

Impact gemeentelijke bijdrage in toerisme



Eindrapport

November 2020 | 's-Hertogenbosch



Zwolle

Managementsamenvatting

Aanleiding en doel

Vanuit meerdere invalshoeken is er in Zwolle behoefte aan inzicht in de bijdrage van de gemeente aan toerisme in het algemeen, en evenementen en (city-)marketing in het bijzonder:

- Vanuit stakeholders in de stad is er de roep om de stad beter op de kaart te zetten bij de potentiële bezoeker/inwoner, bijv. door een hogere bijdrage aan (city-)marketing en promotie en door aanjagen van productontwikkeling die past bij de strategische positionering van de stad;
- Vanuit de gemeente Zwolle is behoefte aan een breder inzicht in alle inspanningen die gericht zijn op het verbeteren van de strategische en toeristische positionering van de stad, zodat aanbevelingen voor het toekomstige budgettaire beleid op het gebied van toerisme kunnen worden geformuleerd.

Dit onderzoek geeft daarom inzicht in de bijdrage van de gemeente Zwolle (op diverse niveaus), en daarnaast in de resultaten die hiermee worden bereikt, zowel economisch/financieel als maatschappelijk. Tevens worden aanbevelingen voor toekomstig beleid geformuleerd.

Bijdrage vanuit gemeente op drie niveaus in kaart gebracht

Er zijn drie definities toegepast in het bepalen en benchmarken van de bijdrage van de gemeente Zwolle:

- **Brede definitie:** hiertoe worden alle uitgaven en subsidies aan voorzieningen, beleid en gemeentelijke werkgelegenheid die zijn weerslag hebben op het toeristisch potentieel van een stad in beeld gebracht, ook als toerisme maar een bescheiden onderdeel is in de exploitatie;
- **Enge definitie:** hiertoe wordt het deel van de uitgaven en subsidies aan voorzieningen, beleid en gemeentelijke werkgelegenheid geraamd waarmee toeristische bezoeken en overnachtingen worden gegenereerd;
- **(City-)marketing:** hiertoe worden de gemeentelijke uitgaven en subsidies die direct te relateren zijn aan marketinginspanningen van daarvoor verantwoordelijke organisaties, zowel lokaal als regionaal en zowel recreatief als zakelijk in kaart gebracht. Het gaat hier om alle facetten van marketing en promotie: bestemming-/toeristische marketing, marketing voor congressen en events, en citymarketing ten behoeve van de brede positionering van een stad.

Welke omvang heeft de bijdrage van de gemeente Zwolle?

- Volgens de **brede definitie** is de **totale bijdrage van de gemeente Zwolle aan het toerisme circa € 8,7 miljoen**. Deze bijdrage is afkomstig uit diverse beleidsvelden: *Economie* (met beleidslijnen toerisme, evenementen, detailhandel, horeca), *Cultuur* en *Erfgoed*
- **Vanuit de enge definitie**, dus als rekening wordt gehouden met de mate waarin aanbod als culturele instellingen, evenementen en de binnenstad bezoek van verder weg trekt, is de bijdrage **bijna € 3,6 miljoen** (ofwel ruim 40% van de bijdrage volgens de brede definitie);
- De **bijdrage aan (city-)marketing was in 2019 ongeveer € 0,4 miljoen**. Daarnaast was er vanuit de beleidslijn toerisme een bescheiden werkbudget om andere, incidentele projecten gerelateerd aan toerisme te ondersteunen;
- Het effect van de **bijdrage van de gemeente Zwolle op exploitaties is divers**. Bij Museum de Fundatie was de gemeentelijke exploitatie-subsidie in 2019 bescheiden ten opzichte van de totale baten (ca. 12%), mede door cofinanciering en een relatief hoog eigen verdienvermogen van de Fundatie zelf. Bij enkele evenementen loopt de gemeentelijke bijdrage op tot bijna 40% van de baten.

Hoe verhoudt de Zwolse bijdrage zich tot enkele benchmarksteden?

Zwolle blijft qua bijdrage op de meeste vlakken achter op de

benchmarksteden Maastricht, 's-Hertogenbosch en Eindhoven:

- De totale bijdrage (**brede definitie**) van de gemeente Maastricht is ca. € 12,5 mln., met de nadruk op (city-)marketing, subsidiëring van evenementen die veel bezoek van verder weg trekken en congressen (bijdrage Maastricht Convention Bureau ca. € 0,3 mln. per jaar plus recent hoge investeringen in MECC van ca. € 34 mln.);
- De totale bijdrage van de gemeente 's-Hertogenbosch is ruim € 11 mln. en dus absoluut hoger dan in Zwolle, maar per inwoner vergelijkbaar. De stad legt nadruk op subsidiëring van evenementen (jaarlijks bijna € 1,5 miljoen), theater-/podiumcultuur en musea. (City-)marketing is qua budget (€ 0,4 mln.) vergelijkbaar met Zwolle;
- Eindhoven heeft twee organisaties die zich bezig houden met (city-)marketing, promotie en hospitality. De gemeente draagt in totaliteit € 700.000,- bij, maar ontvangt ook een fee terug voor de licentie voor uitvoering van de buitenreclame (die per saldo veel hogere inkomsten genereert voor de organisaties). Tevens werken de organisaties mee aan *on brand* evenementen met een groot publieksbereik, waar de gemeente ook fors in bijdraagt.

Welke outcome levert de bijdrage aan toerisme op voor Zwolle?

- Het verblijfstoerisme in de gemeente Zwolle is in recente jaren fors toegenomen, van ongeveer 150.000 overnachtingen in 2013 naar **bijna 310.000 overnachtingen in 2019**. Dit leverde de gemeente in 2019 € 0,2 mln. aan toeristenbelasting op. Door aanpassingen in het tarief kan dit bedrag in 2022 bij gelijkblijvende overnachtingen oplopen tot € 0,6 mln. per jaar;
- Het **aantal dagbezoeken in 2019 was ruim 4 miljoen**. Het belangrijkste bezoekmotief was winkelen en horecabezoek, maar ook Museum de Fundatie (met 211.000 bezoeken in Zwolle) en de Zwolse evenementen (ca. 900.000 bezoeken in totaliteit, 280.000 bezoeken van niet-inwoners) droegen hieraan bij;
- Vanuit de diverse groepen waren de **toeristisch-recreatieve bestedingen in Zwolle in 2019 circa € 271 miljoen**. Naar verwachting wordt ongeveer € 10 mln. hiervan besteed aan parkeergelden. De mate waarin de gemeente hiervan profiteert hangt af van gemeentelijk bezit van parkeergarages en het gebruik hiervan, alsmede de kosten die gemaakt worden voor de exploitatie;
- Toerisme draagt ook bij aan het **voorzieningsaanbod** waarvan de eigen inwoners profiteren:
 - Ongeveer een derde van de bestedingen in de niet-dagelijkse detailhandel is te relateren aan bezoekers die niet uit Zwolle komen. Zonder dag- en verblijfstoerisme zou het aanbod in de binnenstad dus minder omvangrijk en divers zijn;
 - Ook de horeca profiteert van het dag- en verblijfsbezoek aan Zwolle: ruim 40% van de bestedingen is hieraan te relateren;
- Naast kwantificeerbare economische effecten draagt toerisme doorgaans ook bij aan het imago van de stad. Op **toeristisch vlak heeft Zwolle bij bezoekers én niet-bezoekers een neutraal imago**. Op economisch vlak is de positionering duidelijker, Zwolle geldt als één van ons lands economische toplocaties. De koers die is ingezet (Zwolle als dynamische, experimentele Hanzestad, met spannende mix tussen nieuw en oud, interessant cultureel en culinair aanbod) komt zo bezien toeristisch nog niet helemaal uit de verf. Ook de Zwolse evenementen dragen nog relatief weinig bij aan het imago van de stad en het aantrekken van bezoekers van verder weg.

Hoe verhoudt de Zwolse outcome zich tot enkele benchmarksteden?

- **Maastricht is bij uitstek een stad voor citytrips.** In 2019 ontving Maastricht ruim 1,4 miljoen overnachtingen. Ook het aantal dag- en evenementbezoeken was aanmerkelijk hoger dan in Zwolle, ook van verder weg. Door de excentrische ligging is er sprake van een mooie mix tussen binnen- en buitenlands bezoek. De grootste trekker met betaalde entree (het Bonnefantenmuseum) trekt echter minder bezoeken dan Museum de Fundatie (bijna 150.000);
- **'s-Hertogenbosch is bij uitstek een stad voor een dagje uit.** Met 6,3 miljoen dagbezoeken haalde de stad ruim meer bezoeken dan Zwolle of Maastricht. Die bezoekers gingen niet alleen winkelen of uit eten, ook de musea werden goed bezocht: zowel het Noord-brabants Museum als het Design Museum Brabant haalden in 2019 tussen de 150.000-250.000 bezoeken. Door de ligging centraal in het land bleef het aantal overnachtingen op bijna 400.000 steken (ca. een derde meer dan in Zwolle);
- Als gevolg van meer bezoeken en overnachtingen zijn **niet alleen de bestedingen in Maastricht en 's-Hertogenbosch hoger dan in Zwolle, maar ook de inkomsten uit toeristenbelasting en parkeren.**

Aanbevelingen voor de gemeente Zwolle

Zwolle heeft grote ambities voor de toekomst en hiervoor in 2019 scherpe en heldere doelstellingen voor de periode t/m 2040 geformuleerd, o.m. op het vlak van economische ontwikkeling. De stad moet ook stedelijker, diverser en bruisender worden. De ambities op gebied van toerisme, zeker als we uitgaan van de brede definitie hiervan, kunnen hier niet los van gezien worden. Bij de vierde economische toplocatie van Nederland hoort een uitgebalanceerde stad, niet alleen voor bedrijven en bewoners maar ook voor bezoekers/toeristen. Om dit te bereiken is:

- **integrale citymarketing** nodig waarbij de verschillende doelgroepen (bezoekers/ toeristen, bewoners, bedrijven en studenten) optimaal bereikt worden met een samenhangende boodschap;
- het ontwikkelen van een **scherp profiel** van de stad nodig vanuit heldere kernwaarden waar Zwolle voor staat en keuzes in focus-doelgroepen, met scherpe keuzes waarin de gemeente investeert;
- **Meegroeien van het voorzieningenpakket** nodig naar een niveau dat past bij een nog groter wordende stad en daarnaast een sterke

regio- en toeristische functie. Dit heeft niet alleen gevolgen voor de omvang van het aanbod maar ook de diversiteit en kwaliteit ervan.

Als we dit vertalen naar de omvang, verdeling en keuzes van de budgetten, ook rekening houdend met de benchmark van de referentiesteden betekent dit o.i. het volgende:

- Het **totale budget moet omhoog**, immers dit loopt nu al stevig achter bij de andere steden, ongeacht de definitie die we hanteren en nog zonder de uitvoering van de ambities die Zwolle heeft (niet alleen toeristisch) qua groei en uitstraling;
- Hierbij moeten **niet ongecontroleerd alle posten verhoogd** worden maar moeten keuzes worden gemaakt voor accent op verhoging van die budgetten die ook bijdragen aan de algemene toekomstambities van de stad (dus niet alleen toeristisch, maar ook qua economie, groei inwoners en versterking regiofunctie);
- Uitgesplitst naar deelbudgetten:
 - **Stevige verhoging van het budget voor citymarketing**, omdat dit kan bijdragen aan alle doelstellingen voor de toekomst

(2040) en omdat dit nu sterk achterblijft bij de meeste referentiegemeenten;

- Verhoging van het **budget voor enkele evenementen gekoppeld aan scherpere keuzes** voor sterkere profilering van de stad, op basis van kernwaarden en (woon-)doelgroepen, en juist minder ondersteuning van andere evenementen;
- Verhoging totaalbudget en/of meer kiezen voor **financiële ondersteuning van culturele instellingen die de stad mede op de kaart zetten** én kunnen aantonen over een (verhoudingsgewijs) behoorlijk eigen verdienvermogen te beschikken. Keuzes vanuit een ander perspectief (bijv. kwaliteit, participatie eigen inwoners) zijn daarmee overigens niet ondenkbaar;
- **Middelen (fte en aanjaagbudget) inzetten voor acquisitie** van voorzieningen met een behoorlijke trekkracht, waarmee de “reason to visit” wordt vergroot zonder verdere structurele financiële inspanningen vanuit de gemeente;
- **Budgetten voor het versneld realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen** omdat de vrijetijdsector hierin nog achterblijft.

Inhoud

Hoofdstuk 1. Inleiding

- 1.1 Aanleiding
- 1.2 Doel en vraagstelling

Hoofdstuk 2. Gemeentelijke bijdrage aan toerisme

- 2.1 Methodiek en uitgangspunten
- 2.2 Bijdrage aan toerisme gemeente Zwolle
- 2.3 Benchmark bijdrage gemeente

Hoofdstuk 3. Outcome toerisme

- 3.1 Methodiek en uitgangspunten
- 3.2 Outcome toerisme gemeente Zwolle
- 3.3 Benchmark outcome toerisme

Hoofdstuk 4. Maatschappelijke effecten toerisme

- 4.1 Bijdrage aan voorzieningenniveau
- 4.2 Bijdrage aan imago van de stad
- 4.3 Bijdrage aan duurzaamheid

8

9

10

11

12

14

20

27

28

29

33

38

39

43

46

Hoofdstuk 5. Inleiding

- 5.1 Relatie input en outcome toerisme
- 5.2 Aanbevelingen voor de gemeente Zwolle

49

50

55

Bijlagen

58

01

Inleiding



1.1 Aanleiding

Vanuit meerdere invalshoeken is er in de gemeente Zwolle behoefte aan inzicht in de bijdrage van de gemeente aan toerisme in het algemeen, en evenementen en (city-)marketing in het bijzonder. Vanuit stakeholders in de stad is er de roep om de stad beter op de kaart te zetten bij de potentiële bezoeker, bijv. door een hogere bijdrage van de gemeente aan de (city-)marketing en promotie en door het aanjagen van product-ontwikkeling die past bij de strategische positionering van de stad. Tegelijkertijd is er vanuit de gemeente Zwolle zelf behoefte aan een breder inzicht in alle inspanningen die gericht zijn op het verbeteren van de strategische en toeristische positionering van de stad.

De uitdaging wat betreft het in kaart brengen van de inspanningen zit met name in het gegeven dat de gemeente niet de enige partij is die bijdraagt aan de ontwikkeling en behaalde resultaten van het toerisme in de gemeente. Ook aanbieders in het dag- en verblijfstoerisme dragen qua inhoud en marketing veel bij aan de programmering van de stad. Hun inspanningen gaan hand in hand met de inspanningen van de gemeente en zorgen ervoor dat bijvoorbeeld het aantal overnachtingen in de gemeente toeneemt. Daarom is het vaststellen van het netto-effect van de inspanningen van de gemeente op de totale omvang van het toerisme niet eenvoudig.

Wel valt aan de hand van nadere analyses een zo nauwkeurig mogelijk beeld te construeren, dat bij kan dragen in de discussie die de gemeente voert met marktpartijen en tevens input kan betekenen voor het toekomstige budgettaire beleid van de gemeente op het gebied van toerisme. Om die reden is door **ZKA Leisure Consultants** onderhavig onderzoek uitgevoerd.

1.2 Doel en vraagstelling

Doel

Het doel van het onderzoek is in kaart brengen in hoe groot de gemeentelijke inspanningen ter bevordering van het toerisme in Zwolle zijn, en welke outcome (overnachtingen, bezoeken, toeristenbelasting etc.) hiermee wordt gerealiseerd. Aan de hand hiervan kunnen conclusies worden getrokken en aanbevelingen geformuleerd met betrekking tot het toekomstige budgettaire beleid van de gemeente op het gebied van toerisme.

Vraagstelling

In dit onderzoek worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

- Welke inspanningen levert de gemeente Zwolle in relatie tot toerisme, zowel in brede als in enge zin?
- Hoe verhouden de inspanningen van de gemeente Zwolle zich tot enkele benchmarksteden, onder meer op het vlak van toeristische en citymarketing?
- Tot hoeveel overnachtingen, bezoeken en bestedingen leiden de Zwolse inspanningen? En hoe verhouden deze zich tot die van de benchmarksteden?
- Welke bijdrage levert het toerisme aan het voorzieningenniveau, aan het imago van de stad, en aan de geformuleerde duurzaamheidsdoelstellingen?
- Welke relatie bestaat er tussen de gemeentelijke inspanningen en de outcome op het vlak van toerisme in Zwolle en in de benchmarksteden?
- Op welke vlakken behoeft het budgettaire beleid van de gemeente Zwolle op het gebied van toerisme aanpassing?

02

Gemeentelijke bijdrage aan toerisme



2.1 Methodiek en uitgangspunten

Afbakening

In dit hoofdstuk wordt de bijdrage van de gemeente Zwolle aan toerisme in kaart gebracht. Het Centraal Bureau voor de Statistiek definieert toerisme als volgt¹: *“De activiteiten van personen die reizen naar en verblijven op plaatsen buiten hun normale omgeving, voor niet langer dan een (aaneengesloten) jaar, om redenen van vrijetijdsbesteding, zaken en andere doeleinden die niet zijn verbonden met het uitoefenen van activiteiten die worden beloond vanuit de plaats die wordt bezocht.”*

Binnen deze definitie vallen alle overnachtingen en bezoeken die vanuit een recreatief toeristisch en zakelijk toeristisch motief worden afgelegd. Qua recreatief-toeristische bezoeken en overnachtingen zijn er diverse motieven. De gast bezoekt een stad of regio bijvoorbeeld voor het winkelaanbod, voor een onderscheidende horecaformule, voor een evenement of voor het culturele/cultuurhistorische aanbod. Om die reden hebben diverse beleidslijnen binnen een gemeente op enigerlei wijze raakvlakken met het toerisme, zoals **Cultuur**, **Erfgoed** en **Evenementen**. Tussen gemeenten zijn er verschillen in hoe deze beleidslijnen zijn georganiseerd. Bij de gemeente Zwolle zijn bijv. **Evenementen** en **Toerisme** separate beleidslijnen in het beleidsveld **Economie**, terwijl bij andere gemeenten Evenementen bijv. verdeeld zijn over beleidsvelden **Economie** en/of **Cultuur**.

Per beleidsveld worden de volgende posten in kaart gebracht:

- Structurele exploitatiesubsidies of -lasten;
- Incidentele exploitatie- en/of projectsubsidies;
- Incidentele uitgaven direct gerelateerd aan toerisme;
- Personeelslasten gemeente.

Langetermijninvesteringen in gebiedsontwikkelingen en/of onderhoud aan gemeentelijk vastgoed dat (deels) uitgebaat voor toeristische doeleinden wordt zijn niet in het overzicht van de gemeentelijke bijdrage aan toerisme opgenomen. Dergelijke investeringen spelen wel een rol in de aantrekkelijkheid van een stad of regio, en zijn daarom aanvullend geduid. In het geval van culturele instellingen met enige toeristische bezoekfunctie speelt ook mee dat vestiging in gemeentelijk vastgoed vaak gepaard gaat met een jaarlijks huurbedrag aan de gemeente. Een deel van de structurele exploitatiesubsidie vloeit daarmee terug naar de gemeente. Daarnaast zijn sommige instellingen deel van de gemeentelijke organisatie, waardoor er niet alleen lasten zijn voor de gemeente maar ook baten. Zulke situaties worden aanvullend geduid, maar er wordt geen rekening mee gehouden in de basisvergelijking: de lasten voor de gemeente vormen de basis.

¹ Centraal Bureau voor de Statistiek, Begrippen, <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen>

Definities

Aanbieders met toeristisch-recreatieve trekkracht zijn doorgaans slechts ten dele van toerisme afhankelijk. Ook de eigen inwoners dragen bij aan de exploitatie. Gemeentelijke inspanningen om de binnenstad aantrekkelijk te houden komen ook zowel de eigen inwoner als de gast ten goede. Om die reden is de gemeentelijke bijdrage op verschillende niveaus ingeschaald. Hiervoor hanteren we de volgende definities:

- **Brede definitie:** alle uitgaven en subsidies aan voorzieningen, beleid en gemeentelijke werkgelegenheid die zijn weerslag hebben op het toeristisch potentieel van een stad, ook als toerisme maar een klein onderdeel is in de exploitatie;
- **Enge definitie:** het deel van de uitgaven en subsidies aan voorzieningen, beleid en gemeentelijke werkgelegenheid waarmee toeristische bezoeken en overnachtingen worden gegenereerd;
- **(City-)marketing:** gemeentelijke uitgaven en subsidies die direct te relateren zijn aan marketinginspanningen van daarvoor verantwoordelijke organisaties, zowel lokaal als regionaal en zowel recreatief als zakelijk. Het gaat hier om destinatie-/toeristische marketing, marketing voor congressen en events, en citymarketing ten behoeve van de brede positionering van een stad in Nederland.

De gemeente Zwolle wordt wat betreft de brede en enge definitie vergeleken met de gemeenten Maastricht en 's-Hertogenbosch. Op het vlak van (city-)marketing wordt ook de vergelijking met de gemeente Eindhoven gemaakt.

Gehanteerde bronnen

De gemeentelijke bijdrage aan het toerisme is voor Zwolle en voor benchmarkgemeenten Maastricht, 's-Hertogenbosch en Eindhoven in beeld gebracht aan de hand van:

- Gemeentelijke jaarrekeningen;
- Gemeentelijke subsidieregisters;
- Jaarverslagen en -rekeningen van toeristisch-recreatief aanbod;
- Interviews (telefonisch en e-mail) met ambtenaren van diverse beleidsvelden.

Alle gegevens zijn over het jaar 2019, tenzij anders aangegeven. Waar mogelijk wordt de ontwikkeling van de gemeentelijke bijdrage geduid, en daar waar informatie ontbreekt is gebruik gemaakt van een stelpost op basis van andere bronnen.

2.2 Bijdrage aan toerisme gemeente Zwolle

De gemeente Zwolle draagt via diverse beleidsvelden bij aan de ontwikkeling van het toerisme in de gemeente Zwolle. In deze paragraaf wordt het volgende uiteengezet:

1. Welke omvang heeft de bijdrage aan toerisme vanuit de diverse beleidsvelden?
2. Wat is de totale bijdrage als de drie definities worden toegepast?
3. Welk belang heeft de bijdrage in de exploitaties van toeristisch-recreatieve aanbieders in de gemeente?

Bijdrage per beleidsveld

Achtereenvolgens worden de volgende beleidsvelden besproken:

- Toerisme;
- Evenementen;
- Cultuur;
- Erfgoed;
- Horeca, detailhandel en overige voorzieningen.

Bovenstaande beleidsvelden vallen binnen de gemeente Zwolle onder meer onder de programma's *Sport, cultuur en recreatie, Economie en Verkeer, vervoer en waterstaat*.

Toerisme

- In 2019 was de gemeentelijke bijdrage vanuit het beleidsveld Toerisme bijna € 500.000,-. De projectmatige uitgaven waren in dat jaar € 100.000,-, het overige deel was gereserveerd voor structurele exploitatiesubsidies of personeelslasten²;
- De projectmatige uitgaven waren in 2019 even hoog als in 2018. In 2020 en 2021 is minder projectmatig budget beschikbaar;
- Een groot deel van de bijdrage uit de beleidslijn Toerisme (circa 80%) komt bij de (city-)marketingorganisaties MarketingOost, Visit Zwolle, Hanzesteden Marketing en Stichting Congresregio Zwolle terecht, in de vorm van structurele exploitatiesubsidies (€ 0,35 mln.) en incidentele projectsubsidies (€ 0,05 mln.). De bijdrage aan regio-marketing is in 2020 verhoogd;
- In de gemeentelijke organisatie is 0,6 fte beschikbaar voor taken rondom toerisme en (city-)marketing.

Tabel 2.1. Bijdrage vanuit beleidsveld toerisme

	BIJDRAGE
EXPLOITATIESUBSIDIES	€ 352.000,-
PROJECTMATIGE UITGAVEN	€ 100.000,-
WERKGELEGENHEID	€ 36.000,-
TOTAAL	€ 488.000,-

² De bijdrage aan Stichting Congresregio Zwolle is bij de exploitatiesubsidies meegerekend, hoewel in de gemeente Zwolle de bijdrage feitelijk bij de projectmatige uitgaven hoort. De keuze hiertoe is gemaakt ter bevordering van de vergelijkbaarheid met de benchmarkgemeenten later in dit hoofdstuk.

Evenementen

- In 2019 was de gemeentelijke bijdrage aan evenementen ongeveer € 445.000,-. 75% hiervan gaat naar vijf kernevenementen. In totaliteit ontvangen veertien evenementen subsidie³;
- Met name ten opzichte van de eerste jaren van de jaren '10 is de jaarlijkse bijdrage aan evenementen daarmee afgenomen. Het gemiddelde over de jaren 2011-2018 was namelijk € 586.000,-. De bijdrage in 2019 was stabiel ten opzichte van de direct voorafgaande jaren;
- In de gemeentelijke organisatie is circa 5,0 fte toe te wijzen aan evenementen, met o.m. coördinatie, vergunningen, handhaving, openbare orde en veiligheid⁴. Daarnaast zijn er out-of-pocket costs rondom openbare orde en schoonmaak etc.

Tabel 2.2. Bijdrage vanuit beleidsveld evenementen

	BIJDRAGE
EXPLOITATIESUBSIDIES	€ 444.900,-
WERKGELEGENHEID + OUT-OF-POCKET COSTS	€ 290.000,-
TOTAAL	€ 734.900,-

Cultuur

- In 2019 was de gemeentelijke bijdrage aan cultuur, zoals voor dit onderzoek gedefinieerd, circa € 6,8 mln. (zie tabel op volgende pagina). Circa 75-80% daarvan kwam ten goede aan lokale podia zoals Zwolse Theaters en Hedon. Alleen culturele instellingen met in meer of mindere mate een toeristische bezoekfunctie of culturele projecten die een toeristisch bezoek veraangamen zijn in de raming opgenomen⁵;
- De exploitatiesubsidies van vrijwel alle instellingen waren in de jaren 2017-2019 geïndexeerd. De subsidie aan Stichting Allemaal Zwolle (voor museum ANNO) wordt sinds 2018 toegekend, nadat de subsidie aan Stedelijk Museum Zwolle werd stopgezet;
- Hedon, Schouwburg Odeon en Theater de Spiegel zijn gehuisvest in panden van de gemeente. Hiervoor betaalden zij gezamenlijk circa € 2,5 miljoen huur. Een deel van de exploitatiesubsidie vloeit dus terug naar de gemeente, 'netto' is de bijdrage alsnog € 4,4 mln.;
- In de gemeentelijke organisatie is circa 2,5 fte actief op het gebied van cultuur. Ongeveer 1 fte daarvan is toe te wijzen aan de culturele instellingen en projecten die een toeristisch bezoek (kunnen) genereren.

³ Bron: Respons (2020). Aanpak doorontwikkeling evenementen Zwolle. De kernevenementen in Zwolle zijn Zwolle Unlimited, het Stadsfestival Zwolle, het Bevrijdingsfestival, de Ster van Zwolle en de Halve Marathon.

⁴ In de ramingen is doorgaans met een brutosalaris van € 60.000,- per voltijdsbaan (fte) gerekend. Vanwege de diversiteit aan taken is hier echter met lagere personeelslasten per fte gerekend.

⁵ In Zwolle zijn Hedon, Zwolse Theaters, Stichting Allemaal Zwolle, Museum de Fundatie en Kunst in de Openbare Ruimte opgenomen.

Tabel 2.3. Bijdrage vanuit beleidsveld cultuur

	BIJDRAGE
EXPLOITATIESUBSIDIES	€ 6.699.300,-
PROJECTMATIGE UITGAVEN	€ 50.000,-
WERKGELEGENHEID	€ 60.000,-
TOTAAL	€ 6.809.300,-

Erfgoed

- Het erfgoed in de binnenstad van Zwolle draagt bij aan het karakter en de sfeer van de stad, en daarmee aan de (toeristische) aantrekkingskracht van de stad. In 2019 was de gemeentelijke bijdrage aan het erfgoed bijna € 250.000,-. Een substantieel deel hiervan betrof een exploitatiesubsidie voor de erfgoedhotspot die onderdeel wordt van het nieuwe stedelijke museum ANNO;
- De bijdrage is bescheiden in verhouding tot enkele incidentele uitgaven in andere jaren. In 2017 is bijv. ongeveer € 900.000,- subsidie toegekend voor de verbouwing van de Grote Kerk, waardoor deze door het Academiehuis beter ingezet kan worden voor zakelijke bijeenkomsten. Deze bijdrage valt buiten de definitie;
- In de gemeente organisatie is circa 1 fte toe te wijzen aan erfgoed en activiteiten die toeristische bezoeken kunnen genereren.

⁶ Daarnaast is er een kernteam werkzaam met o.m. een stedenbouwkundige, projectmanager en wijkbeheerder. Dit kernteam is in de analyse buiten beschouwing gelaten, zowel in Zwolle als in de benchmarksteden.

Overig economie

- In 2019 was de gemeentelijke bijdrage aan horeca, detailhandel en overige zaken als binnenstadsmanagement, een lichtplan en recreatieve havens circa € 400.000,-;
- Ongeveer de helft van dit bedrag was project- en formatiegeld voor het ZwolleFonds, waar ook ondernemers aan bijdragen;
- In de gemeentelijke organisatie is circa 1 fte toe te wijzen aan taken rondom detailhandel en horeca⁶.

Tabel 2.4. Bijdrage vanuit beleidsveld erfgoed

	BIJDRAGE
EXPLOITATIESUBSIDIES	€ 141.000,-
PROJECTMATIGE UITGAVEN	€ 47.500,-
WERKGELEGENHEID	€ 60.000,-
TOTAAL	€ 248.500,-

Tabel 2.5. Bijdrage vanuit beleidsveld economie (overig)

	BIJDRAGE
EXPLOITATIESUBSIDIES	€ 200.000,-
PROJECTMATIGE UITGAVEN	€ 141.100,-
WERKGELEGENHEID	€ 60.000,-
TOTAAL	€ 401.100,-

Wat is de totale bijdrage als de drie definities worden toegepast?

Tijdens de inventarisatie is op meerdere manieren naar de bijdrage van de gemeente aan het toerisme gekeken. De bijdrage van de gemeente Zwolle komt immers niet alleen ten goede aan bezoekers van verder weg, maar ook aan de eigen inwoners. Sterker nog, sommige voorzieningen, zoals een theater of poppodium, zijn er in de eerste plaats voor de inwoner. Daarom is aan de hand van indicaties van het karakter van het aanbod ook een raming gemaakt van de bijdrage als alleen naar bezoekers van verder weg gekeken wordt. Ook is de bijdrage aan (city-)marketing afzonderlijk beschouwd.

De tabel rechts bevat de uitsplitsing per beleidsveld en de totalen per definitie. Hieruit blijkt:

- Alle beleidsvelden bij elkaar opgeteld draagt de gemeente Zwolle in de brede definitie circa € 8,7 miljoen bij aan de ontwikkeling van toerisme in de gemeente;
- Als rekening wordt gehouden met het belang voor het toerisme en het karakter van de diverse aanbieders dan resteert € 3,6 miljoen, ofwel ongeveer 40% van de totale bijdrage, ongeveer 60% van de bijdrage komt dus ten goede aan voorzieningen die er met name voor eigen inwoners zijn⁷;

Tabel 2.6. Bijdrage gemeente Zwolle per definitie

	BREDE DEFINITIE	ENGE DEFINITIE	(CITY-) MARKETING
TOERISME	€ 488.000,-	€ 488.000,-	€ 402.000,-
EVENEMENTEN	€ 734.900,-	€ 227.800,-	-
CULTUUR	€ 6.809.300,-	€ 2.666.800,-	-
ERFGOED	€ 248.500,-	€ 67.700,-	-
OVERIG ECONOMIE	€ 401.100,-	€ 137.600,-	-
TOTAAL	€ 8.681.800,-	€ 3.587.900,-	€ 402.000,-

- Aan (city-)marketing draagt de gemeente Zwolle circa € 0,4 miljoen bij, ofwel ongeveer 11% van de totale bijdrage volgens de enge definitie. Het gaat hier om zowel structurele exploitatiesubsidies als om bijdragen die tot projectmatige uitgaven worden gerekend.

Voor sommige beleidsvelden geldt dat de bijdrage in de afgelopen jaren is geïndexeerd, maar andere beleidslijnen en -velden hadden met een afname van de bijdrage te maken (zoals Toerisme, Cultuur en Evenementen). Toerisme moet het in 2020 en 2021 in principe stellen met een budget voor projectmatige uitgaven van € 70.000,-, maar de Raad heeft een extra bijdrage van € 30.000,- toegekend ter ondersteuning van Stichting Congresregio Zwolle.

⁷ De raming van de bijdrage volgens de enge definitie is gebaseerd op beschikbare informatie over het profiel van de bezoekers van het aanbod (culturele instellingen, evenementen, binnenstad etc.).

Welk belang heeft de bijdrage in de exploitaties van toeristisch-recreatieve aanbieders in de gemeente?

Voor sommige organisaties en instellingen is een (gemeentelijke) bijdrage noodzakelijk om inhoudelijk het concept op het niveau te krijgen waarmee bezoek van verder weg getrokken kan worden. Dit geldt in de regel voor culturele instellingen, maar ook voor enkele evenementen. Daarnaast is een gemeentelijke bijdrage vaak een voorwaarde om ook aanspraak te kunnen maken op andere vormen van financiering, zoals provinciale subsidies of bijdragen uit fondsen.

Ook in Zwolle heeft de bijdrage van de gemeente effect op de exploitatie:

- **Museum de Fundatie:** in 2019 ontving Museum de Fundatie ongeveer € 2 miljoen aan bijdragen en subsidies (bron: Jaarverslag Museum de Fundatie). Ruim een derde hiervan kwam van de gemeente Zwolle, het overige deel met name van de provincie Overijssel. Ten opzichte van de totale baten was de bijdrage van de gemeente circa 12%, en waren de totale bijdragen en subsidies ongeveer 34%. Daarmee was het eigen verdienvermogen van Museum de Fundatie (circa 66%) zeer groot⁸. Het museum zorgde in 2019 voor 32,6 fte directe werkgelegenheid (48 werknemers);

- **Schouwburg Odeon/Theater De Spiegel:** in 2019 ontvingen de Zwolse Theaters in totaliteit € 4,6 miljoen aan subsidies en bijdragen (bron: Jaarverslag Zwolse Theaters). Meer dan 90% hiervan betrof de exploitatiesubsidie van de gemeente Zwolle. De totale baten van de Zwolse Theaters waren in 2019 circa € 8,8 miljoen, de Zwolse exploitatiesubsidie is dus bijna 50% van de totale baten. De Zwolse Theaters zorgden in 2019 voor 38 fte directe werkgelegenheid (46 werknemers), en daarnaast zijn er in de horeca tientallen flexibele contracten. Het eigen verdienvermogen was 47% van de baten;
- **Poppodium Hedon:** Poppodium Hedon ontvangt voor al haar activiteiten jaarlijks circa € 1,6 miljoen subsidie⁹. Ongeveer € 1,25 miljoen betrof een gemeentelijke exploitatiesubsidie. Daarnaast ontvingen enkele productieorganisaties die onder dezelfde stichting vallen een subsidie, van zowel gemeente als provincie. De totale baten bedroegen bijna € 4,5 miljoen, de exploitatiesubsidie is dus circa 28% van de totale baten. Poppodium Hedon zorgt voor circa 23 fte directe werkgelegenheid (29 werknemers).

Met name de Zwolse Theaters zijn in de exploitatie dus sterk van de gemeente afhankelijk. Museum de Fundatie, dat de grootste trekkracht voor mensen van verder weg heeft, juist minder (en zeker in 2019).

⁸ Het landelijk gemiddelde eigen verdienvermogen van musea is ruim 30% (bron: CBS). Museum de Fundatie presteert dus aanmerkelijk beter in 2019. Begroot was een eigen verdienvermogen van 43%, dus ook boven het landelijk gemiddelde.

⁹ Gebaseerd op jaarverslag Stichting Stad & Cultuur over het jaar 2018. Gezien het gerealiseerde aantal bezoeken in 2019 is aannemelijk dat ongeveer dezelfde resultaten gelden.

Bij de Zwolse evenementen is het belang van de bijdrage van de gemeente wisselend en sterk afhankelijk van het type evenement. Het aandeel van subsidies in culturele evenementen (Zwolle Unlimited, Stadsfestival, PROTO, Architectuur Biënnale) varieert van 30 tot 40%¹⁰, waarbij de gemeente Zwolle vaak voor veruit het grootste deel verantwoordelijk is. Het Bevrijdingsfestival Overijssel is minder afhankelijk van subsidies (22%), en wordt ook door de provincie Overijssel ondersteund.

Er zijn echter ook festivals en evenementen die een relatief groot marktbereik hebben (Chef's Revolution, Nederlands Ijsbeeldenfestival) en geen bijdrage van de gemeente ontvangen. Dat geldt ook voor meer commerciële (dance-)events als Kingdance en Dance4Liberation.

Citymarketing Zwolle is in grote mate afhankelijk van de exploitatiesubsidie van de gemeente. Afgaande op het concept-jaarplan voor 2021 is de directe bijdrage van de gemeente goed voor 46% van de totale verwachte inkomsten van circa € 485.000.¹¹

¹⁰ Bron: Respons, Aanpak doorontwikkeling evenementen Zwolle, conceptrapport

¹¹ Bron: Concept-jaarplan Marketing Stad en Regio Zwolle 2021



2.3 Benchmark bijdrage gemeente

De bijdrage van de gemeente Zwolle is vergeleken met die van twee andere middelgrote steden in Nederland, namelijk 's-Hertogenbosch en Maastricht. Daarnaast is ook aandacht besteed aan de financiering van (city-)marketing in de gemeente Eindhoven. De bijdrage van de benchmarkgemeenten zijn geraamd aan de hand van deskresearch in gemeentelijke jaarverslagen, subsidieregisters, jaarverslagen van culturele instellingen en aanvullende telefonische interviews.

In de tabel rechts is de gemeentelijke bijdrage van de benchmarkgemeenten getoond, inclusief de splitsing in drie definities. Op totaalniveau valt op dat:

- de totale bijdrage van de gemeenten 's-Hertogenbosch en Maastricht fors hoger is dan de bijdrage van de gemeenten Zwolle;
- omgerekend naar bijdrage per inwoner Zwolle op een niveau vergelijkbaar met 's-Hertogenbosch acteert, maar (fors) achterblijft op Maastricht;
- in met name Maastricht maar ook 's-Hertogenbosch een groter deel van de bijdrage bezoek van buiten de gemeente oplevert (volgens de enge definitie), ook teruggerekend per inwoner;
- qua (city-)marketing Zwolle fors achterblijft op met name Maastricht en Eindhoven.

Tabel 2.7. Bijdrage benchmarkgemeenten per definitie

	BREDE DEFINITIE (ABSOLUUT)	BREDE DEFINITIE (PER INWONER)	ENGE DEFINITIE	(CITY-) MARKETING
MAASTRICHT	€ 12.500.100,-	€ 102,83	€ 5.374.600,-	€ 1.181.900,-
'S-HERTOGENBOSCH	€ 11.021.900,-	€ 71,48	€ 5.753.900,-	€ 386.100,-
EINDHOVEN	-	-	-	€ 700.000,-
ZWOLLE	€ 8.681.800,-	€ 68,09	€ 3.587.900,-	€ 402.000,-

Maastricht

- De totale gemeentelijke bijdrage van de gemeente Maastricht volgens de brede definitie is ruim € 7,5 miljoen. Volgens de enge definitie was de bijdrage ca. € 3,7 miljoen (ofwel 49% van het totaal);
- Toerisme beschikte in 2019 over bijna € 1,5 miljoen aan middelen. Maastricht Marketing ontving bijna € 0,9 miljoen aan exploitatie-subsidie, terwijl Maastricht Convention Bureau (verantwoordelijk voor het binnenhalen van events en congressen) bijna € 0,3 miljoen ontving¹². Daarmee was het budget voor (city-)marketing aanmerkelijk hoger dan in Zwolle, en ook het aandeel in de bijdrage volgens de enge definitie (ca. 22%). Naast dit budget voor (city-)marketing had de gemeente óók nog ruim € 0,1 miljoen werkbudget voor incidentele zaken.

¹² De bijdrage van de gemeente aan Maastricht Marketing en Maastricht Convention Bureau is circa 40% van de totale inkomsten van deze organisaties.

- Het Maastricht Exhibition & Conference Centre (MECC) fungeert na de aankoop door de gemeente Maastricht enkele jaren geleden als zelfstandige bv zonder structurele gemeentelijke subsidie. Wel pleegt de gemeente grootschalig onderhoud aan het complex en is recent samen met de provincie Limburg € 49 miljoen geïnvesteerd in een grootscheepse verbouwing, met circa 70% op het conto van de gemeente;
- Het beleidsveld Cultuur had de hoogste bijdrage (57%, zie ook volgende pagina), maar in verhouding tot de gemeente Zwolle was deze bijdrage bescheiden¹³. De relatief lage bijdrage aan Cultuur heeft deels te maken met de samenstelling van het aanbod en deels met de rol van andere overheden:
 - Het Theater aan het Vrijthof is onderdeel van de gemeentelijke organisatie, en de lasten waren in 2019 ongeveer € 6,4 mln. De bruto bijdrage is dus hoger dan in Zwolle (€ 4,2 mln.). Ook de netto bijdrage van de gemeente Zwolle is lager; Zwolle ontvangt de bijdrage deels terug in de vorm van huur (ruim € 2 miljoen), het Theater aan het Vrijthof genereerde € 3,4 mln. aan baten;
 - Ook het Natuurhistorisch Museum Maastricht en Centre Céramique maken onderdeel uit van de gemeentelijke

Tabel 2.8. Bijdrage gemeente Maastricht

	BREDE DEFINITIE	ENGE DEFINITIE	(CITY-) MARKETING
TOERISME	€ 1.478.900,-	€ 1.478.900,-	€ 1.181.900,-
EVENEMENTEN	€ 1.089.000,-	€ 567.400,-	-
CULTUUR	€ 9.227.600,-	€ 3.112.200,-	-
ERFGOED	€ 100.000,-	€ 40.000,-	-
OVERIG ECONOMIE	€ 604.600,-	€ 200.100,-	-
TOTAAL	€ 12.500.100,-	€ 5.374.600,-	€ 1.181.900,-

organisatie¹⁴. De grootste museale trekker, het Bonnefanten-Museum, ontvangt een exploitatiesubsidie van de provincie Limburg (in 2019 ruim € 5,4 miljoen), maar niet van de gemeente. De gemeente draagt enkel incidenteel bij aan het museum, waarbij de subsidies bescheiden blijven (€ 3.000,- in 2019);

- Instellingen Marres en Bureau Europa hebben ook een presentatiefunctie en ontvangen wel bijna € 0,2 miljoen aan exploitatiesubsidie. Beide instellingen ontvangen ook subsidie van de provincie Limburg, en Marres ook nog € 0,55 miljoen van het ministerie van OC&W. Bij beide instellingen hebben

¹³ Evenementen zijn van de beleidsvelden losgekoppeld en apart opgenomen.

¹⁴ Van Centre Ceramique is 20% van de totale lasten in de raming meegenomen, omdat het centrum naast tentoonstellingen ook een bibliotheekfunctie heeft.

de subsidies en bijdragen een groot aandeel in de totale baten (75-80% in 2019);

- Maastricht heeft met Muziekgieterij een poppodium. Sinds najaar 2019 heeft het poppodium een grote zaal met een capaciteit van 1.100 personen. De exploitatiesubsidie van de gemeente was in dat jaar nog relatief bescheiden (€ 0,4 miljoen), maar zal door de nieuwe capaciteit en uitbreiding in mogelijkheden toenemen naar € 0,8 miljoen in de aankomende jaren. Een deel daarvan draagt de Muziekgieterij af als huur aan de gemeente. De verbouwing in afgelopen jaren was een investering van de gemeente Maastricht (circa € 10 miljoen);
- De gemeente Maastricht kende in 2019 vanuit de beleidsvelden economie en cultuur ruim € 0,7 miljoen subsidie aan evenementen toe. Hierbij zaten subsidies voor evenementen met een (inter-) nationale uitstraling voor een relatief breed publiek zoals de Amstel Gold Race, Jumping Maastricht en Iron Man Maastricht. Ook niche-evenementen als Musica Sacra, Festival de Nederlandse Dansdagen en FashionClash ontvingen subsidie en hebben een bovenregionale uitstraling. De totale bijdrage vanuit de gemeente is dus hoger dan in Zwolle, en sterk gericht op evenementen die relatief veel bezoek van verder weg aantrekken. Het belang van de subsidie in de

exploitatie varieert sterk: bijna 10% bij enkele sportevenementen tot bijna 40% van enkele culturele evenementen.

- Ook Magisch Maastricht, dat de stad aan het einde van het jaar in kerstsferen dompelt, ontvangt subsidie van de gemeente. De organisatie van het evenement wordt ondersteund door Centrum-management Maastricht, dat ook een exploitatiesubsidie van de gemeente (bijna € 0,5 miljoen) ontvangt. Magisch Maastricht zorgt ervoor dat december één van de beste hotelmaanden in het jaar is (ook in de bredere regio). Maastricht kent met ruim 2.700 hotelkamers één van de hoogste aantallen hotelkamers van Nederland. Andere beeldbepalende evenementen als kunstbeurs TEFAF en de Vrijthof-concerten van André Rieu ontvangen geen subsidie, maar dragen in de maanden maart en juli bij aan een hoge hotelbezetting.

Ten opzichte van de gemeente Zwolle is de gemeente Maastricht dus meer gericht op het aantrekken van bezoekers van verder weg, zowel met losse evenementen, via (city-)marketing als met het MECC. De gemeente heeft hiertoe de kans mede doordat de provincie Limburg overgaat tot forse cofinanciering (in het geval van het MECC) en de exploitatiesubsidie aan het Bonnefantenmuseum volledig voor haar rekening neemt.

's-Hertogenbosch

- De totale gemeentelijke bijdrage van de gemeente 's-Hertogenbosch volgens de brede definitie is circa € 11,3 miljoen. Volgens de enge definitie was deze bijdrage ongeveer € 5,9 miljoen (ofwel 53% van het totaal);
- De bijdrage voor de (city-)marketing vanuit de gemeente was in 2019 bijna € 0,4 miljoen. Daarmee was de bijdrage circa € 0,25 miljoen lager dan begroot, omdat op de bijdrage aan citymarketing is gekort. In 's-Hertogenbosch wordt discussie gevoerd over de toekomst van de (city-)marketing, waarbij op dit moment de taken zijn verdeeld tussen de VVW Noordoost-Brabant en de plaatselijke citymarketingorganisatie;
- De gemeentelijke bijdrage aan culturele instellingen met enige toeristische functie was in 2019 bijna € 8 miljoen. Hierbij geldt:
 - De gemeente 's-Hertogenbosch ondersteunt twee musea in de stad met een aanzienlijke exploitatiesubsidie. Het Design Museum Den Bosch ontving circa € 2 mln. van de gemeente in 2019. Inclusief bijdragen van derden (ca. € 0,4 miljoen) maakten subsidies en bijdragen 64% van de totale baten uit. Het Noordbrabants Museum ontving in 2019 bijna € 5 miljoen aan subsidies, waarvan circa € 0,85 miljoen van de

Tabel 2.9. Bijdrage gemeente 's-Hertogenbosch

	BREDE DEFINITIE	ENGE DEFINITIE	(CITY-) MARKETING
TOERISME	€ 576.100,-	€ 576.100,-	€ 386.100,-
EVENEMENTEN	€ 1.922.700,-	€ 837.600,-	-
CULTUUR	€ 7.997.300,-	€ 4.008.500,-	-
ERFGOED	€ 615.800,-	€ 456.700,-	-
OVERIG ECONOMIE	€ 190.000,-	€ 57.000,-	-
TOTAAL	€ 11.301.900,-	€ 5.935.900,-	€ 386.100,-

gemeente. Van de gemeentelijke bijdrage was € 0,15 miljoen incidenteel. Al met al zet de gemeente 's-Hertogenbosch steviger in op musea dan de gemeente Zwolle;

- De gemeente ondersteunt diverse (ook kleinschalige) theaters, maar de voornaamste subsidie gaat naar Theater aan de Parade. In 2019 ontving het theater bijna € 3,1 miljoen subsidie van de gemeente. Cultuur en theater-/podium-kunsten zijn een speerpunt van de gemeente, ook getuige de omvang van de subsidies voor ondersteunende partijen en diverse amateurgezelschappen;

- 's-Hertogenbosch beschikt tevens over een poppodium, Willem Twee. Het podium is kleinschaliger (B-status) dan bijvoorbeeld Hedon (A-status). De gemeente kende in 2019 bijna € 1,2 miljoen aan subsidie toe. De totale baten van de organisatie zijn circa € 2 mln., de bijdrage van de gemeente was dus circa 55-60% en daarmee hoger dan in Zwolle;
- Aan evenementen werd in 2019 ruim € 1,4 miljoen exploitatie-subsidie toegekend. Daarmee is de bijdrage van 's-Hertogenbosch fors hoger dan de bijdrage van de gemeenten Zwolle en Maastricht. Theaterfestival Boulevard ontving in 2019 circa € 0,45 mln. subsidie van de gemeente (ca. 15% van de totale baten), ook muziek- en theaterevenementen als Jazz in Duketown, November Music, 's-Hertogenbosch Muziekstad, Bossche Biënnale en de Bosch Parade ontvingen eenieder € 0,1 tot € 0,2 mln. subsidie. Ook op het vlak van evenementen komt de keuze van 's-Hertogenbosch om zich als stad van theater en podiumkunsten te profileren dus sterk naar voren;
- Libéma heeft de gemeente 's-Hertogenbosch als thuisbasis, en faciliteert en organiseert allerlei evenementen in de Brabantshallen en op het terrein van Autotron Rosmalen, zoals het ATP- en WTA-tennistoernooi van Rosmalen, Indoor Brabant en wereldbeker-, EK- of WK-wedstrijden veldrijden. Deze ontvangen geen subsidie;

- Opvallend is ook de relatief hoge bijdrage van de gemeente 's-Hertogenbosch op het vlak van erfgoed. Het reguliere subsidie-budget voor monumenten heeft een omvang van circa € 340.000,- en is daarmee fors hoger dan in Zwolle. Daarnaast droeg de gemeente in 2019 circa € 60.000,- bij aan Nationaal Monument Kamp Vught (ondanks de ligging in de gemeente Vught) en wordt jaarlijks € 155.000,- subsidie gegeven voor het onderhoud aan de Sint-Janskathedraal (waarvan de toren eigendom is van de gemeente maar het kerkgebouw van het kerkbestuur).

Ten opzichte van Zwolle draagt 's-Hertogenbosch substantieel meer bij aan de culturele programmering van de stad. Enerzijds gebeurt dit via de twee beeldbepalende musea die in staat zijn bezoekers van verder weg te trekken, anderzijds via de podia, theaters en evenementen die de regionale functie van de stad versterken en bijdragen aan een aantrekkelijk woonklimaat. Lokale partij Libéma draagt met haar evenementen, die een (inter-)nationaal bereik hebben, ook stevig bij aan het imago van de stad, net als het jaarlijks terugkerende carnaval. In vergelijking met Maastricht is het beleid van 's-Hertogenbosch meer op cultuur gericht en dus minder op evenementen en instellingen die zelfstandig een behoorlijk publieksbereik kunnen genereren. De bijdrage aan (city-)marketing is vergelijkbaar met die in Zwolle.

Eindhoven

De gemeente Eindhoven is in de benchmark opgenomen vanwege haar aanpak en succes van de city- en toeristische marketing. De stad Eindhoven heeft niet de historische binnenstad die bijvoorbeeld Maastricht, 's-Hertogenbosch en Zwolle wel hebben en moet daarom harder werken om mensen van verder weg te verleiden een bezoek aan de stad te brengen.

De marketing in Eindhoven wordt verzorgd door twee organisaties, Eindhoven365 en Eindhoven247. Stichting Eindhoven Marketing is de holding boven deze organisaties:

- Eindhoven365 ontvangt op jaarbasis € 0,7 miljoen exploitatie-subsidie van de gemeente Eindhoven en is de citymarketing-organisatie van de stad. Eindhoven365 zet in op de doelgroepen *bright talents*, *tech starters* en *city explorers*. Qua inwoners zet de organisatie dus in op mensen die bijdragen aan de doorontwikkeling van de tech- en creatieve industrie, qua bezoekers op de jonge, hoogopgeleide early adopter. Eindhoven365 richt zich ook op het binnenhalen van congressen en events voor de stad;
- Eindhoven247 is onder meer verantwoordelijk voor de marketing van evenementen en hospitality. De organisatie ontvangt geen

directe exploitatiesubsidie van de gemeente, maar kan zichzelf bedruipen doordat ze de rechten hebben op het verzorgen van de buitenreclame in de stad (out-of-home media). Hiervoor betaalt Eindhoven247 een fee aan de gemeente (ca. € 0,78 miljoen), maar de inkomsten uit deze activiteiten zijn (fors) hoger. Eindhoven247 speelt ook een belangrijke rol in de organisatie en marketing van enkele evenementen in de stad, zoals Park Hilaria en GLOW.

Per saldo kost de (city-)marketing de gemeente geen geld omdat de fee die ze ontvangt voor het uitvoeren van de out of home media hoger is dan de uitgaven/subsidie van € 0,7 mln aan citymarketing¹⁵.

Met het Van Abbemuseum, het DAF Museum en het Philips Museum heeft de stad ook publiekstrekking, maar de stad heeft ook de evenementen nodig om de stad op de kaart te zetten bij de bezoeker van verder weg. De gemeente Eindhoven kent met name subsidie toe aan de evenementen die *on brand* zijn en dus een link hebben met techniek, design en kennis. In totaliteit is de bijdrage van de gemeente aan evenementen jaarlijks circa € 1,5 miljoen, waarvan de evenementen GLOW en Dutch Design Week circa 75% ontvangen.

¹⁵ Al geldt natuurlijk wel dat de gemeente Eindhoven potentiële inkomsten misloopt door het uitbesteden van de out-of-home media. Die inkomsten waren echter beperkter dan in de huidige situatie.

Résumé

- Volgens de brede definitie is de **totale bijdrage van de gemeente Zwolle aan het toerisme circa € 8,7 miljoen**. Volgens de enge definitie blijft hier circa 41% van over, ofwel bijna € 3,6 miljoen;
- De **bijdrage aan (city-)marketing was in 2019 ongeveer € 0,4 miljoen**, ofwel 11% van de totale bijdrage volgens de enge definitie (ca. € 3,6 mln.). Daarnaast was er een bescheiden werkbudget om andere, incidentele projecten gerelateerd aan toerisme te ondersteunen;
- De **bijdrage van de gemeente Zwolle heeft meer belang voor de ene exploitatie dan voor de andere exploitatie**. De exploitatiesubsidie voor Museum de Fundatie maakt bijvoorbeeld een relatief bescheiden deel uit van de totale baten (ca. 12% in 2019), omdat het museum ook subsidie van de provincie Overijssel ontvangt en een relatief hoog eigen verdienvermogen heeft. Bij Zwolse Theaters is sprake van minder cofinanciering en is de Zwolse bijdrage ongeveer de helft van de baten. Ook bij de evenementen varieert het belang van ca. 10% tot zelfs 40% voor culturele evenementen.
- Zwolle blijft **qua bijdrage op de meeste vlakken achter op de benchmarksteden** Maastricht, 's-Hertogenbosch en Eindhoven:
 - De totale bijdrage van de gemeente Maastricht is ca. € 12,5 mln. Maastricht besteedt ten opzichte van Zwolle meer aan (city-)marketing (in totaliteit bijna € 1,2 miljoen, ca. 22% t.o.v. bijdrage volgens enge definitie) en is ook wat betreft subsidies voor evenementen sterk gericht op die evenementen die bijdragen aan bezoek van verder weg;
 - De totale bijdrage van de gemeente 's-Hertogenbosch is ruim € 11 mln. en dus fors hoger dan in Zwolle. 's-Hertogenbosch legt een sterke nadruk op subsidiëring van evenementen (bijna € 1,5 miljoen), theater- en podiumcultuur, en musea (Design Museum Den Bosch en Noordbrabants Museum). (City-)marketing krijgt minder aandacht, met een (aan Zwolle vergelijkbare) bijdrage van circa € 0,4 miljoen in 2019;
 - Eindhoven draagt circa € 0,7 miljoen aan citymarketing bij (aan Eindhoven365), en ontvangt van Eindhoven247 een fee terug voor de licentie voor uitvoering van de buitenreclame (die per saldo veel hogere inkomsten voor 247 genereert).

03

Outcome toerisme

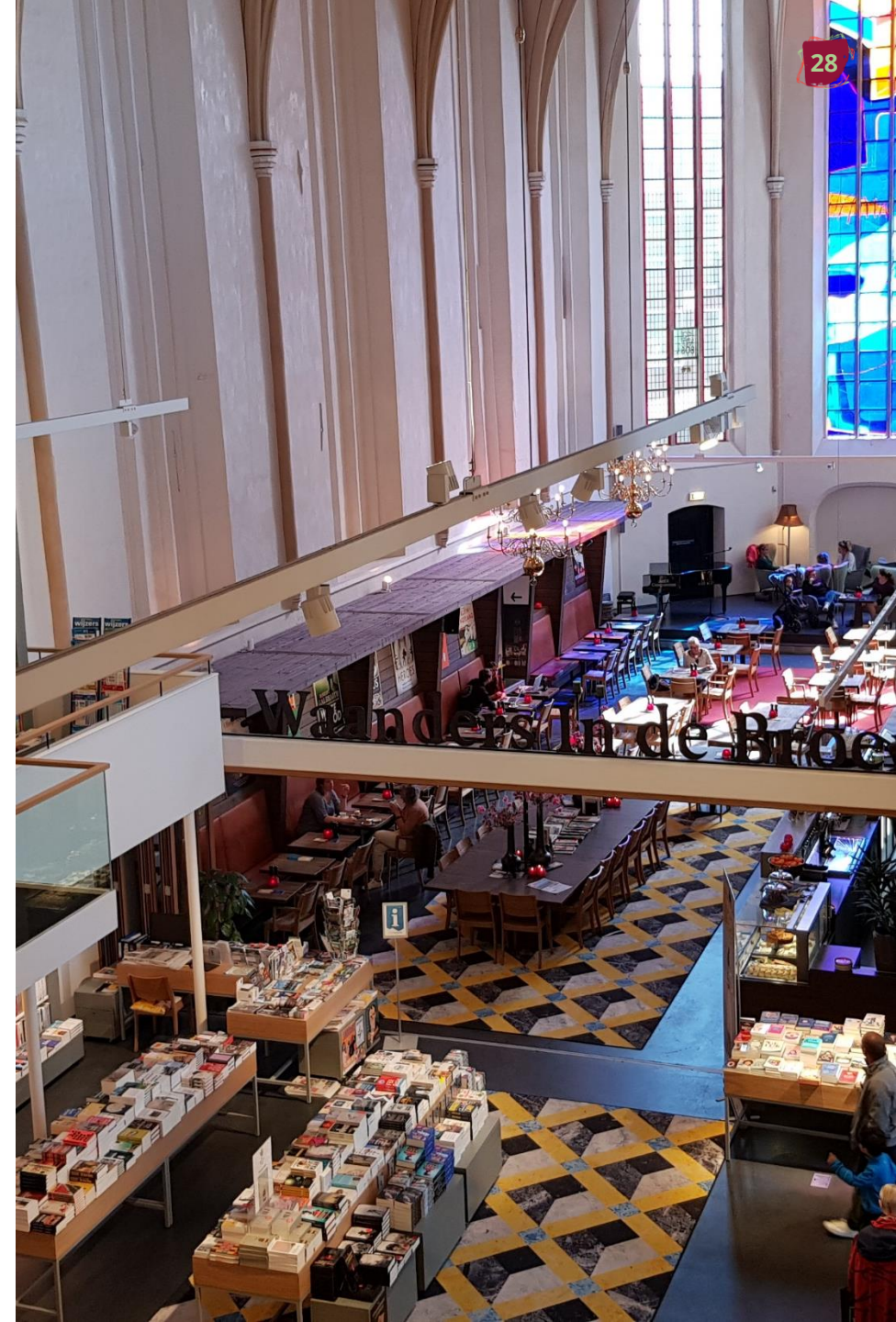


3.1 Methodiek en uitgangspunten

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op het bezoeken en overnachtingen en de daarbij behorende bestedingsprofielen, zowel in Zwolle als in de benchmarksteden. Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

- Allereerst brengen de outcome voor Zwolle in beeld (3.2.). We brengen de bezoek- en overnachtingsaantallen voor de gemeente Zwolle in beeld. Het aantal overnachtingen baseren we op basis van toeristenbelastingcijfers en voor het aantal dagbezoeken maken we gebruik van “Toeristisch bezoek aan Steden” (2019) van NBTC-NIPO. Aanvullend wordt voor evenementenbezoek in Zwolle gebruik gemaakt van de recent geïnventariseerde data uit het onderzoek door Respons. We gaan in op de doelgroepen onder de bezoekers aan de hand van reeds uitgevoerde onderzoeken in opdracht van MarketingOost en de Leefstijlvinder¹⁶. Vervolgens presenteren we een analyse van de bestedingen die voortkomen uit de bezoeken en overnachtingen: wat is de omvang van deze bestedingen en in welke sectoren komen deze terecht? Dit levert tevens een eerste indicatie op over de hardheid van de cijfers van het NBTC-onderzoek “Toeristisch bezoek aan steden”;
- In de andere paragraaf volgt een benchmark waarin de voorgaande uitkomsten voor de gemeente Zwolle vergeleken zullen worden met die van de eerdere benchmarkgemeenten Maastricht en Den Bosch.

¹⁶ De onderzoeken van MarketingOost zijn de onderzoeken naar de vitaliteit van de verblijfsrecreatie en dagrecreatie.



3.2 Outcome toerisme gemeente Zwolle

Overnachtingen en bezoeken

De gemeente Zwolle wordt op jaarbasis bezocht door verschillende typen bezoekers. Bij deze verschillende doelgroepen hoort een verschillend bestedingsprofiel. In tabel 3.1. is de raming van het aantal overnachtingen en bezoeken per doelgroep te vinden.

Overnachtingen hotels

In 2019 bedroeg het aantal hotelovernachtingen in de gemeente Zwolle circa 260.000¹⁷. In 2013 was het aantal hotelovernachtingen nog circa 130.000, dus is er een sprake van een verdubbeling in zes jaar tijd. Omgerekend naar gemiddelde groei per jaar steeg het aantal hotelovernachtingen ieder jaar gemiddeld met ca. 15% (zie ook Fig. 3.1.).

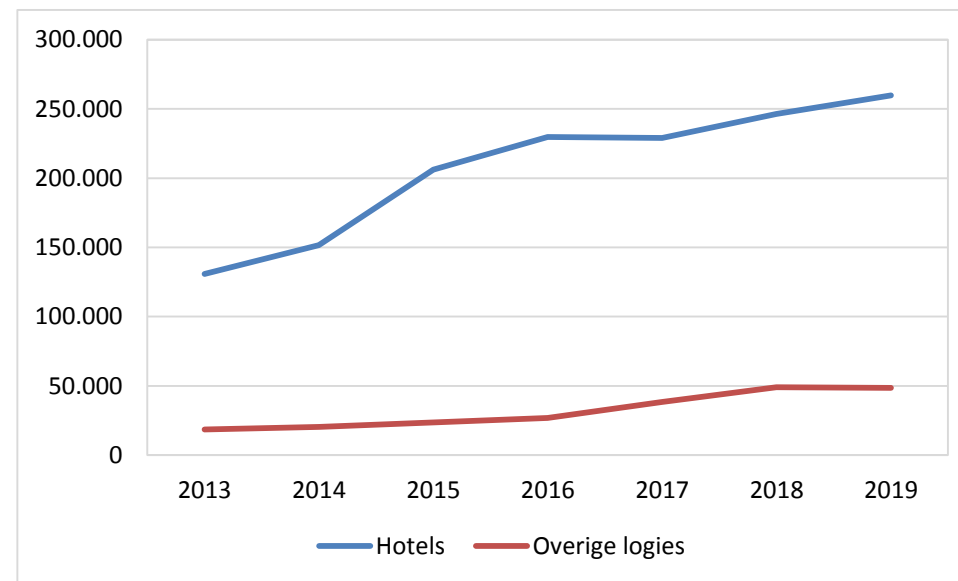
Overige overnachtingen

Naast hotelovernachtingen vonden er in 2019 ook overnachtingen plaats in B&B's, op campings en in jachthavens. Het aantal overnachtingen is echter bescheiden in vergelijking met het aantal hotelovernachtingen. In totaal ging het in 2019 om bijna 50.000 overnachtingen¹⁸. Daarnaast zijn er nog een beperkt aantal vaste plekken. Hier zijn geen overnachtingen van bekend, in de doorrekening van de economische betekenis maken we gebruik van een vast aantal overnachtingen per plek.

Tabel 3.1. Aantal overnachtingen/bezoeken in Zwolle

TYPE BEZOEK		OVERNACHTINGEN/ BEZOeken
VERBLIJF	HOTEL	260.000
	OVERIGE LOGIES	51.000
DAG	BINNENLANDS	4.100.000
	BUITENLANDS	79.000

Fig. 3.1. Hotel- en overige logiesovernachtingen Zwolle 2013-2019



¹⁷ Bron: toeristenbelasting gemeente Zwolle

¹⁸ Bron: toeristenbelasting gemeente Zwolle

Binnenlands dagbezoek

Het totaal aantal dagbezoeken is geraamd op **ruim vier miljoen**¹⁹. Dit zijn bezoekers aan het centrum van Zwolle van buiten de gemeente die ten minste twee uur in Zwolle hebben doorgebracht. Het aantal meerdaagse bezoeken en evenementbezoeken is niet meegerekend in dit cijfer. Het aantal bezoeken was lager dan in 2018²⁰.

De belangrijkste reden voor bezoek was winkelen (37%) en/of horeca-bezoek (19%). Museumbezoek blijft hierop achter, maar Museum de Fundatie is wel de belangrijkste (betaalde) dagtoeristische trekker van de stad met in 2019 circa 211.000 bezoeken bij de vestiging in Zwolle.

Buitenlands dagbezoek

Dagbezoek vanuit het buitenland maakt geen onderdeel uit van het onderzoek Toeristisch Bezoek aan Steden. Deze bezoeken komen dus nog bovenop het cijfer van het binnenlands dagbezoek. Het dagbezoek vanuit het buitenland zal in Zwolle relatief beperkt zijn gezien de ligging van de stad t.o.v. onze landsgrenzen. Deze ramen we op 5% van het totale aantal bezoekers aan Zwolle, ofwel een **aantal van bijna 80.000 bezoeken**²¹. We gaan er hierbij vanuit dat een buitenlandse bezoeker gelijk staat aan een bezoek aan Zwolle.

Evenementenbezoek

Het totale aantal bezoeken aan evenementen is geraamd op ca. 910.000²². Hiervan komen er **ca. 280.000 van buiten de gemeente Zwolle**. De grotere evenementen in Zwolle worden voor ca. 50 tot 60% bezocht door bezoekers van buiten de gemeente (Nederlands IJssculpturen Festival, Kingdance), bij kleinere evenementen bedraagt dit percentage tot maximaal 25%. Het aantal evenementbezoekers was in 2019 iets lager dan in 2018.

De bezoeken aan evenementen maken onderdeel uit van het dagbezoek. Een (beperkt) deel van het evenementbezoek zal ook overnachten in Zwolle. Dit kan dus leiden tot enige mate van dubbeltellingen. In het bestedingsprofiel is hier rekening mee gehouden.

¹⁹ Bron: NBTC-NIPO Research, Toeristisch Bezoek aan Steden 2019

²⁰ Hier zijn enige twijfels over, ook omdat in meerdere steden een dergelijke daling zichtbaar is. Zie bijlage 1 voor een toelichting op deze cijfers.

²¹ De basis hiervoor is een analyse van het aantal (buitenlandse) inwoners binnen 60 minuten autoreistijd en de trekkracht van de belangrijkste trekkers. Zowel voor Zwolle als voor de benchmarksteden is deze methodiek toegepast.

²² Bron: Respons, Aanpak doorontwikkeling evenementen Zwolle, conceptrapport

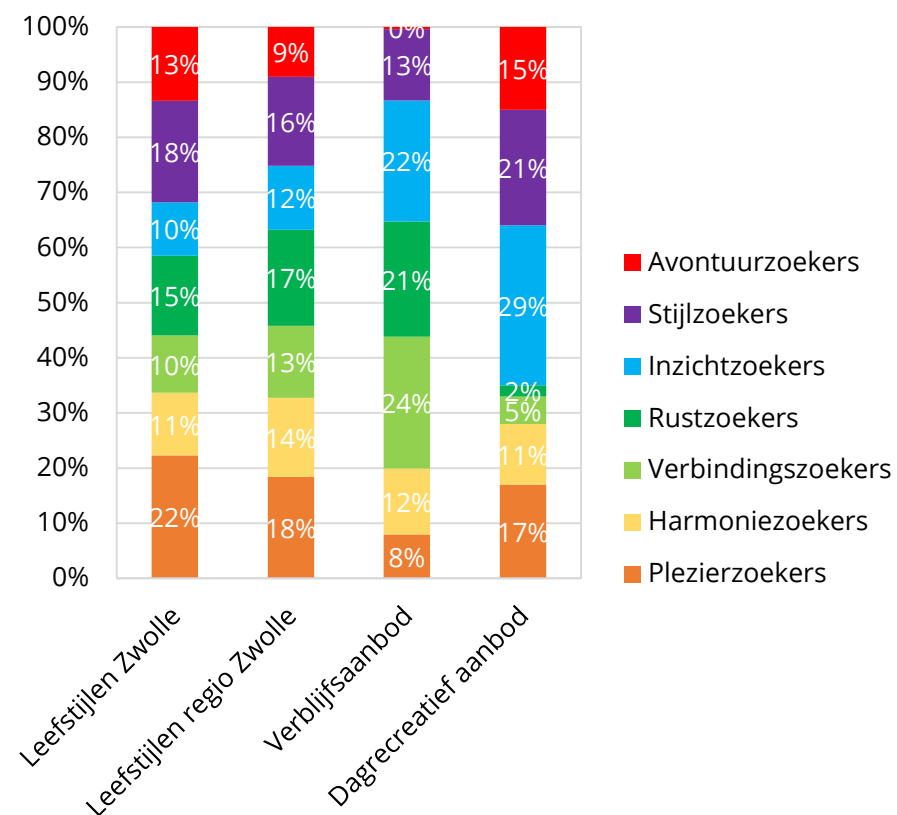
Doelgroepen

Voor de analyse van de doelgroepen maken we gebruik van de Leefstijlvinder²³. In Zwolle is relatief veel (permanent) dagrecreatief aanbod (65%) voor de leefstijlen meer aan de linkerkant van het spectrum, de Avontuur-, Stijl- en Inzichtzoekers. Onder de inwoners in Zwolle en de regio komen deze leefstijlen minder vaak voor (37%), hoewel in Zwolle zelf vaker (41%)²⁴. De vraag vanuit de eigen regio sluit dus niet volledig op het aanbod aan. De festivals en evenementen die in Zwolle worden georganiseerd sluiten, zeker wat betreft bezoekaantallen, beter op de dominante leefstijlen van inwoners in de regio aan. Deze evenementen zijn vooral gericht op “gele” leefstijlen (Plezierzoekers, Harmoniezoekers, Verbindingszoekers), en in iets mindere mate op de Avontuur- en Stijlzoeker.

Het karakter van het verblijfsaanbod in Zwolle is divers. Deze lijkt optisch niet goed aan te sluiten op het karakter van het dagrecreatief aanbod, maar dit heeft deels te maken met de aanwezigheid van verblijfsaanbod in het buitengebied. Opvallend is wel dat er geen aanbod is dat uitgesproken interessant is voor de Avontuurzoekers, terwijl dit een groep is die graag een stad bezoekt en daar verblijft.

Al met al geeft het karakter van het (dag-)aanbod van Zwolle en de leefstijlen in de regio aanleiding om bezoeken uit de eigen regio aan te vullen met bezoeken van verder weg. Hiervoor is marketing nodig, ook in combinatie met de regio.

Fig. 3.2. Doelgroepenanalyse Zwolle



²³ Dit model bestaat uit zeven leefstijlen die de Nederlandse recreant beschrijven. Elke leefstijl representeert bepaalde kernwaarden, motieven en drijfveren die bepalend zijn voor het gedrag in de vrije tijd. Zie voor meer toelichting bijlage 2.

²⁴ De regio Zwolle is hierbij gedefinieerd als de gemeenten Zwolle, Dalfsen, Raalte, Olst-Wijhe, Heerde, Hattem, Kampen, Zwartewaterland en Staphorst.

Bestedingen

De bestedingen in Zwolle vanuit (recreatief- en zakelijk-toeristisch) bezoek bedroegen in 2019 circa € 270 miljoen. Deze bestedingen worden onder andere uitgegeven aan logies, horeca, detailhandel, entrees en vervoer. Het grootste deel van alle bestedingen (ruim 70%) wordt uitgegeven aan horeca en detailhandel. De overige drie categorieën zijn gezamenlijk goed voor ongeveer 30% van alle bestedingen²⁵.

De bestedingsprofielen verschillen per type bezoeker. Met name verblijf in hotels genereert doorgaans hoge bestedingen per bezoek, omdat naast directe bestedingen aan logies ook meer gebruik wordt gemaakt van bijvoorbeeld horeca. Door de ligging van hotels in of nabij de binnenstad is het gebruik van de plaatselijke detailhandel vaak ook substantieel.

In totaliteit zijn de meeste bestedingen in Zwolle het gevolg van (binnenlands en buitenlandse) dagbezoek (ca. 86%). Evenementbezoekers spenderen vooral aan horeca en in sommige gevallen entree, en zijn goed voor circa 2% van de bestedingen.

Tabel 3.2. Bestedingen per categorie

CATEGORIE	OMVANG	AANDEEL
LOGIES	€ 14 MILJOEN	5%
HORECA	€ 99 MILJOEN	37%
DETAILHANDEL	€ 94 MILJOEN	35%
ENTREE	€ 36 MILJOEN	13%
VERVOER	€ 28 MILJOEN	10%
TOTAAL	€ 271 MILJOEN	100%

Tabel 3.3. Bestedingen per type bezoek

TYPE BEZOEK		OMVANG	AANDEEL
VERBLIJF	HOTELS	€ 30 MILJOEN	11%
	OVERIGE LOGIES	€ 4 MILJOEN	1%
DAG	BINNENLANDS	€ 227 MILJOEN	84%
	BUITENLANDS	€ 5 MILJOEN	2%
EVENEMENTEN		€ 4 MILJOEN	2%
TOTAAL		€ 271 MILJOEN	100%

Opm.: Door afronding tellen de percentages niet op 100%, en de absolute bedragen per type bezoek niet tot € 271 miljoen.

²⁵ Niet alle bestedingen komen hierbij in de gemeente Zwolle terecht. Met name verblijfsbezoekers kunnen bij een langer verblijf ook de gebieden rondom Zwolle verkennen.

3.3 Benchmark outcome toerisme

De outcome wat betreft het toerisme in de gemeente Zwolle is in perspectief geplaatst voor de benchmarkgemeenten Maastricht en 's-Hertogenbosch. De factoren die onder de loep zijn genomen zijn de overnachtingen, dagbezoeken, evenementbezoeken, bestedingen en additionele inkomsten voor de gemeenten (toeristenbelasting en parkeerinkomsten).

Overnachtingen en bezoeken

In de tabellen 3.4. en 3.5. zijn de overnachtingen en bezoeken van de benchmarkgemeenten opgenomen. Maastricht en 's-Hertogenbosch trekken meer bezoeken en overnachtingen dan Zwolle. Hiervoor zijn een aantal belangrijke verklaringen voor te geven:

- Maastricht heeft een veel grotere hotelcapaciteit dan bijv. Zwolle (circa 2.800 kamers versus bijna 600 kamers). Die hotelcapaciteit is mede het gevolg van de programmering van de stad, met veel evenementen en congresscapaciteit (MECC). De fraaie historische binnenstad, de mogelijkheden voor recreatie in de wijde regio en de excentrische ligging zorgen er ook voor dat Maastricht veel hotelovernachtingen genereert;
- Ook het aantal overnachtingen vanuit overige logies (B&B, camping, bungalows, jachthavens etc.) is het grootst in Maastricht. Dit kan vooral worden toegeschreven aan de aanwezigheid van een groot bungalowpark

Tabel 3.4. Benchmark overnachtingen en dagbezoeken

		ZWOLLE	MAASTRICHT	DEN BOSCH
TYPE BEZOEK		OVERNACHTINGEN/BEZOEKEN		
VERBLIJF	HOTELS	260.000	1.200.000	265.000
	OVERIGE LOGIES	49.000	250.000	126.000
DAG	BINNENLANDS	4.100.000	3.800.000	6.140.000
	BUITENLANDS	79.000	1.200.000	204.000

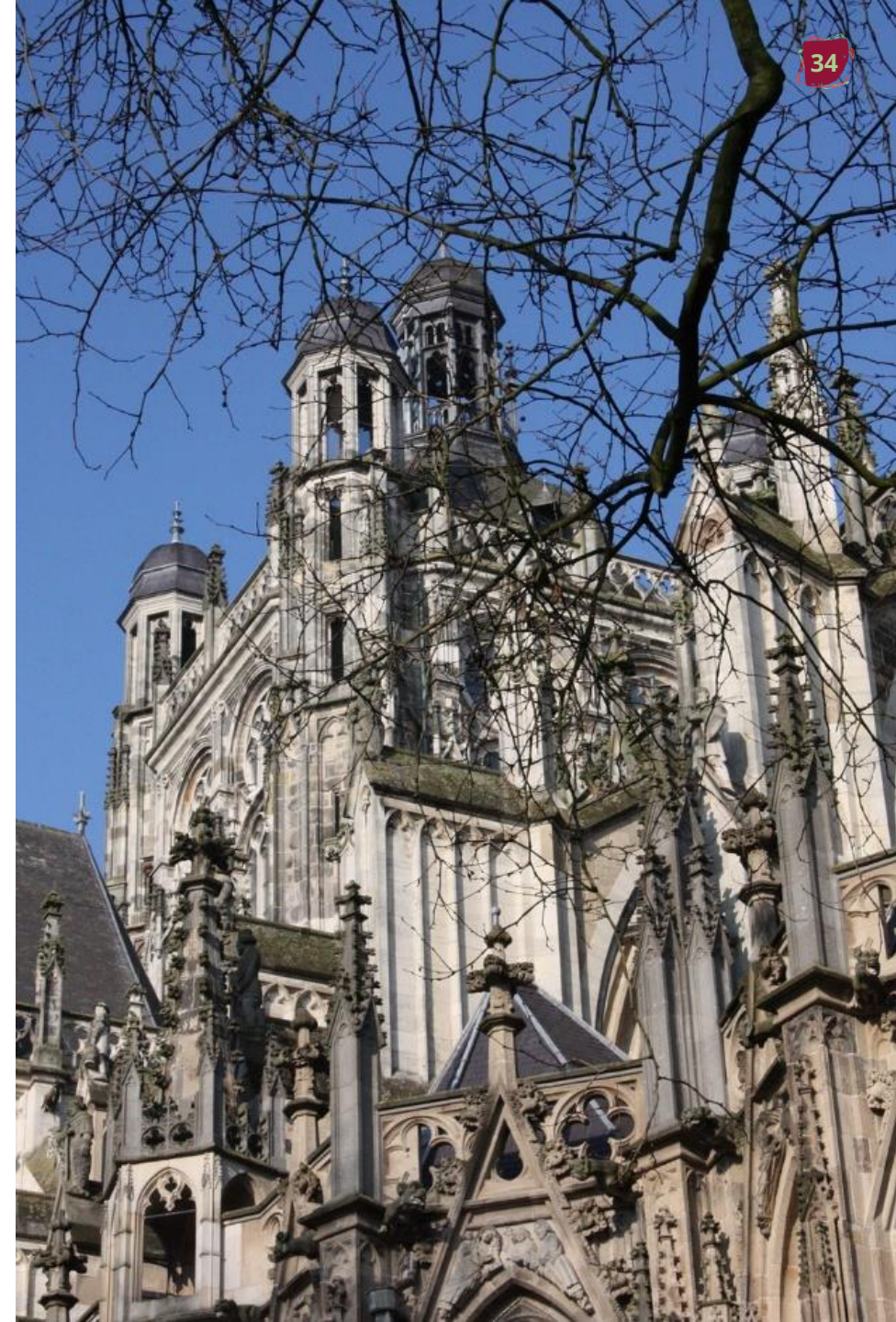
De gegevens van Maastricht en 's-Hertogenbosch zijn gebaseerd op de volgende bronnen: opgave gemeente Maastricht, Toeristisch bezoek aan steden 2019, raming vanuit informatie CBS opbrengsten toeristenbelasting

Tabel 3.5. Evenementenbezoek totaal en van buiten de gemeente

EVENEMENTBEZOEK	ZWOLLE	MAASTRICHT	DEN BOSCH
BEZOEKEN TOTAAL	910.000	1.900.000	1.600.000
BEZOEKEN VAN BUITEN DE GEMEENTE	279.000	940.000	520.000

- (Dormio Resort Maastricht) dat veel overnachtingen genereert. Ook Vakantiepark Dierenbos in Vinkel (gemeente Den Bosch) genereert jaarlijks veel overnachtingen;
- Vooral 's-Hertogenbosch trekt een fors aantal binnenlandse dagbezoeken. De centrale ligging in Nederland maakt de stad zeer geschikt voor een dagtripje. De historische binnenstad met de Sint-Jan en de Binnendieze en het Noordbrabants Museum (ca. 248.000 bezoeken) en het Design Museum Den Bosch (ca. 140.000 bezoeken) zijn populair;
 - In Maastricht is het aantal buitenlandse dagbezoeken relatief zeer fors. Zowel vanuit Duitsland als België is Maastricht goed en vlot bereikbaar. Een recent bezoekers-onderzoek laat zien dat in de maand december er evenveel buitenlandse bezoekers als Nederlandse bezoekers van buiten Maastricht in de stad zijn. Op jaarbasis hebben we het aantal buitenlandse dagbezoeken op circa 33% van het totaal aantal binnenlandse dagbezoeken geraamd. Winkelen en horecabezoek zijn belangrijke bezoekredenen, maar ook het Bonnefantenmuseum (147.000 bezoeken in 2019);
 - Het evenementbezoek in Maastricht en 's-Hertogenbosch is hoger dan in Zwolle²⁶. Vooral Maastricht heeft met de Andre Rieu-concerten, Iron Man en TEFAF een aantal evenementen met een internationaal bereik. Libéma organiseert in Den Bosch enkele evenementen met een groot bereik, de meeste (gesubsidieerde) evenementen in 's-Hertogenbosch hebben meer een regionaal karakter. Vooral in het geval van Maastricht overnacht een aanzienlijk deel van de bezoekers van evenementen in de stad. In de raming van de bestedingen is hiermee rekening mee gehouden.

²⁶ Bron: deskresearch, eerdere onderzoeken ZKA



Bestedingen

De totale bestedingen vanuit verblijfstoerisme, dagbezoeken en evenementen zijn in Maastricht en 's-Hertogenbosch aanzienlijk hoger dan in Zwolle. Hiervoor zijn de volgende verklaringen te geven:

- Verblijfstoerisme genereert per bezoek (met name in hotels) de hoogste bestedingen. In Maastricht is het verblijfstoerisme significant groter dan in Zwolle en Den Bosch. Naast de kamerprijs geeft een hotelbezoeker ook relatief veel geld uit aan horeca en doorgaans ook meer aan detailhandel en parkeren. Dit speelt mee in het gegeven dat de bestedingen zo hoog zijn;
- 's-Hertogenbosch trok veel meer binnenlandse dagbezoeken dan met name Zwolle maar ook Maastricht. Dit volume-effect zorgt ervoor dat de bestedingen in die gemeente fors hoger zijn dan in de andere gemeenten. De bijbehorende bestedingen komen vooral terecht in de detailhandel en de horeca. Conform Toeristisch Bezoek aan Steden is bekend dat de gemiddelde bestedingen van bezoekers in 's-Hertogenbosch en Maastricht iets hoger zijn dan in Zwolle. Hiervoor is in de raming een kleine correctie toegepast;
- Bestedingen vanwege buitenlandse dagbezoeken zijn vooral hoog in Maastricht. Dit is een type bezoeker die relatief veel uitgeeft tijdens een bezoek. Vanwege de lage aantallen bezoeken is het effect hiervan in Zwolle en Den Bosch relatief bescheiden.

Tabel 3.6. Benchmark bestedingen per type bezoek

TYPE BEZOEK		ZWOLLE	MAASTRICHT	DEN BOSCH
VERBLIJF	HOTELS	€ 30 MILJOEN	€ 154 MILJOEN	€ 31 MILJOEN
	OVERIGE LOGIES	€ 4 MILJOEN	€ 11 MILJOEN	€ 9 MILJOEN
DAG	BINNENLANDS	€ 227 MILJOEN	€ 233 MILJOEN	€ 379 MILJOEN
	BUITENLANDS	€ 5 MILJOEN	€ 77 MILJOEN	€ 14 MILJOEN
EVENEMENTEN		€ 4 MILJOEN	€ 13 MILJOEN	€ 8 MILJOEN
TOTAAL		€ 271 MILJOEN	€ 487 MILJOEN	€ 440 MILJOEN

Overige inkomsten gemeente

De gemeente genereert extra inkomsten uit het toerisme, onder meer via de toeristenbelasting en via parkeergelden. De inkomsten vanwege toeristenbelasting zijn verreweg het hoogst in Maastricht. Dit komt zowel door het aantal overnachtingen als door het (gedifferentieerde) tarief dat daar wordt gehanteerd. In 's-Hertogenbosch zijn de aantallen lager dan in Maastricht, maar was het tarief in 2019 wel significant hoger dan in Zwolle. Met een generieke belasting van € 0,65 per persoon per nacht (ongeacht de verblijfsvorm) was de hoogte van het tarief in het meetjaar zeer bescheiden in Zwolle, en bleven de inkomsten hiermee beperkt tot € 0,2 miljoen. Inmiddels zijn daar in Zwolle aanpassingen in gemaakt voor de periode 2020-2022. Bij gelijkblijvende aantallen overnachtingen zouden de opbrengsten vanuit de toeristenbelasting toenemen van € 0,3 mln. in 2020 tot zelfs bijna € 0,6 mln. in 2022.

De gemeente int ook parkeerheffingen als bezoekers met de auto een bezoek aan de stad afleggen. De opbrengsten zijn geraamd aan de hand van het type bezoek, de grootte van het gezelschap, het aandeel dat met de auto komt, het aandeel dat daadwerkelijk betaald parkeert en een parkeertarief per type bezoek²⁷. Uit deze raming komt naar

Tabel 3.7. Opbrengsten toeristisch bezoek in gemeenten

OPBRENGSTEN	ZWOLLE	MAASTRICHT	DEN BOSCH
TOERISTENBELASTING	€ 0,2 MILJOEN	€ 4,6 MILJOEN	€ 1.1 MILJOEN
PARKEERGELDEN	€ 10,6 MILJOEN	€ 20,2 MILJOEN	€ 13.9 MILJOEN

voren dat het bezoek aan Maastricht de hoogste parkeeropbrengsten oplevert en het bezoek aan Zwolle de laagste. De mate waarin de gemeente hieraan verdient hangt af van de vraag in welke mate de gemeente eigenaar is van de parkeergarages/-terreinen²⁸.

²⁷ Het aandeel binnenlandse vakanties dat met de auto wordt ondernomen is circa 75% (bron: Continu Vakantieonderzoek). Het aandeel dagbezoeken aan G40-steden dat met de auto wordt afgelegd is circa 68% (bron: Continu Vrijtijdsonderzoek).

²⁸ Dit geldt in het geval van jaarlijkse opbrengsten. Bij commerciële parkeervoorzieningen kan de gemeente al eerder opbrengsten hebben gegenereerd uit de uitgifte van gronden.

Résumé

- Het totale aantal overnachtingen in de gemeente Zwolle is ten opzichte van 2013 flink toegenomen, naar **bijna 310.000 overnachtingen in meetjaar 2019**. De hotelsector zorgde voor deze groei;
- Het **aantal dagbezoeken in 2019 was ruim 4 miljoen**. Het overgrote deel van de dagbezoeken was binnenlands;
- Het **belangrijkste motief voor een dagbezoek aan Zwolle was winkelen en horecabezoek**. De meest bezochte aanbieder met betaalde entree was Museum de Fundatie, met 211.000 bezoeken op de Zwolse locatie in 2019;
- Het totale aantal bezoeken aan evenementen was ruim 900.000 in 2019. Circa **30% van deze evenementbezoeken (280.000) was van mensen niet woonachtig in de gemeente** en vallen dus binnen onze definitie van toerisme;
- Vanuit de diverse bezoekgroepen waren de **bestedingen in Zwolle in totaliteit circa € 271 miljoen** in 2019;
- Een behoorlijk deel van het (betaalde) dagrecreatieve aanbod **sluit minder goed aan bij de vaak voorkomende doelgroepen** in Zwolle e.o.
- Maastricht trekt aanmerkelijk meer overnachtingen op jaarbasis dan Zwolle. In 2019 **accommodeerde Maastricht ruim 1,4 miljoen overnachtingen**. 's-Hertogenbosch realiseerde bijna 400.000 overnachtingen;
- Ook het **aantal dagbezoeken en evenementbezoeken was hoger in 's-Hertogenbosch en Maastricht dan in Zwolle**. Met name in Maastricht was er vanwege de excentrische ligging sprake van een mooie mix tussen binnenlands en buitenlands dagbezoek;
- **'s-Hertogenbosch had in 2019 twee musea met meer dan 100.000 bezoeken** en daarmee dus twee trekkers: het Noordbrabants Museum (248.000) en het Design Museum Brabant (140.000). Het Bonnefantenmuseum in Maastricht realiseerde 147.000 bezoeken;
- Als gevolg van meer bezoeken en overnachtingen zijn **niet alleen de bestedingen in Maastricht en 's-Hertogenbosch hoger dan in Zwolle**, maar ook de inkomsten uit toeristenbelasting en parkeren.

04

Maatschappelijke effecten toerisme



4.1 Bijdrage aan voorzieningenniveau

Tijdens een bezoek aan Zwolle zijn winkelen voor het plezier (55% van de bezoekers), iets eten of drinken in de horeca (58%) of lekker op een terrasje zitten (18%) de activiteiten die het vaakst worden gedaan²⁹. Voor 37% van de bezoekers is winkelen zelfs de belangrijkste reden voor een bezoek aan Zwolle (bezoek aan de horeca belangrijkst 18% en terras 2%). Dat horeca en winkels de belangrijkste recreatieve voorzieningen zijn, is natuurlijk geen verrassing. Maar hoe zit dat met andere voorzieningen? En wat is de kwaliteit van de voorzieningen, hoe worden ze gewaardeerd door de gebruikers: inwoners en bezoekers van Zwolle?

Winkels

Over het algemeen zijn Zwollenaren tevreden over de mogelijkheid om te kunnen winkelen voor de dagelijkse boodschappen (88% tevreden, 92% tevreden in de binnenstad)³⁰. Slechts 12% van de Zwollenaren vindt dat er te weinig winkels zijn, in de binnenstad is dit zelfs maar 1% van de inwoners.

Uit het toeristisch imago-onderzoek onder Nederlandse steden, krijgt Zwolle een rapportcijfer van 6,9 voor het winkelaanbod in het algemeen³¹. Zwolle krijgt ruime voldoendes voor de omvang van het aanbod (7), de gevarieerdheid (6,9), kwalitatief hoogstaand aanbod

(6,8) en de bereikbaarheid van de winkels (7).

Hiermee scoort Zwolle niet uitzonderlijk goed of slecht in vergelijking met de andere steden die deelnamen aan dit imago-onderzoek. Ter vergelijking, 's-Hertogenbosch heeft met een 7,4 het hoogste cijfer voor het winkelaanbod in het algemeen³².

De tevredenheid over het aanbod in Zwolle is dus niet uitzonderlijk goed of slecht. Maar hoe groot is het aanbod feitelijk gezien? En welke rol speelt het toerisme hierin? Als naar de omvang van het aanbod van Zwolle en de benchmarksteden wordt gekeken valt op dat Zwolle qua niet-dagelijkse detailhandel niet eens ver achterblijft bij het aanbod van 's-Hertogenbosch, dat als beste stad uit het imago-onderzoek naar voren kwam. Maastricht heeft 10-15% meer m² aanbod per inwoner dan de twee andere benchmarksteden.

Tabel 4.1. Aantal m² winkelvloeroppervlakte benchmarksteden

	PER 1.000 INWONERS
MAASTRICHT	704,33
'S-HERTOGENBOSCH	625,47
ZWOLLE	622,22
Bron: Locatus, bewerking ZKA	

²⁹ Toeristisch bezoek aan steden 2019, NBTC-NIPO Research

³⁰ Buurt voor Buurt onderzoek 2018, gemeente Zwolle

³¹ Toeristisch imago-onderzoek 2018 Zwolle, LAgrou & NBC-NIPO Research

³² Van Maastricht zijn gegevens in het rapport van LAgrou te vinden.

Het aandeel van het toerisme in de detailhandel in Zwolle en de benchmarksteden is geraamd op basis van het aantal vierkante meters winkelvloeroppervlakte, kengetallen over omzet per m² wvo (bron: INRetail, Omzetkengetallen 2019), en de raming van de economische betekenis uit het vorige hoofdstuk. Alle dag- en verblijfsbezoeken die onder toerisme zijn gerekend zorgen in Zwolle voor 34% van de totale bestedingen in de niet-dagelijkse detailhandel. In Maastricht (41%) en 's-Hertogenbosch (46%) zijn deze percentages hoger, resp. door het hogere verblijfsbezoek en dagbezoek.

Horeca

Gemiddeld genomen vindt ongeveer een kwart van de Zwollenaren dat er te weinig horecavoorzieningen zijn⁶. Wanneer we per wijk inzoomen, zien we dat dit het minst geldt voor de binnenstad (slechts 3% van de inwoners vindt dat het daar te weinig is) en het meest voor Stadshagen (47%), Aa-landen (34%) en Berkum (33%).

Dit gevoel onder de inwoners wordt deels bevestigd als we kijken naar het gemiddeld aantal restaurants per inwoner. De Atlas Nederlandse gemeenten zet de 50 grootste gemeenten op een rij. Het gemiddelde van de G50 is ca. elf restaurants per 10.000 inwoners³³. Zwolle scoort onder gemiddeld met ca. acht restaurants. Daarmee neemt Zwolle de 27^e positie in van de 50 gemeenten. Met het oog op de locatie en regiofunctie van Zwolle is dit een opvallend lage uitkomst. Wat daarentegen ook opvalt, is dat Zwolle qua diversiteit van het restaurantaanbod gemiddeld scoort ten opzichte van de G50 (en de 20^e positie inneemt), en zelfs uitzonderlijk goed op het gebied van

³³ Atlas voor gemeenten 2019



culinaire kwaliteit (6^e positie van de 50 gemeenten). Maastricht en 's-Hertogenbosch presteren wel vaak beter dan Zwolle. Het culinaire imago van Zwolle zien we deels ook terug het toeristisch imago-onderzoek: restaurants krijgen een rapportcijfer 7,3. Ook de terrassen (7,1) en de Cafés en bars (6,9) scoren ruim voldoende³⁴. Ter illustratie, 's-Hertogenbosch heeft met een 7,8 het hoogste cijfer voor restaurants onder de steden die ook deelnamen aan het onderzoek.

Maar hoe verhoudt het aanbod van de drie steden zich in vierkante meters tot het aantal inwoners? En welke rol speelt het toerisme in de omzet? Als naar de omvang van het aanbod van Zwolle en de benchmarksteden wordt gekeken wordt bevestigd dat Zwolle op het vlak van horeca ten opzichte van beide benchmarksteden fors achterblijft. Het bourgondische karakter van beide benchmarksteden en hun inwoners heeft hier mogelijk mee te maken.

Tabel 4.2. Aantal m² horecavloeroppervlakte benchmarksteden

	PER 1.000 INWONERS
MAASTRICHT	770,05
'S-HERTOGENBOSCH	829,90
ZWOLLE	498,47
Bron: HorecaDNA, bewerking ZKA	

³⁴ Toeristisch imago-onderzoek 2018 Zwolle, LAgroup & NBC-NIPO Research

³⁵ Toeristisch bezoek aan steden 2019, NBTC-NIPO Research

Het aandeel van het toerisme in de horeca in Zwolle en de benchmarksteden is geraamd op basis van het aantal vierkante meters horecavloeroppervlakte, kengetallen over omzet per m² per horecadeelsector, en de raming van de economische betekenis uit het vorige hoofdstuk. In Zwolle zijn 43% van de totale bestedingen in de horeca te relateren aan bezoekers van buiten de gemeente. In Maastricht (50%) is dit percentage hoger, in 's-Hertogenbosch lager (37%).

Musea

Ruim één op de tien bezoekers van Zwolle loopt bij een museum naar binnen (12%)³⁵. Voor 8% van de bezoekers is dit ook de belangrijkste reden voor hun bezoek aan Zwolle. Daarmee is bezoek aan een museum, na winkelen en horeca, de belangrijkste reden voor een bezoek aan Zwolle. Voor een bezoek aan 's-Hertogenbosch is dit aandeel iets hoger (12%), voor Maastricht lager (6%).

Het museumaanbod krijgt een voldoende in het toeristisch imago onderzoek (6,1). Hierbinnen krijgen kunst- en historische musea de beste beoordeling (beide een 6,4), natuurhistorische musea de laagste beoordeling (5,8) en overig aanbod een 6.

Met het oog op de positie en het bereik van Museum de Fundatie en de koers die is ingezet met Hanzesteden Marketing, lijkt dit een wat

schamele uitkomst. Ter vergelijking, onder kunstmusea scoort de stad Groningen het hoogst (6,9). Dit zegt iets over de (naams-)bekendheid van het Groninger Museum onder Nederlanders. Zwolle neemt met haar 6,4 voor kunstmusea een 5e plek in binnen de 17 steden die zijn onderzocht (na Groningen, Leiden, Haarlem en 's-Hertogenbosch). Bij vrijwel alle onderwerpen van dit imago onderzoek scoort Zwolle in de middenmoot. Dus deze 5e positie zegt ook wel iets over de grote (naams-) bekendheid van Museum de Fundatie onder Nederlanders. Meer hierover in H4.2.

Cultuur

Naast musea zijn ook theaters, podia en bioscopen belangrijke recreatieve culturele voorzieningen. Van alle bezoekers aan Zwolle bezoekt 3% een theater of concert en 8% een bioscoop³⁶. Voor 2% van de bezoekers is bezoek aan theater/concert ook de belangrijkste reden voor het bezoek aan Zwolle, voor 5% is dit de bioscoop.

De respondenten uit het toeristisch imago onderzoek geven Zwolle een 6,4 voor theaters en schouwburgen en een krappe voldoende aan concertgebouwen (5,8) en poppodia (5,9)³⁷. Deze cijfers zeggen met name iets over de (on)bekendheid van dit aanbod onder de Nederlanders. Het gaat immers om een imago-onderzoek, onder

zowel bezoekers als niet-bezoekers van een stad. Met andere woorden: Zwolle staat binnen Nederland niet bekend om haar podia. De vergelijking van het podiumaanbod onder de 50 grootste Nederlandse gemeenten bevestigt echter dit imago. Qua aantal uitvoeringen per 1.000 inwoners scoort Zwolle onder gemiddeld op gebied van toneel (23^e positie van de G50) en klassiek (28^e positie)³⁸. Pop doet het iets beter, wel onder het gemiddelde maar Zwolle staat alsnog op de 13^e plek. Hedon heeft een A-status en behoort daarmee tot de grotere podia van het land.

Zwolle staat ook niet echt bekend om haar bioscopen en filmhuizen. Deze krijgen respectievelijk de cijfers 6,4 en 5,7¹². Dit terwijl Zwolle over beide beschikt en met dit aanbod een belangrijke regiofunctie vervult (wat ook blijkt uit de bezoekcijfers in het vorige hoofdstuk). Er wordt gewerkt aan een uitbreiding van het filmhuis van Zwolle, het Fraterhuis, naar aanleiding van eerdere onderzoeken over de toereikendheid van het aanbod. Bij een groter wordende stad horen uitgebreidere voorzieningen.

³⁶ Toeristisch bezoek aan steden 2019, NBTC-NIPO Research

³⁷ Toeristisch imago-onderzoek 2018 Zwolle, Lagroup & NBC-NIPO Research

³⁸ Atlas voor gemeenten 2019

4.2 Bijdrage aan imago van de stad

Zwollenaren zijn dik tevreden over hun stad. Ze beoordelen hun stad met het rapportcijfer 8³⁹. Zwollenaren zijn ook steeds positiever over hun stad. In 1999 gaven ze een 7 en sindsdien groeide de tevredenheid gestaag. Dit zegt iets over de ontwikkeling van de leefbaarheid, veiligheid, fysieke omgeving en sociaal-maatschappelijke situatie. De inwoners uit de binnenstad geven een iets lagere beoordeling voor hun wijk (7,7) maar zien grotendeels ook vooruitgang. Hierbij noemen ze vooral renovaties en onderhoud van gebouwen, straten en pleinen, afname van de leegstand en toename van het groen. Ook staan de meeste bewoners positief tegenover de toekomst. Hiervoor noemen ze o.a. de aandacht die er voor het centrum is, dat deze steeds meer in trek is en een echt visitekaartje van de stad aan het worden is. Maar hoe kijken buitenstaanders naar Zwolle? Delen zij het enthousiasme van de Zwollenaren of blijft het imago nog wat achter?

De economie

Laten we daarvoor eerst naar de economische prestaties van Zwolle kijken. Dit zegt immers iets over de dynamiek en aantrekkelijkheid van een stad. In de ranglijst economische toplocaties in Nederland neemt

de gemeente Zwolle de 8^e plek in⁴⁰. Zwolle wordt hierbij geflankeerd door Eindhoven (7^e positie) en Utrecht (9^e). Dit zegt iets over het aantal arbeidsplaatsen, startende bedrijven en de toegevoegde waarde. Ook wordt onderscheidt gemaakt tussen verschillende economische specialisaties van Nederlandse gemeenten. Hieruit blijkt dat Zwolle koploper in personengeoriënteerde activiteiten: de persoonlijke dienstverlening aan consumenten zoals de detailhandel, vrijetijdsactiviteiten, onderwijs en zorg⁴¹. Dit zijn activiteiten die deel uitmaken van dan wel zich positief verhouden tot de vrijetijdseconomie. De regiofunctie en centrale ligging in Nederland (zeker als schakel tussen de noordelijke provincies en de Randstad/het midden van het land) spelen bij deze economische prestaties een rol. Dit blijkt o.a. ook uit de belangrijke knooppuntfunctie die Zwolle heeft in het verbinden van Nederland via het spoorwegennet.

Toeristisch imago

Zwolle heeft niet echt een historisch imago, maar staat ook niet als het tegenovergestelde bekend. De stad wordt niet als modern gezien, maar ook niet als traditioneel⁴². Er is redelijk wat te doen, het is er niet saai maar ook niet bijzonder bruisend. Zwolle is niet onaantrekkelijk maar ook

³⁹ Buurt voor Buurt onderzoek 2018, gemeente Zwolle. De effecten van de Covid-19-crisis zijn hierin dus nog niet meegenomen.

⁴⁰ Ranglijst economische toplocaties 2019, Bureau Louter

⁴¹ Toelichting van Bureau Louter aan Vastgoedjournaal.nl [26-11-2019]

⁴² Toeristisch imago-onderzoek 2018 Zwolle, LAgrou & NBTC-NIPO Research

niet bijzonder aantrekkelijk. Hetzelfde kan gezegd worden over de mate van gezelligheid en gastvrijheid. Dit is kort samengevat het toeristisch imago van Zwolle volgens het imago onderzoek. Op al deze genoemde aspecten scoort Zwolle niet uitgesproken hoog of laag, niet uitgesproken positief of negatief. Gemiddeld genomen krijgt Zwolle een 7,5 op aspecten die met sfeer te maken hebben, een 6,3 op productaspecten. Dit geeft een gemiddelde score van 6,9 op het toeristisch imago. Niet bijzonder goed, en niet bijzonder slecht (ter vergelijking: 's-Hertogenbosch scoort het hoogst van de steden uit het onderzoek met een 7,4, Purmerend het laagst met een 5,6).

Dat is op zich best gunstig, zou de conclusie kunnen zijn. Maar het kan ook te maken hebben met de relatieve onbekendheid van de respondenten met Zwolle. Of, met Zwolle als toeristische bestemming. Want hoewel één op de vijf mensen die Zwolle níet bezocht geen enkele spontane associatie heeft bij Zwolle, roept de stad méér dan de andere deelnemende steden allerlei neutrale associaties op. Deze neutrale associaties bieden toeristisch gezien niet meteen veel mogelijkheden, maar Zwolle staat o.a. wel bekend als hoofdstad van de provincie, trein- of tussenstation, Hogeschool Windesheim, ziekenhuis, Wehkamp, IKEA en ABN Amro. Dit sluit goed aan op de economische positie van Zwolle, zie vorige paragraaf.

Op de vraag wat respondenten op een toeristische ansichtkaart voor Zwolle zouden zetten, komt een kwart van de bezoekers met de historische binnenstad, eenzelfde



aandeel noemt de Peperbus en één op de tien bezoekers de Fundatie. Eén op de vijf bezoekers heeft echter geen idee wat ze op een ansichtkaart van Zwolle zouden zetten. Ook onder de niet-bezoekers worden de historische binnenstad (17%) en de Peperbus (11%) het meest op de kaart gezet. Slechts 3% van de niet-bezoekers noemt de Fundatie en 5% de IJssel. Maar de meeste niet-bezoekers (44%) hebben echter geen idee wat ze op een toeristische ansicht zouden kunnen zetten voor Zwolle.

De koerst die de afgelopen jaren is ingezet om Zwolle te profileren als een dynamische, experimentele Hanzestad, met een spannende mix tussen nieuw en oud, en een interessant cultureel en culinair aanbod, komt zo bezien nog niet helemaal uit de verf. Althans, volgens het imago-onderzoek dat inmiddels ook alweer stamt uit 2018. En toch zijn er in dat onderzoek al wel enkele aanwijzingen die kunnen duiden op een vooruitgang in het toeristische imago van Zwolle (zie de toelichting onder 'horeca' en 'musea' uit H4.1). Ook een vergelijking tussen de uitkomsten uit 2014 met die uit 2018 laten een vooruitgang zien.

Evenementen

Evenementen kunnen naast een belangrijke economische en sociaal-maatschappelijke bijdrage, ook een bijdrage leveren aan het imago en de bekendheid van een stad. Deze laatste zijn evenementen met een nationale aantrekkingskracht/bekendheid en/of sluiten goed aan bij de citymarketingstrategie van een stad/gemeente. Eindhoven is hier een bekend en goed voorbeeld van: Dutch Design Week en GLOW sluiten niet alleen aan op het imago en de kernwaarden van Eindhoven (techniek, design, kennis), maar versterken deze ook.

Voor Zwolle geldt dat de evenementen niet een dergelijke bijdrage hebben aan het imago van de stad. Bijna de helft van de niet-bezoekers geeft aan geen idee te hebben of Zwolle aantrekkelijke evenementen heeft en 80% weet ook geen evenement van Zwolle te benoemen⁴³. Ruim de helft van de mensen die Zwolle wel bezocht heeft, weet ook geen evenement uit het hoofd te benoemen. Onder de bezoekers die hier wel een idee van hebben, is het Bevrijdingsfestival het bekendst (circa 14% noemt dit evenement), gevolgd door het Ijsbeeldenfestival (ca. 4%). Andere evenementen (zoals Zwolle Unlimited) zijn (zeer) onbekend, zowel onder bezoekers als niet-bezoekers van de stad.

⁴³ Toeristisch imago-onderzoek 2018 Zwolle, Lagroup & NBC-NIPO Research

4.3 Bijdrage aan duurzaamheid

De duurzaamheidsambitie van de gemeente Zwolle is helder: in 2050 energieneutraal en alleen gebruik van duurzaam opgewekte energie. Ook moet de CO₂-uitstoot fors omlaag⁴⁴. Overheid, burgers en bedrijven zullen ieder hun steentje moeten bijdragen om deze doelen te kunnen bereiken. En de noodzaak en urgentie om 'iets' met duurzaamheid te doen, groeit. Invloedrijke mensen met een groot aantal volgers maken de klimaat- en duurzaamheidsboodschap op mainstream media steeds zichtbaarder⁴⁵. Jongeren en ouderen staan op om de wereld leefbaar te houden voor toekomstige generaties⁴⁶. Zo is de gemeente Zwolle overgeschakeld naar groene energie van Nederlandse bodem en legt op gemeentelijke gebouwen zonnepalen. Zo leggen steeds meer bedrijven zonnepanelen op hun panden en zijn bedrijven in de stad met elkaar in gesprek hoe ze duurzame energie kunnen opwekken⁴⁷. Zo is er in de wijk Assendorp een sterke burgerbeweging: zo sterk dat ze dit de 66^e plaats in de duurzame 100 van Trouw opleverde.

Maar hoe duurzaam is de vrijetijdssector van Zwolle? Welke stappen worden er gezet en hoe zichtbaar is dit?

Duurzaamheid in de vrijetijdssector

Uit een eerste inventarisatie van bedrijven met één van de bekende keurmerken, komt Zwolle niet met een sterke vertegenwoordiging uit de bus. Het EKO-keurmerk voor horeca wordt door één restaurant in Zwolle gedragen: Bistro De Stadshoeve. Ook mocht een restaurant tijdens een recente BioBeurs in de IJsselhallen het EKO-keurmerk dragen.

Van de acht hotels in de gemeente Zwolle draagt er slechts één het internationale Green Key-keurmerk: Bilderberg Grand Hotel Wientjes, goed voor ca. 10% van de totale hotelcapaciteit⁴⁸. Dit keurmerk geeft aan dat bedrijven o.a. maatregelen nemen voor het gebruik van milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen en vermindering van energie en waterverbruik⁴⁹.

⁴⁴ Zie gemeente website: <https://www.zwolle.nl/natuur-en-milieu/zwolle-geeft-je-energie>

⁴⁵ Bijvoorbeeld David Attenborough met zijn documentaire "A Life on Our Planet" op Netflix, breekt alle Instagram records van aantal volgens binnen één dag.

⁴⁶ De Jonge Klimaatbeweging is nr. 1 in duurzame 100 van Trouw, Grootouders voor het klimaat nr. 77

⁴⁷ <https://www.zwolle.nl/wonen-en-leven/bouwen-en-verbouwen/energie/energie-initiatieven>

⁴⁸ Volgens capaciteitscijfers van het vitaliteitsonderzoek verblijfsrecreatie provincie Overijssel.

⁴⁹ <https://www.greenkey.nl/watisgreenkey>

Het Green Key-keurmerk is overigens niet alleen bedoeld voor verblijfs-accommodaties, ook zakelijke locaties, dagattracties en recreatieve locaties kunnen dit keurmerk aanvragen. Een keurmerk levert een bewijs dat bepaalde stappen zijn gezet door een organisatie. Het sluit overigens niet uit dat andere organisaties óók stappen zetten, maar zij beschikken in dat geval niet over een keurmerk.

Uit het vitaliteitsonderzoek onder dagrecreatieve bedrijven in 2019 kwam naar voren dat 18% van de aanbieders in hoge mate bezig is met duurzaamheid/maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). De helft van de aanbieders geeft aan zich hier nog weinig mee bezig het houden.

Drie van de vier aanbieders die aangeven zich er in hoge mate mee bezig te houden, zijn kleinschalige locaties die tot 10.000 bezoeken per jaar trekken. Onder de grotere publiekstrekkingen (50.000 bezoeken of meer), zijn er geen aanbieders die aangeven zich in grote mate met duurzaamheid/mvo bezig te houden. Deze aanbieders houden zich er grotendeels in enige mate mee bezig.

Al met al raken steeds meer aanbieders zich bewust van de noodzaak tot verduurzamen, maar zijn er nog stappen te zetten om de bijdrage van het toerisme aan de duurzaamheidsdoelstelling van de gemeente te verstevigen.

Vraag: In welke mate bent u bezig met duurzaamheid/maatschappelijk verantwoord ondernemen?

% van de aanbieders:

Hoge mate: 18%

Enige mate: 32%

Lage mate: 50%

Aantal aanbieders naar publieksgrootte:

	Hoge mate	Enige mate	Lage mate
<10.000 bez.	3	-	3
10-50.000 bez.	1	1	6
>50.000 bez.	-	6	2

Résumé

Bijdrage aan voorzieningenniveau

- Zwollenaren zijn over het algemeen tevreden over de winkelvoorzieningen in hun stad. Onder toeristen scoort Zwolle niet uitzonderlijk goed of slecht. Qua aanbod blijft Zwolle (omgerekend naar inwoners) in het spoor van benchmarkstad 's-Hertogenbosch, maar heeft Maastricht 10-15% meer aanbod. Het belang van toerisme voor detailhandel is aanzienlijk (ca. een derde van de bestedingen), maar minder groot dan in de benchmarksteden;
- Op het vlak van horeca is de tevredenheid onder Zwollenaren iets minder als het gaat om de hoeveelheid aanbod, maar wordt de culinaire kwaliteit sterk gewaardeerd (ook door toeristen). Zwolle heeft inderdaad minder vierkante meters horeca per inwoner dan Maastricht en 's-Hertogenbosch. Het belang van toerisme voor de horeca is groot (ca. 43%);
- De gemiddelde waardering voor de culturele voorzieningen is onder Zwollenaren en bezoekers iets minder groot, en de bezoekaanleiding vaak ook wat minder dan horeca of detailhandel.

Bijdrage aan imago van de stad

- Zwolle neemt een achtste positie in op de ranglijst "Economische toplocaties". Zwolle presteert met name goed in "personengeoriënteerde activiteiten", vanwege haar centrale ligging en regiofunctie;
- Op toeristisch vlak roept Zwolle bij bezoekers en niet-bezoekers neutrale associaties op. Op economisch vlak is de positionering duidelijker. De koers die is ingezet (Zwolle als dynamische, experimentele Hanzestad, met spannende mix tussen nieuw en oud, interessant cultureel en culinair aanbod) komt zo bezien nog niet helemaal uit de verf;
- Evenementen dragen op dit moment weinig bij aan het imago van de stad.

Bijdrage aan duurzaamheid

- Weinig horecavestigingen of verblijfsaanbieders beschikken op dit moment over een keurmerk voor duurzaamheid (EKO/Green Key);
- De helft van de dagrecreatieve aanbieders geeft aan nauwelijks met maatschappelijk verantwoord ondernemen/duurzaamheid bezig te zijn.

Synthese

05



5.1 Relatie input en outcome toerisme

In de vorige hoofdstukken is aandacht besteed aan de bijdrage die de gemeente Zwolle en de benchmarkgemeenten aan het toerisme leveren, aan de resultaten (overnachtingen, bezoeken, economische impact) die uit deze bijdrage voortkomen, en aan de maatschappelijke effecten van het toerisme. In deze paragraaf worden deze inzichten per gemeente bijeengebracht, waarbij het overigens lastig is om één directe oorzaak-gevolg relatie te leggen tussen input en outcome.

Maastricht

Het beleid van de gemeente Maastricht op het vlak van toerisme is sterk sturend en tot op heden vooral gericht op het aantrekken van de bezoeker van verder weg⁵⁰. Dit wordt zichtbaar in onder meer het relatief hoge budget voor (toeristische) marketing en acquisitie van congressen, en in de ruime personele bezetting bij de gemeente (3-4 fte). Binnenhalen van bezoek van verder weg is noodzakelijk voor Maastricht, omdat de gemeente na de drie grootste steden en de gemeente Haarlemmermeer over 's lands grootste hotelcapaciteit beschikt (circa 2.800 kamers) en ook meer winkel- en horecacapaciteit per inwoner biedt dan 's-Hertogenbosch of Zwolle. De resultaten zijn navenant, want in 2019 vonden ruim 1,4 miljoen overnachtingen plaats en naar schatting vijf miljoen dagbezoeken. Maastricht is een bourgondische stad die op de kaart staat voor een shortbreak, zowel in binnen- als buitenland.

Het evenementenbudget is groter dan in Zwolle, maar minder fors dan in Eindhoven

⁵⁰ Ook in Maastricht wordt inmiddels de discussie over de balans tussen toerisme en leefbaarheid gevoerd.



of 's-Hertogenbosch. Het valt op dat ook qua evenementen door de gemeente wordt ingezet op evenementen met een relatief groot aandeel bezoeken van verder weg (o.m. Magisch Maastricht, Amstel Gold Race, Indoor Jumping Maastricht, Iron Man Maastricht). Daarnaast werkt de binding met kunstbeurs TEFAF (in het MECC) en André Rieu als een voordeel; deze zorgen voor een hoge hotelbezetting. Het MECC en Maastricht University dragen met hun activiteiten bij aan het zakelijk-toeristisch bezoek aan de stad, maar vragen (zeker in het geval van het MECC) periodiek ook om een forse investering van de gemeente.

De ondersteuning van de cultuursector door de gemeente is divers: het Bonnefantenmuseum krijgt vrijwel alleen ondersteuning van de Provincie Limburg, het lokale theater en het Natuurhistorisch Museum Maastricht zijn echter gemeentelijke organisaties.

's-Hertogenbosch

's-Hertogenbosch profileert zichzelf als Cultuurstad van het Zuiden. Dit is heel duidelijk zichtbaar in de budgettaire keuzes van de gemeente: niet één maar twee musea met bovenregionale trekkracht worden, deels met cofinanciering van de Provincie Noord-Brabant, ruimhartig ondersteund, en 85-90% van het toch al zeer ruime evenementenbudget (bijna € 1,5 miljoen) gaat naar culturele evenementen. Dat in combinatie met het monumentale karakter van de vesting maakt 's-Hertogenbosch tot een landelijke trekker voor een (dag-)bezoek én een aantrekkelijke woonstad. Niet voor niets behoort 's-Hertogenbosch in imago-onderzoeken vaak tot de top van Nederland.



“Maastricht vooral gericht op het aantrekken van de (verblijfs-) bezoeker van verder weg.”

Het stimuleren van shortbreaks is daarbij niet eens nodig, gezien de centrale ligging van de stad en haar goede bereikbaarheid. Als gevolg daarvan trekt Den Bosch dus ook fors minder overnachtingen dan Maastricht (maar wel net wat meer dan Zwolle) en blinkt het vooral uit op het vlak van dagbezoeken.

Ook 's-Hertogenbosch profiteert in zekere mate van haar omgeving: een sterke partij als Libéma heeft de gemeente als thuisbasis en programmeert (commerciële) evenementen met een groot publieksbereik, waarmee waarde voor de stad wordt gecreëerd. Daarnaast is Den Bosch de poort naar het carnaval vanuit de Randstad.

Opvallend genoeg speelt (city-)marketing budgettair gezien een relatief bescheiden rol in de huidige resultaten. Er wordt binnen de gemeente volop gediscussieerd over de inhoudelijke richting op dit vlak. De huidige aanbodgerichte bijdrage van de gemeente werpt voorlopig haar vruchten af.

Eindhoven

Eindhoven is niet de stad die kan bogen op een historische binnenstad en moet mede hierdoor zelf harder werken om vooral in het weekend de bezoeker van verder weg naar de stad te halen. Doordeweeks lukt dit wel: Brainport Eindhoven is één van de belangrijkste economische clusters van ons land en trekt veel meerdaags zakelijk bezoek. De hotelcapaciteit in en rondom Eindhoven is hierdoor fors. Eindhoven slaagt echter in haar opzet, in negen jaar tijd is het aantal overnachtingen verdubbeld naar ruim 1 miljoen.



“'s-Hertogenbosch profileert zich als Cultuurstad van het Zuiden, en is een landelijke trekker voor een (dag-)bezoek én een aantrekkelijke woonstad.”



Eindhoven heeft haar basisinfrastructuur redelijk tot goed op orde (theaters, musea, poppodium en binnenstad), maar onderscheidt zich met name via haar evenementenbeleid. Het budget hiervoor is vergelijkbaar met 's-Hertogenbosch, en gaat met name naar evenementen die *on brand* zijn. Speerpunten zijn techniek, design en kennis, en GLOW en de Dutch Design Week zijn de beeldbepalende evenementen die hierbij passen.

De twee marketingorganisaties (Eindhoven365, Eindhoven247) spelen een belangrijke rol in het succesvolle beleid. Eindhoven365 draagt bij aan het binnenhalen van congressen en verzorgt de citymarketing van de stad (met subsidie van de gemeente), Eindhoven247 kan zichzelf bedruipen, verzorgt de toeristische marketing en ondersteunt de evenementensector in de stad. Met een directe bijdrage van de gemeente (€ 0,7 miljoen) en veel kennis bij de organisaties/markt staat Eindhoven op de kaart als hippe en leuke stad om te wonen én te bezoeken.

Zwolle

Zwolle wordt onder haar eigen inwoners zeer behoorlijk beoordeeld. De stad staat bovendien landelijk bekend als één van ons lands economische toplocaties. Ook bezoekers zijn redelijk positief over de stad, als ze eenmaal met de stad bekend zijn. Het toeristische potentieel van de stad wordt op dit moment echter nog onderbenut, en de bijdrage van de gemeente om het toerisme te stimuleren is nog niet bijzonder uitgebreid.

“Eindhoven moet harder werken om met name in het weekend de bezoeker van verder weg te trekken, en slaagt in haar opzet.”

It looks like you can use a silly walk!



Museum de Fundatie is de grootste toeristentrekker van Zwolle. Het museum ontvangt een exploitatiesubsidie van de gemeente Zwolle en de provincie Overijssel (maar minder ruim dan bij beeldbepalende musea in de benchmarksteden). De prestaties van Museum de Fundatie zijn uitstekend: in 2019 deed het museum met 211.000 bezoeken in Zwolle nauwelijks onder voor het Noordbrabants Museum (248.000 bezoeken) en trok het meer bezoeken dan het Design Museum Den Bosch en het Bonnefantenmuseum (in 2019 recordjaar met bijna 150.000 bezoeken) in Maastricht. Naast de Fundatie heeft de binnenstad van Zwolle een belangrijke regiofunctie en trok dus veel dagbezoeken, met name voor winkelen.

Voor shortbreaks is Zwolle nog onvoldoende in beeld. Het aantal overnachtingen is lager dan in de benchmarkgemeenten, ondanks het zakelijke potentieel van Zwolle, de afstand tot grote delen van de Randstad en de aantrekkelijke historische binnenstad. Het budget voor (city-)marketing is relatief bescheiden. De acquisitie van congressen staat onder druk en ook de Zwolse evenementen hebben voorlopig te weinig slagkracht om Zwolle als stad meer op de kaart te zetten.



“Zwolle gekend als economische toplocatie, maar onderbenut haar toeristische potentieel.”

5.2 Aanbevelingen voor de gemeente Zwolle

Zwolle heeft grote ambities voor de toekomst en hiervoor in 2019 **scherpe en heldere doelstellingen voor de periode t/m 2040** geformuleerd op het vlak van o.m. economische ontwikkeling en duurzaamheid. Ook moet de stad stedelijker, diverser en bruisender worden (zie kader rechts).

De **ambities op gebied van toerisme**, zeker als we uitgaan van de brede definitie hiervan, kunnen hier niet los van gezien worden. Bij een vierde economische toplocatie hoort een uitgebalanceerde stad, niet alleen voor bedrijven en bewoners maar ook voor bezoekers/toeristen. Om dit te bereiken is:

- **Integrale citymarketing** nodig waarbij de verschillende doelgroepen (bezoekers/toeristen, bewoners, bedrijven en studenten) optimaal bereikt worden met een samenhangende boodschap;
- Het ontwikkelen van een **scherp profiel** van de stad nodig vanuit heldere kernwaarden waar Zwolle voor staat en keuzes in focusdoelgroepen. Dit betekent ook scherpere keuzes waarin de gemeente wel of niet investeert;
- **Meegroeien van het voorzieningenpakket** nodig naar een niveau dat past bij een nog groter wordende stad en daarnaast een sterke regio- en toeristische functie. Dit heeft niet alleen gevolgen voor de omvang van het aanbod maar ook de diversiteit en kwaliteit ervan.

Uitgesproken ambities gemeente Zwolle t/m 2040

Beleidsmatige keuzes op het vlak van toerisme kunnen niet los worden gezien van de ambities van de gemeente op andere beleidsterreinen.

Zwolle staat bekend als één van de belangrijkste groeigebieden van Nederland. In de afgelopen vijftientwintig jaar is het aantal inwoners met bijna 30.000 gegroeid en tot en met 2040 wordt een verdere groei verwacht.

Zwolle is sinds 2000 ook één van de snelst groeiende steden qua banen⁵¹. De gemeente heeft voor de komende periode de wens uitgesproken om in 2030 de vierde economische toplocatie van Nederland te worden, na Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven⁵². De stad moet daarbij “stedelijker, diverser en bruisender” worden, interessant voor de young potential. Ook wil Zwolle duurzamer worden en heeft daarom plannen op het vlak van energietransitie, transitie circulaire economie en klimaatbestendigheid.

⁵¹ Bron: <https://www.weblogzwolle.nl/nieuws/69338/gemeente-zwolle-heeft-hoge-ambities-maar-beperkte-financiele-ruimte.html>

⁵² Presentatie Erik Braun, Inleiding citymarketing, gehouden op 12-03-2019

Als we dit vertalen naar de omvang, verdeling en keuzes van de budgetten, ook rekening houdend met de benchmark van de referentiesteden betekent dit o.i. het volgende:

- Het **totale budget moet omhoog**, immers dit loopt nu al stevig achter bij de andere steden, ongeacht de definitie die we hanteren (brede, enge definitie of alleen budgetten citymarketing) en nog zonder de uitvoering van de ambities die Zwolle heeft (niet alleen toeristisch) qua groei en uitstraling;
- Hierbij moeten **niet ongecontroleerd alle posten verhoogd** worden maar moeten keuzes worden gemaakt voor accent op verhoging van die budgetten die ook bijdragen aan de algemene toekomstambities van de stad (dus niet alleen toeristisch, maar ook qua economie, groei inwoners en versterking regiofunctie);
- **Uitgesplitst naar deelbudgetten:**
 - **Stevige verhoging van het budget voor citymarketing**, omdat dit kan bijdragen aan alle doelstellingen voor de toekomst (2040) en omdat dit nu sterk achterblijft bij de referentiegemeenten;
 - Verhoging van het **budget voor enkele evenementen gekoppeld aan scherpere keuzes** voor sterkere profilering van de stad en juist minder ondersteuning van andere evenementen. Kiezen voor evenementen die 'on brand' zijn (aansluiten bij de kernwaarden) kan hierbij een nuttig criterium zijn, net als aansluiting op (woon-)doelgroepen die Zwolle wil aantrekken (young potentials);



"Zwolle heeft meer budget voor evenementen en citymarketing nodig."

- Verhoging totaalbudget en/of meer kiezen voor **financiële ondersteuning van culturele instellingen die de stad mede op de kaart zetten** én kunnen aantonen over een (verhoudingsgewijs) behoorlijk eigen verdienvermogen beschikken. De richting die in 2019 ingezet is, met de oprichting van het nieuwe stedelijke museum ANNO kan in de komende jaren hierin een belangrijke rol spelen. Het is wel belangrijk om te blijven monitoren of de gewenste resultaten worden behaald en of er wellicht nog andere ontwikkelingen dan wel andere accenten nodig zijn;
- Overige budgetten:
 - **Middelen inzetten voor acquisitie** van voorzieningen met een behoorlijke trekkracht, waarmee de “reason to visit” wordt vergroot zonder verdere structurele financiële inspanningen vanuit de gemeente. Een dagrecreatieve aanbieder gericht op de leefstijlen Avontuurzoeker, Plezierzoeker en Inzichtzoeker zou passen bij het profiel van de bezoeker én de inwoner. De middelen zijn zowel nodig op het vlak van fte als aanjaagbudget;
 - **Budgetten voor het versneld realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen** omdat de vrijetijdssector hierin nog achterblijft.

Deze aanbevelingen zijn opgesteld vanuit het perspectief van deze studie, nl. het belang van toerisme, (city-)marketing en het trekken van bezoekers van buiten de stad voor de brede ontwikkeling van de stad. Uiteraard kunnen er andere overwegingen zijn (artistieke, sociaal-maatschappelijke etc.) om (boven-)lokaal opererende organisaties meer te ondersteunen of juist niet.



Bijlagen

06

LAAT HIER
JE ZORGEN ACHTER

#ANNEMAXCOFFEE

Bijlage 1. Nuancering cijfers Toeristisch Bezoek aan Steden

Het aantal bezoeken aan Zwolle maar ook aan andere steden is volgens het onderzoek Toeristisch bezoek aan Steden in 2019 afgenomen ten opzichte van 2018.

De volgende verklaringen zijn hiervoor te geven:

- Het bezoek aan steden liep in 2019 t.o.v. 2018 over volle breedte terug. Het verschil bij bezoekers viel bij enkele steden overigens nog wel mee, maar het aantal bezoeken per persoon liep wel terug. Mensen hebben dus vooral minder vaak steden bezocht (buiten de woongemeente);
- Een (groot) deel van de verklaring is volgens NBTC-NIPO Research dat de zomer in 2019 minder mooi was dan de zomer van 2018. In 2018 was het weer goed van april tot en met september, terwijl in 2019 dit beperkt was tot de maanden juni en juli. Dit is ook terug te zien in bepaalde activiteiten, zoals minder terrasbezoek;
- De steekproef is bij veel steden relatief klein waardoor uitkomsten behoorlijk gevoelig zijn voor fluctuaties. Een kleine percentuele afname kan flink doorwerken in de totaalcijfers;
- Buitenlands dagbezoek maakt geen onderdeel uit van de steekproef, en dat is uiteraard ook een deel van de mensen die de binnenstad bezoekt, zeker in grensregio's.

Bijlage 2. Achtergrond Leefstijlvinder

De zeven doelgroepen zijn tot stand gekomen op basis van uitgebreid onderzoek van SAMR Marktvinders, in opdracht van acht provincies. Allereerst zijn gesprekken gevoerd met recreanten, om te horen wat zij doen in hun vakantie en vrije tijd, en hoe zij daarin verschillen. De deelnemers aan deze gesprekken leken op elkaar in de zin, dat zij allen dezelfde BSR™-leefstijl* hadden.

Na deze groepsgesprekken is de vragenlijst ontwikkeld. De vragenlijst is opgebouwd uit een aantal onderdelen: vragen over algemene vrijetijdsbeleving, dagrecreatie, verblijfsrecreatie, inspiratie en boeken, mediagedrag, BSR™ module* en achtergrondvragen, zoals leeftijd, inkomen en gezinssituatie. Ook zijn hierin de statements vanuit de groepsdiscussies opgenomen. De vragenlijst is uitgezet onder het panel SAMSAM van SAMR en een extern consumentenpanel in de periode van 8 februari tot en met 26 februari 2018. Uiteindelijk hebben 2367 respondenten de volledige vragenlijst ingevuld. Deze respondenten zijn een representatieve afspiegeling van Nederland.

Uit de analyse is gebleken dat de statements die meegenomen zijn in de vragenlijst een hoge voorspellende waarde hebben voor de manier waarop iemand recreëert.

Dit gaf voldoende informatie om door middel van analyses op zoek te gaan naar een aantal leefstijlen, die onderscheidend zijn qua gedrag, waarden en behoeften met betrekking tot vakantie en vrije tijd. Uit de analyses zijn zeven leefstijlen naar voren gekomen: Avontuur-, Plezier-, Harmonie-, Verbindings-, Rust-, Inzicht en Stijlzoekers.

**BSR™ is het wetenschappelijke model van SAMR, tegenwoordig opererend onder de naam Markteffect, en staat voor Brand Strategy Research. Dit model ontrafelt de drijfveren van mensen en wat je moet doen om mensen in beweging te krijgen. Met welke boodschap, welke tone of voice en via welk kanaal. In de basis kent Nederland vier leefstijlen met ieder hun eigen manier van in het leven staan: creatief, harmonieus, controlerend en veilig. Om erachter te komen tot welke leefstijl iemand behoort, hebben wij een BSR vragenlijst module ontwikkeld. Deze bestaat uit een aantal vragen, welke zijn meegenomen in de vragenlijst voor dit onderzoek naar de doelgroepen binnen het domein Vakantie en Vrije Tijd.*

De zeven leefstijlen

Plezierzoekers

Spontane, gezellige, impulsieve en eigenwijze mensen. Waarden die ze belangrijk vinden zijn uitdaging, uniek zijn en succes in het leven. Ze hebben het liefst veel mensen om zich heen, en trekken er dan ook graag op uit met familie, vrienden en kennissen. Plezier hebben in het leven staat op nummer één - een dag niet gelachen, is een dag niet geleefd!

Harmoniezoekers

Hartelijke, gezellige mensen, met veel interesse in anderen. In het leven hechten ze veel belang aan geborgenheid, gastvrijheid en vriendschap. Ze nemen de tijd voor het gezin, trekken er graag op uit met (of naar) familie, vrienden en kennissen. Het hoeft voor hen allemaal niet zo vreemd - doe maar normaal, dan doe je al gek genoeg.

Verbindingszoekers

Behulpzame, evenwichtige mensen die, bovenal, geïnteresseerd zijn in anderen. Gastvrijheid, sociale verbondenheid en 'doe maar gewoon' belangrijke waarden. Ze vinden het dan ook belangrijk om een goede relatie te onderhouden met burens en familie, met harmonie en gezelligheid. Er voor elkaar zijn, dat is toch hartstikke normaal?

Rustzoekers

Kalme, behulpzame, zachtaardige, gewone mensen. Ze houden van rust en regelmaat, en voelen zich het meest op hun gemak in hun eigen, vertrouwde omgeving. Ze vinden het fijn als ze lekker hun eigen gang kunnen gaan, en vinden het dan ook niet erg om alleen te zijn. Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg.



Inzichtzoekers

Bedachtzame, serieuze, evenwichtige, zakelijke mensen. Ze vinden het niet erg om alleen te zijn, want dan kunnen ze mooi hun eigen gang gaan. Belangrijke waarden zijn rationaliteit, daadkracht, privacy/rust. Maar ook vrijheid om te doen wat ze willen is erg belangrijk en ze houden van informatie - 'meten is weten'!



Stijlzoekers

Zelfverzekerde, doelgericht, ondernemende mensen met een sterk karakter. Zijn graag onder gelijkgestemden, die waarden als ambitie, uitdaging en daadkracht met hen delen. Zowel in hun werk, als in hun vrije tijd worden ze graag geprikkeld, en zoeken ze de uitdaging op. Verveling is niet aan hen besteed. Liever besteden ze hun tijd aan sporten en feesten. Gáán!



Avontuurzoekers

Creatief, avontuurlijk, eigenwijs en geïnteresseerd in anderen. Intelligent en ondernemend en ze vinden het lekker om hun eigen gang te gaan. Als ze met anderen optrekken, dan zijn dat het liefst creatieve en vernieuwende denkers, of mensen die weten wat ze willen. Ze hechten veel waarde aan vrijheid, uniek zijn en genieten van het leven.



ZKA LEISURE CONSULTANTS

Brugstraat 1A

5211 VS 's-Hertogenbosch

088 - 210 02 50

info@zka.nl

www.zka.nl

