

AMBITIERAPPORT LEIDENS ONTZET

De 3 October Vereniging, Gemeente Leiden,
Koninklijke Horeca Nederland en Café
Vereniging Leiden

Oktober 2024



Jolanda Egberts



Intentieverklaring



Het is 450 jaar geleden dat Leiden is ontzet. Sindsdien staan wij Leidenaren elk jaar stil bij de dappere strijd die onze voorouders tot 1574 met succes tegen de Spanjaarden voerden.

Wij, de 3 October Vereeniging, Koninklijke Horeca Nederland (KHN), Café Vereniging Leiden (CVL) en Gemeente Leiden hebben samen onderzocht wat er voor nodig is om Leidens Ontzet bruisend, veilig en betaalbaar te houden. We willen onze samenwerking intensiveren en onze krachten bundelen om dat te bereiken.

Het is onze ambitie om de traditie te behouden om op 2 en 3 oktober Leidens Ontzet te vieren en herdenken op een manier die voor Leidenaren herkenbaar is. We willen dat 3 oktober de plek blijft en het moment is waar Leidenaren, ook nog vele generaties na ons, elkaar elk jaar weer zullen ontmoeten.

Dit gaan we doen:

- We respecteren de traditionele waarden van Leidens Ontzet en behouden de kenmerkende activiteiten en evenementen die in dat kader georganiseerd worden door de 3 October Vereeniging.
- We gaan een samenwerkingsverband aan om de organisatie van de evenementen in de openbare ruimte te optimaliseren.
- We investeren in deze samenwerking, evalueren en wijzigen de koers als de situatie daarom vraagt.
- We informeren onze achterban, inwoners en partners op een eenduidige manier.
- We zorgen dat op meer plekken in de stad activiteiten plaatsvinden, zodat het in de hele binnenstad bruist en gezellig is.
- We sluiten niemand uit bij de organisatie van evenementen en starten met een evenementenkalender om dat proces goed te organiseren.
- We verdelen de stad in zones en bespreken de mogelijkheden van elke zone met de ondernemers en de bewoners in dat gebied.
- We willen dat inkomsten en uitgaven voor organiserende ondernemers in balans zijn; exploiteren in de openbare ruimte betekent ook bijdragen aan de kosten van de georganiseerde activiteiten.
- We delen onze ervaringen en kennis met organisatoren van andere evenementen en hopen zo bij te dragen aan een evenwichtige Leidse evenementensector.



.....
Yvonne van Delft
Wethouder
Gemeente Leiden

.....
Rik Kamps
Voorzitter
3 October Vereeniging

.....
Guido Verschoor
Voorzitter
KHN afdeling Leiden

.....
Sander Dubbeldeman
Namens Café
Vereniging Leiden

Inhoud

04

Doel en Onderzoek



05

Stakeholders en hun belangen



06

De huidige uitdagingen



07

Een Leids model is maatwerk



08

Stap 1 Een netwerkorganisatie

09

De netwerkcoördinator



10

Stap 2 Sturingsmodel

11

Uitgangspunten taakverdeling



12

Stap 3 De basis op orde

13

Stap 4 Zoneplan

14

Stap 5 Uitbesteden (optioneel)



15

Stap 6 Stichting (optioneel)

16

De kosten



17

De opbrengsten

18

Projectstappen



Doel en onderzoek

Aanleiding

Leidens Ontzet heeft de afgelopen tien jaar een flinke ontwikkeling doorgemaakt. In 2019 was het erg druk; door een gebrek aan regie en afstemming tussen de verschillende evenementen en activiteiten was er onvoldoende spreiding van bezoekers in de binnenstad. De laatste jaren is het feest steeds op een andere wijze gevierd en dat komt de levendigheid niet altijd ten goede. De betrokken partijen willen daarom het evenement goed onder de loep nemen.

Doel

Het doel is het stadsfeest weer levendig te kunnen vieren en herdenken, waarbij het te allen tijde beheersbaar is en de tradities van het feest gewaarborgd blijven. De wens is een sturingsmodel te creëren met als uitgangspunt een eerlijke en gelijkwaardige rol van de vier partners 3OV, KHN, CVL en Gemeente Leiden.

Positieve benadering vanuit mogelijkheden en kracht

In maart 2024 is door de vier partners gezamenlijk een kwartiermaker aangesteld. De kwartiermaker concludeert dat de partijen samen de expertise in huis hebben om Leidens Ontzet effectiever te organiseren, maar omdat partijen nauwelijks samenwerken, wordt deze expertise niet optimaal benut. Daarom is gekozen het onderzoek verder uit te voeren volgens de theorie van *Waarderend Onderzoeken*, dat uitgaat van een positieve benadering door het beter benutten van bestaande mogelijkheden, het leren van het verleden en het ontwikkelen op successen.

Onderzoek

Het onderzoek bestaat uit 5 fasen. Eerst is gesproken met belanghebbenden, zoals (horeca)ondernemers, vrijwilligers van 3OV, ambtenaren, wijkverenigingen, politie en het Centrum Management Leiden. In verschillende sessies hebben de vier partners hun ambities en belangen gedeeld en is nagedacht over het wenkend perspectief van de samenwerking: waartoe zijn we in staat wanneer we onze krachten bundelen? Dit rapport beschrijft hoe dit vervolgens is vertaald naar een stappenplan, waarin verschillende scenario's mogelijk zijn. Nu kan overgegaan worden tot de implementatie van de uitkomsten. Deze fase duurt tot april 2025. De ambitie is om zoveel mogelijk veranderingen al in 2025 door te voeren, maar omdat de voorbereidingen voor Leidens Ontzet 2025 dan alweer in volle gang zijn, is de verwachting dat in 2026 geheel volgens het nieuwe model gewerkt wordt.



Stakeholders en hun belangen



De 3 Octobervereniging

De 3 October Vereniging (3OV) is, met bijna 20.000 leden, sinds 1886 verantwoordelijk voor de organisatie van de viering en herdenking van Leidens Ontzet. Het is uniek dat honderden mensen zich elk jaar weer vrijwillig inzetten voor de organisatie van de evenementen. Het grootste belang van 3OV is het behouden van haar vrijwilligers en daarom wil de vereniging waken voor een buitenproportioneel beroep op de inzet van deze groep. De vereniging hecht ook veel belang aan het bestendigen en behouden van de traditionele evenementen en activiteiten.

De horeca ondernemers

De horeca ondernemers verzorgen het feest in de binnenstad en vragen ongeveer 20 vergunningen aan voor de organisatie van evenementen in de openbare ruimte. Zij zijn deels verenigd door hun lidmaatschap bij KHN. De wens is om de organisatie van evenementen vaker vanuit een collectief verband te doen, waardoor er allerlei voordelen zijn op het gebied van planvorming, inkoop en de kosten voor de productie.

Veiligheidsdiensten

De veiligheidsdiensten hebben belang bij een veilig en beheersbaar evenement. De politie geeft aan tevreden te zijn over de ingeslagen weg, met de gemeente als opdrachtgever van het crowdmanagement, dat extern is uitbesteed aan een gespecialiseerde partij. Wel ziet de politie graag meer spreiding in de programmering, op plaatsen die goed bereikbaar zijn wanneer er zich een calamiteit voordoet.

Centrum Management Leiden (CML)

Het CML vertegenwoordigt ondernemers en ondersteunt hen tijdens Leidens Ontzet bij het gebruik van statiegeldbekers. Het CML heeft belang bij een evenwichtige Leidse evenementensector en onderzoekt nu welke rol het daarin zelf kan hebben, bijvoorbeeld door samen met haar andere partners van het Handelshuis een evenementenloket te creëren waar deskundigheidsbevordering plaatsvindt en dat een bredere inkoopfunctie kan hebben.

Convenant

De evenementen en activiteiten die door 3OV worden georganiseerd zijn vrij toegankelijk. **Dat kan omdat de vereniging met vrijwilligers werkt die niet voor hun inzet betaald worden, de vereniging pachtinkomsten van de kermisondernemers ontvangt en de gemeente een aantal diensten voor 3OV uitvoert.** Deze afspraken zijn belangrijk voor het voortbestaan van Leidens Ontzet en zijn daarom vastgelegd in een convenant met de gemeente Leiden. Dit convenant wordt in oktober 2025 weer verlengd met 3 jaar. De inhoud kan gewijzigd worden als beide partijen dat wenselijk vinden.

Leidenaren: bezoekers en inwoners

Leidenaren groeien op met de tradities van 2 en 3 oktober. Bezoekers hebben belang bij een herkenbaar en gevarieerd programma, dat voor alle doelgroepen interessant is. Wijkverenigingen in de binnenstad geven aan dat zij graag meer in overleg willen over de activiteiten die voor hun woningen plaatsvinden, zodat zij weten waar zij aan toe zijn. Zij geven ook aan belang te hebben bij een goede afweging van het aantal evenementen dat naast Leidens Ontzet, gedurende het hele jaar plaatsvindt.

Gemeente Leiden

De Gemeente Leiden heeft verschillende rollen bij Leidens Ontzet: de openbare orde en veiligheid, vergunningverlening, wegafsluitingen, schoonmaak, beleid en representatie. De gemeente heeft belang bij de continuïteit van het feest en heeft de wens dat er een professionaliseringsslag plaatsvindt op het gebied van de programmering en de vergunningaanvragen. Dit geldt ook voor de uitvoering, bijvoorbeeld door meer samenwerking tussen de vergunninghouders, op het gebied van (communicatie tussen) beveiliging.

De huidige uitdagingen

Balans programmering en veiligheid

Leiden kenmerkt zich door een prachtige historische binnenstad met schilderachtige grachten, smalle straatjes en (maar) met weinig open pleinen. Echter, deze idyllische setting is niet ontworpen voor een grote mensenmassa zoals tijdens Leidens Ontzet. Om de veiligheid van de bezoekers te waarborgen en overlast voor de bewoners van de binnenstad te minimaliseren, nemen de organisatoren passende maatregelen. Deze maatregelen kosten geld, waardoor er minder beschikbaar is voor de programmering. Op sommige locaties worden zelfs geen activiteiten meer georganiseerd. Dit tast de levendigheid van Leidens Ontzet aan en brengt veiligheidsrisico's met zich mee: er zijn meer mensen op minder plaatsen. Dit resulteert dus in een dubbel negatief effect.

Veel evenementenvergunningen

Elk jaar verleent de gemeente Leiden ongeveer 35 evenementenvergunningen aan de 3OV en horecaondernemers. In 2024 waren dat vanwege de lustrumviering meer (ca 50). De vergunning stelt de organisator in staat het evenement te organiseren op een bepaalde plek en op een bepaald tijdstip. Met de vergunning komt een aantal rechten en plichten. De vergunninghouder mag programmeren en exploiteren en is verantwoordelijk voor bijvoorbeeld de beveiliging en schoonmaak van zijn vergunde locatie. In theorie wordt dit nu op 35 verschillende manieren gedaan. Soms is een bepaalde locatie overdag vergund aan 3OV en in de avond aan een horecaondernemer. In het convenant tussen 3OV en de gemeente staat dat de gemeente een aantal taken, zoals de schoonmaak, of de beveiliging, voor 3OV uitvoert. Zo blijven de evenementen van 3OV betaalbaar. Deze afspraken gelden niet voor evenementen georganiseerd door de horeca. Het gevolg is een onoverzichtelijk geheel van diensten en financiën.

Chaotisch netwerk van netwerken

Er zijn ontzettend veel mensen betrokken bij (de organisatie van) Leidens Ontzet. De meeste hebben zich verenigd in netwerken: wijkverenigingen, (horeca)ondernemers, veiligheidsdiensten, etcetera. De totale meepratende achterban van deze netwerken samen bestaat uit ongeveer 200 personen. Soms is er sprake van tegenstrijdige belangen tussen de netwerken, maar daar is nauwelijks (gestructureerd) overleg over, waardoor er weinig kennis is van ieders situatie. Eenduidige communicatie ontbreekt, waardoor er allerlei meningen zijn en aannames worden gedaan. Binnen de netwerken is meestal niet duidelijk wie het mandaat heeft voor het nemen van beslissingen namens het netwerk. De gemeentelijke organisatie kan ook gezien worden als een netwerk, met verschillende afdelingen die zich bezig houden met Leidens Ontzet. Op pagina 10 wordt uitgelegd dat in de loop der jaren tussen en binnen de netwerken allerlei afspraken zijn gemaakt, waar vervolgens weer uitzonderingen op zijn gemaakt, waar ook weer afspraken over zijn gemaakt.

Freeriders

Allerlei ondernemers maken gebruik van de locaties waar op 2 en 3 oktober ook evenementen plaatsvinden, bijvoorbeeld omdat zij een tap plaatsen, of blikjes bier gaan verkopen. Deze ondernemers hebben profijt van de activiteiten die worden georganiseerd, maar zij dragen niet bij aan de kosten voor de organisatie en de programmering van de evenementen. Dit gebeurt terwijl organiserende ondernemers het (alleen)recht hebben om te exploiteren op de locatie die in hun evenementenvergunning is aangewezen als evenemententerrein. Voor hen wordt het steeds minder aantrekkelijk een evenement te organiseren.

Een Leids model is maatwerk

Professionele sturing

In een complexe netwerk samenwerking, waar bij Leidens Ontzet sprake van is, is het belangrijk dat de belangen, wensen en ambities van alle stakeholders bekend zijn. Het is een puzzel om een plan te maken dat voor iedereen herkenbaar is en dat voldoet aan de gezamenlijke uitgangspunten: veilig, levendig, betaalbaar en duurzaam. Dit vraagt ten minste om professionele sturing op het proces en de governance.

Samenwerkingsvormen

Deze sturing kan op verschillende manieren en in verschillende (rechts)vormen worden georganiseerd. Voor de Nijmeegse Vierdaagsefeesten, de Bevrijdingsfestivals en Big Rivers festival zijn bijvoorbeeld stichtingen opgericht. Een stichting kan op het proces sturen, vergunningen aanvragen en financiën beheren. Er zijn ook evenementen waar de gemeente de productie van een evenement uitbesteedt, of volgens de gebruikelijke procedure vergunningen verleent.

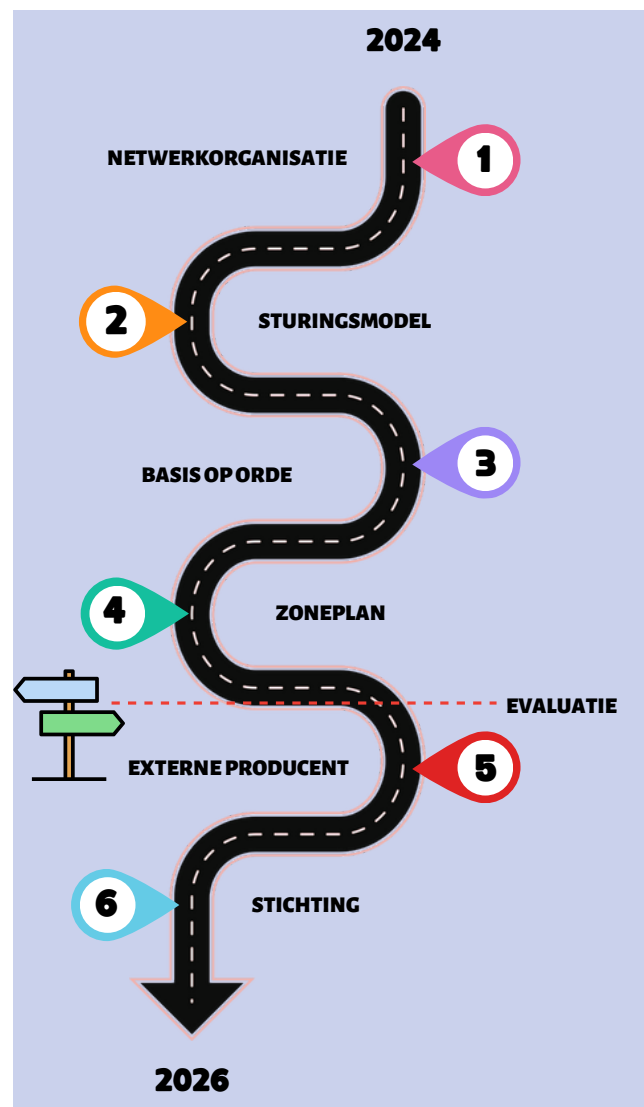


Maatwerk voor Leidens Ontzet

De keuze voor de juiste vorm is afhankelijk van de impact dat het evenement heeft, het belang van het evenement voor de samenleving, de risico's die er zijn, het beschikbare budget en de reeds aanwezige expertise. Alle bestaande vormen zijn voor Leidens Ontzet onderzocht en zij bevatten interessante elementen. De conclusie is ook dat geen enkele vorm zich 1-op-1 laat kopiëren voor Leiden. Leidens Ontzet is uniek en vraagt om maatwerk. Vanwege de betrokken netwerken ligt een netwerkorganisatie het meest voor de hand. In het volgend hoofdstuk wordt de netwerkorganisatie verder toegelicht.

Stappenplan

De eerste stap is het professioneel opzetten van deze netwerkorganisatie tussen de vier partners. Samen brengen zij de basis op orde en kijken per locatie in de binnenstad wat de mogelijkheden zijn voor de programmering van Leidens Ontzet. Deze nieuwe samenwerkingsvorm vraagt om sturing, een rol die past bij de Gemeente Leiden. Er komt een professionele overlegstructuur over (knelpunten van) de programmering en de financiering daarvan. Wanneer na de evaluatie blijkt dat dit onvoldoende is om de ambities te bereiken, kunnen bepaalde zaken worden uitbesteed of kan een stichting worden opgericht. Het stappenplan wordt in de volgende hoofdstukken verder uitgelegd.



Stap 1 Een netwerkorganisatie

WAAROM

- Leidens Ontzet is een complex vraagstuk
- Partijen hebben elkaar nodig
- Er bestaat geen marktoplossing
- Maatwerk is nodig
- Er zijn allerlei actoren: veel diversiteit en variatie
- Er zijn meerdere belangen

DOEL

- Maatschappelijke meerwaarde creëren
- Efficiëntie behalen
- Inclusieve programmering ontwikkelen
- Gelijk speelveld creëren
- Spreiding realiseren
- (Inkoop)voordelen behalen
- Veiligheid optimaliseren

AANPAK

- Structureel overleg
- Voortgang bespreken
- (Nieuwe) kennis delen
- Contacten uitwisselen
- Verbreden perspectieven
- Kosten delen
- Eenduidig communiceren
- Nieuw beleid integreren
- Evaluatie en bijsturing

ORGANISATIE

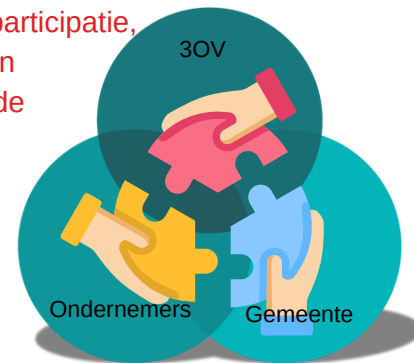
- Werken in een consortium
- Scheiding programmering en veiligheid
- Sturing door netwerkcoördinator
- Heldere governance: besluitvorming
- Gelijkwaardige inspanning / financiering

RISICO'S

- Andere visie op te behalen doelen
- Geen vertrouwen van achterban
- Botsende culturen
- Coördinatiemoeheid
- Gebrek aan mandaat
- Te grote (vrijwillige) inspanning
- Onevenwichtige machtsverhoudingen

Een samenwerkend consortium

In deze netwerkorganisatie ontstaat een nieuw consortium, waarin de partners een visie hebben op de ontwikkeling van de programmering en kijken of er organisatorische, productionele en financiële voordelen te behalen zijn. Het consortium bestaat uit vertegenwoordigers van de vier partners, komt regelmatig (maandelijks) bij elkaar en draagt zorg voor eenduidige communicatie naar haar achterban en naar andere stakeholders. Het consortium is in staat zelfkritisch te zijn en de koers te wijzigen wanneer de situatie daarom vraagt. **De basis van het consortium is vertrouwen. Het consortium levert effectiviteit op, al is deze moeilijk meetbaar. Voor alle partijen zijn immers andere indicatoren relevant die effectiviteit betekenen: plezier, winst, algemeen belang, veiligheid, participatie, et cetera. Hoe deze indicatoren door inwoners, bezoekers, of de partners ervaren worden, bepaalt de maatschappelijke meerwaarde van de samenwerking.**



Afbreukrisico

Van de achterban wordt verwacht dat zij het principe steunen dat de maatschappelijke meerwaarde uiteindelijk ook leidt tot het realiseren van individueel belang. Maar hier zit ook een afbreukrisico. Het vraagt ook hier om vertrouwen in de vertegenwoordigers in het consortium en om vertrouwen in de andere partijen in het consortium. **Als gewenst resultaat namelijk niet direct zichtbaar is, kan dat het vertrouwen schaden in de vertegenwoordiger. Met het risico dat deze persoon stopt, vooral wanneer de rol vrijwillig wordt bekleed. Binnen het consortium is het daarom van groot belang dat hier voortdurend aandacht voor is en dat de partners elkaar daar in steunen.** Allereerst door transparant te zijn, uit één mond te praten en structureel te communiceren, bijvoorbeeld door een aantal keer per jaar een nieuwsbrief te verspreiden over de voortgang. Voor de vertegenwoordigers kan een profiel worden opgesteld, zodat er consensus is met de achterban over de taken en het mandaat.

De netwerkcoördinator

Regie voeren

Werken in een netwerkorganisatie heeft allerlei voordelen, maar omdat er geen traditionele hiërarchische structuren zijn, is sturing op het proces niet vanzelfsprekend. **Je hebt daarom iemand nodig die regie voert op de te behalen doelen. Dit kan extern worden uitbesteed, of deze persoon wordt bij één van de vier partijen aangesteld.** Deze persoon krijgt een betaalde aanstelling en faciliteert, agendeert en structureert het overleg en zorgt dat besluitvorming in consensus plaatsvindt. De eerste twee jaar zal hij/zij fulltime bezig zijn met allerlei taken zoals hiernaast weergegeven. Daarna mag verwacht worden dat er een structuur staat en de regiefunctie in minder uren uitgevoerd kan worden.

Positionering bij Gemeente Leiden

De volgende vraag is wie van de partijen deze persoon in dienst neemt. De horeca ondernemers en 3OV liggen niet voor de hand. De horeca ondernemers zijn onvoldoende verenigd en er bestaat geen inhurende entiteit. Bij 3OV blijft dankzij de vrijwillige inzet voldoende budget over voor de programmering, een betaalde werknemer is onlogisch. Logischerwijs komt de netwerkcoördinator in dienst bij Gemeente Leiden. De gemeente organiseert zelf geen evenementen, in tegenstelling tot de andere partijen die daar weer veel tijd in steken. Hierdoor ontstaat een evenredige bijdrage in het samenwerkend consortium. Daarnaast heeft de gemeente de organiserende competenties in huis, waardoor het in staat is de rol professioneel in te vullen. Een ander voordeel is dat de lijnen kort zijn met de afdelingen die over de veiligheid en vergunningen gaan en met de burgemeester en wethouder als portefeuillehouders. Er zijn veel voorbeelden van andere gemeentes die werken met netwerkcoördinatoren; de functie heet dan bijvoorbeeld opgavemanager, accountmanager, of projectleider evenementen. **Zij overzien op operationeel, tactisch en strategisch niveau het gehele speelveld van evenementen en zijn daarom zowel intern, als extern het aanspreekpunt. Gemeente Leiden kan er ook voor kiezen de functie structureel in te vullen. De kosten bedragen dan ca. € 125.000,- per jaar.**

Profijt voor de Leidse evenementensector

De evenementensector heeft veel last van stijgende prijzen en een krappe arbeidsmarkt. Dit heeft al geleid tot het einde van een aantal iconische Leidse evenementen. Als de rol van netwerkcoördinator structureel wordt ingevuld, kan de sector daarvan meeprofiteren. De netwerkcoördinator kan de lessons learned van Leidens Ontzet toepassen op andere (vrij toegankelijke) evenementen, of andere (kleinere) netwerkorganisaties opzetten. Hij/zij kan daarnaast een rol spelen bij de acquisitie van nieuwe evenementen en de tussenpersoon zijn bij het samenbrengen van (landelijke) initiatieven en lokale ondernemers. De netwerkcoördinator kent de evenementenorganisatoren en hoort waar zij mee bezig zijn. Evenementenorganisatoren geven ook aan behoefte te hebben aan een direct aanspreekpunt bij de gemeente waar zij met hun vragen terecht kunnen die niet specifiek over vergunningen gaan. Zo vindt op grotere schaal kennisdeling plaats en er kunnen ook weer dwarsverbanden gelegd worden met Leidens Ontzet. De netwerkcoördinator draagt met deze kennis van de sector bij aan beleidsvorming en heeft hele korte lijnen met zijn/haar collega's bij de vergunningen- en veiligheidsafdeling.

netwerkcoördinator



Regie voeren

Evenementenkalender LO

Voortgang terugkoppelen

Aanspreekpunt in/extern

Overleg en Besluiten voorbereiden

Evalueren

Financieel overzicht

Begeleiding participatie zoneplannen

Stakeholdermanagement

Sparren Vergunningteam

Subsidies voorbereiden

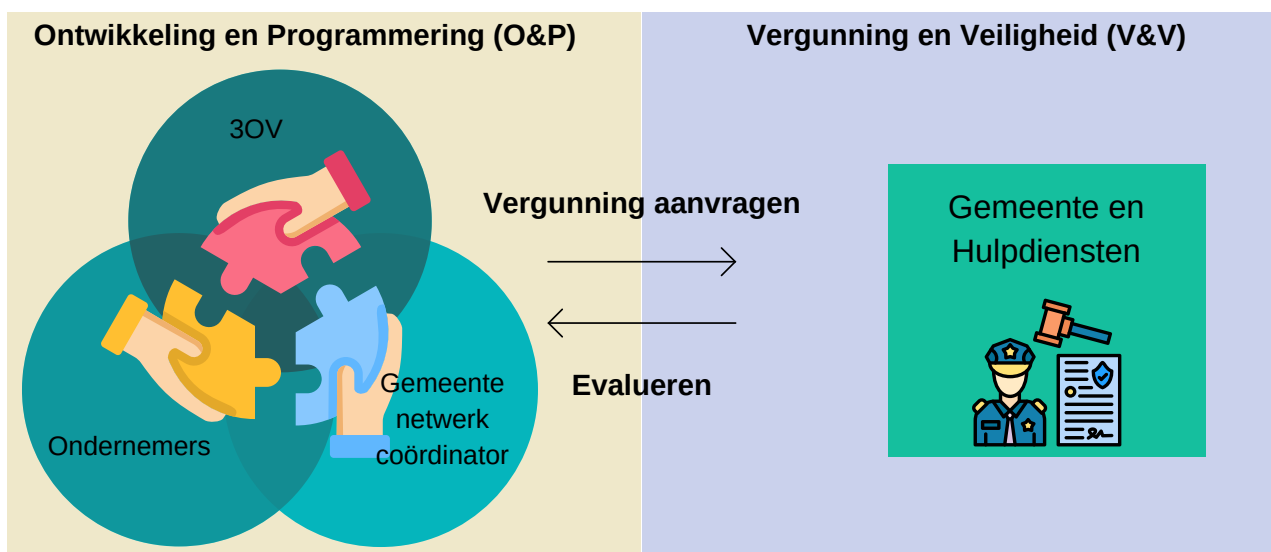
Overeenkomsten opstellen

Beleid uitvoeren

Stap 2 Sturingsmodel

Organisatiestructuur

Er is een netwerkorganisatie opgezet en een netwerkcoördinator aangesteld. Nu is de vraag hoe deze netwerkorganisatie gaat functioneren. Voor de programmering stemmen de vertegenwoordigers van 3OV en de horecaondernemers af met hun organiserende achterban. Deze plannen worden vervolgens aan de vergunningenafdeling van Gemeente Leiden aangeboden, die de plannen in samenhang beoordeelt. De vergunningenafdeling vraagt advies aan andere gemeentelijke afdelingen en aan de hulpdiensten en koppelt deze adviezen terug aan de aanvragers van de vergunning. Soms zijn er nog vragen, of wordt meer inzet verwacht. Uiteindelijk verleent de gemeente de vergunning. Tijdens het evenement is de gemeente (eind)verantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid en houdt toezicht op de vergunningsvoorwaarden. Het is belangrijk deze rollen zuiver te houden, ook tussen de betrokken ambtelijke diensten. In een model ziet dit er als volgt uit:



Taakverdeling

Links in het gele vlak van het model staat dus de ontwikkeling van de programmering centraal en rechts de beoordeling en uitvoerbaarheid van de plannen door de overheidsdiensten. Horeca ondernemers zijn zelf verantwoordelijk voor de schoonmaak van 'hun evenemententerrein' in de binnenstad. De gemeente maakt schoon op de terreinen van 3OV, zoals dat is opgenomen in het convenant. De locaties tussen de evenemententerreinen, dus waar geen vergunning voor is afgegeven, zijn openbare ruimte en daar is de overheid verantwoordelijk voor. In theorie maakt een veegwagen dus bepaalde straten schoon en andere niet. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, al is dit nog ingewikkelder. De gemeente huurt specialisten in voor crowdmanagement. Zij faciliteert ook de beveiliging van de 3OV, maar alleen wanneer op dat terrein geen inkomsten voor 3OV zijn, anders regelt 3OV het zelf. De politie ziet toe op de veiligheid in de openbare ruimte tussen de evenementenlocaties. Er zijn meer voorbeelden, zoals het weghalen van obstakels. Soms doet de gemeente dit, daar staan dan wel kosten tegenover. In sommige gevallen mag de organisator het zelf doen, of een marktpartij inhuren. De gemiddelde bezoeker of bewoner heeft uiteraard geen idee hoe dit zit en de gemiddelde organisator ziet door de bomen het bos niet meer. Dit kan veel beter. De basis moet op orde (stap 3) en zoneplannen gaan bijdragen aan structuur en overzicht (stap 4). Daarnaast spreken de partijen een aantal uitgangspunten met elkaar af.

Uitgangspunten taakverdeling

Terug naar de logica en geen discussie meer over evenredigheid

Discussies over de inzet van alle partijen en of deze in evenredigheid plaatsvindt, vinden veel plaats, maar zijn zinloos. **De organisaties, de financiële mogelijkheden, de in- en uitgaande geldstromen en de taken en verantwoordelijkheden van de partijen zijn verschillend en laten zich niet of nauwelijks met elkaar vergelijken.** De uitgave van de één, kan weer bijdragen aan de inkomsten van de ander en andersom. Daarom is in 2017 een convenant tussen de gemeente en 3OV gesloten; het is de basis voor de afspraken over uitvoering. Binnen de gemeente blijft het echter onduidelijk hoe de kosten hiervoor gefinancierd moeten worden. **Een deel van die taken behoort tot de kerntaken. Deze worden door de gemeente uitgevoerd en kunnen niet in rekening worden gebracht.** Een deel van de taken wil de gemeente blijven uitvoeren. Dat is logisch, het evenement kent een aantal risico's en daar wil de gemeente grip op houden. De gemeente financiert al deze taken om Leidens Ontzet toegankelijk te houden voor de bezoekers en dat is in het algemeen belang van Leiden. Toch zijn discussies ontstaan over bepaalde uitgaven. Deze discussies leiden tot allerlei uitzonderingen en deze uitzonderingen leiden weer tot nieuwe discussies. Dit is een onwenselijke situatie en er is vertrouwen nodig om dit aan te passen. Daar gaat het consortium aan bijdragen.

Waar kan: één stadsbrede aanpak

Stadsbrede plannen zijn efficiënt en leveren besparingen op. Een volle vrachtwagen kan bijvoorbeeld beter één keer de stad in rijden i.p.v. op verschillende tijdstippen. De gemeente zou een aantal van de taken dat zij voor 3OV uitvoert, ook voor de horeca kunnen uitvoeren. Een stadsbreed plan voor schoonmaak, toiletten, rijplaten, fietsen en beheer is zeer wenselijk. Daar kunnen weer andere zaken tegenover staan, bijvoorbeeld een inclusieve programmering van ondernemers op een minder rendabele locatie. Binnen het consortium kan hier verder over gesproken worden.



Foto's genomen op 2 oktober 2024: fiets parkeren op de kermis opgelost, maar bij de Hooglandse Kerk ontstaat een probleem.

Kerntaken overheid

- Vergunningverlening.
- Advisering op de vergunning (hulpdiensten).
- Schoonmaak openbare ruimte.
- Afhandeling klachten en bezwaarprocedures.
- Veiligheid in de openbare ruimte (gemeente en hulpdiensten).
- Toezicht en Handhaving op de vergunning (gemeente) en geluid (omgevingsdienst).
- Cameratoezicht openbare ruimte (onder supervisie politie).
- Wegafsluitingen en plaatsen verkeersborden.
- Verwijderen obstakels (lantaarnpalen, bankjes, verkeersborden, fietsenrekken).

Taken die de gemeente niet moet, maar wil blijven uitvoeren

- Crowdmanagement.
- Investeren in expertise veiligheid.
- Opzetten commandostructuur (met politie)

Taken die de gemeente voor 3OV op basis van het convenant uitvoert

- Inzet verkeersregelaars.
- Rijplaten kermis.
- Plaatsen EHBO units (inzet personen is voor de vereniging).
- Ondersteunen veiligheidsplannen.
- Parkeertaken last-en pakwagens kermis
- Schoonmaak.
- Begeleiden inspraak-en overlegprocedures.
- beschikbaar stellen gemeentelijke gebouwen.
- Plaatsen verlichting bij monumenten.

Stap 3 De basis op orde

1 De Leidens Ontzet evenementenkalender

De 3OV en de horeca ondernemers willen samen een stadsbrede programmering verzorgen. Het consortium gaat daarom specifiek voor Leidens Ontzet een evenementenkalender optuigen, waarvoor geïnteresseerden al vroeg in het jaar hun evenementen kunnen aanmelden. Uitgangspunt is dat elke ondernemer de mogelijkheid krijgt een evenement te organiseren in de openbare ruimte. Dat zou op deze manier georganiseerd kunnen worden:

| | | |
|------------------------|-----------------|---|
| Evenementenkalender LO | Voor 1 Februari | De 3OV legt de traditionele activiteiten en evenementen vast en reserveert de eerste plekken op de kalender. |
| | Februari | Ondernemers gevestigd in de aangewezen zones (zoneplan, blz 13) kunnen plekken reserveren. |
| | Maart | Andere ondernemers en organisatoren kunnen een plek reserveren die nog vrij is. |
| | April en Mei | Aanjaagsubsidie voor evenementen op plekken waar programmering wenselijk is, maar waar eerder geen interesse in is getoond. |
| | Juni en Juli | Uiterste maandenom de vergunningaanvragen in te dienen |

2 Geen glas en blik op straat

Het gebruik van de statiegeldbekers is een groot succes, want het gebruik van wegwerp plastic is sinds de invoering in 2019 met meer dan 90% afgenomen. In de openbare ruimte kan daarom tijdens Leidens Ontzet alleen uit deze duurzame hardcups gedronken worden. Ondanks een verbod op het gebruik van blik en glas in de openbare ruimte tijdens Leidens Ontzet, wordt door winkels, supermarkten en cafetaria nog wel alcohol in blikjes en glazen flesjes verkocht. Deze belanden vervolgens op straat en dat levert behalve zwerfafval ook onveilige en ongezonde situaties op. Een verbod op de verkoop van alcoholische dranken 'to-go' wordt daarom nu voorbereid. In het jaar 2025 zal dit tijdens Leidens Ontzet worden getest.

3 Opbrengsten en kosten in balans

Ondernemers die een evenement organiseren, krijgen daarvoor een vergunning. Met deze vergunning komen plichten, maar komt ook zeggenschap over de programmering in een deel van de openbare ruimte. Onderdeel van die programmering is de verkoop van eten en drinken door bijvoorbeeld een foodtruck, of een tap te plaatsen en deze ondernemers hebben daar ook voldoende ruimte voor nodig. Zo ontstaat een evenwichtige verhouding tussen de opbrengsten van en de kosten voor het organiseren van het evenement.

Andere ondernemers kunnen niet altijd weten dat zij een tap of terras hebben geplaatst op de vergunde 'evenementenlocatie' van een ander. Wanneer een evenementenvergunning is afgegeven, gelden andere regels en bevoegdheden dan tijdens een reguliere situatie. De ondernemer die de vergunning heeft ontvangen, kan nu bijvoorbeeld ineens verantwoordelijk zijn voor de beveiliging voor de deur van zijn buurman. De communicatie hierover moet beter. Om helderheid te verschaffen over wat de locaties zijn en wat dat betekent, wordt tijdens Leidens Ontzet gewerkt met zones. In die zones wordt gezamenlijk geprogrammeerd en de kosten worden gezamenlijk naar rato verdeeld. Dit betekent dat een aantal ondernemers kosten gaat maken die zij nu niet hebben. Maar het betekent ook dat de programmering weer een boost kan krijgen, met de Leidse horeca die zelf de teugels in handen houdt en zonder tussenkomst van externe partijen. De horeca ondernemers worden uitgenodigd mee te denken over een methodiek die voor iedereen effectief en betaalbaar is.

Stap 4 Zoneplan



Een zoneplan

De binnenstad van Leiden wordt 'opgeknijpt' in zones en per zone worden de mogelijkheden en knelpunten van een gebied in kaart gebracht. In de zone is op één bepaald tijdstip één vergunninghouder die het aanspreekpunt is voor het evenement in de zone. De vergunninghouder kan één ondernemer zijn, een vertegenwoordiger van een aantal ondernemers, of de 3OV. Een zoneplan biedt veel mogelijkheden voor een efficiënt en overzichtelijk evenement. De zonevertegenwoordigers zullen ook met elkaar en met de vergunningenafdeling bij de gemeente in gesprek gaan om de stadsbrede mogelijkheden te bespreken. Het consortium is de aanjager van dit gesprek.

De voordelen van een zoneplan

- Betere kwaliteit van de gezamenlijke programmering in een zone.
- Minder vergunningen, betere afstemming en meer overzicht.
- Zone-specifieke zaken die om extra aandacht vragen zijn bekend, zoals gebedshuizen, een hospice, omwonenden, ecologie, of een veiligheidsknelpunt
- Visie op toegankelijkheid in de zone voor mensen met een (fysieke) beperking
- Afstemming over een stadsbrede en doelgroepgerichte programmering.
- Meer spreiding van bezoekers.
- Gezamenlijke bevoegdheden in de zone.
- Samenwerking tussen de zones, bijvoorbeeld bij de op- en afschaling van beveiliging wanneer er calamiteiten zijn.
- Hanteren van dezelfde stijl geeft rust in de productie.
- Centraal inkopen in de zone, of met meerdere zones samen.
- Uitwisseling personeel.
- Een goed aansluitend toilettenplan in en tussen de zones.
- Eenduidige publiekscommunicatie (optie: zuilen met huisregels in de zones)
- Afstemming geluid in en tussen de zones maakt maatwerk mogelijk.
- Aanjaagsubsidies in/voor specifieke zones en doelgroepen.

Samen ontwikkelen

Het ontwikkelen van een zoneplan is maatwerk. Het vraagt om een eenmalige grote investering in tijd en capaciteit van de betrokkenen, maar daarna ligt er een goed basisplan dat (deels) ook voor andere stadsbrede evenementen relevant kan zijn. Bij de ontwikkeling van het zoneplan zijn de gemeente, de horeca en evenementen ondernemers en 3OV aan zet. De veiligheidsdiensten en de inwoners worden betrokken bij het plan. De eerste vragen die aan bod komen zijn:

- Kan de huidige situatie het uitgangspunt zijn voor het bepalen van de zones?
- Wat zijn de criteria voor een zone?
- Hoe verhoudt een zone zich tot één centraal plan?
- Gelden voor de zones dezelfde regels, of kan dat nog verschillen?
- Zijn er nieuwe rechtsvormen nodig voor het aanvragen van een vergunning in een zone?
- Moet elke ondernemer in een zone meedoen met het evenement?
- Moeten zones herkenbaar zijn voor bezoekers ('U betreedt een evenemententerrein')?

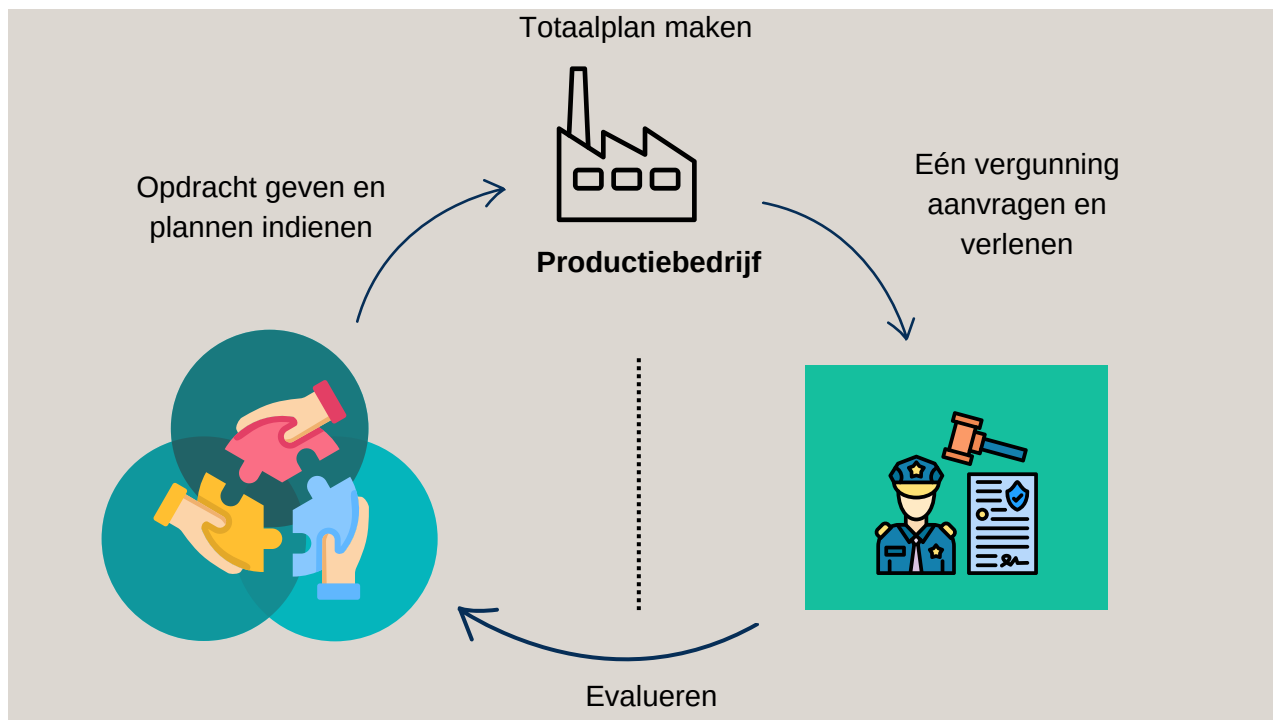
Stap 5 Uitbesteden (optioneel)

Evalueren voortgang organisatiemodel

Op het moment dat het nieuwe organisatiemodel is ingericht en een tijd heeft gefunctioneerd volgens plan, vindt er een evaluatie plaats met de betrokken partijen. Als dan blijkt dat de ambities ondanks deze inspanningen niet zijn gerealiseerd, dan zijn er twee opties. Een deel van de werkzaamheden en bevoegdheden uitbesteden, of een stichting oprichten.

Uitbesteding productie

De ondernemers en de 3OV leveren hun (zone)plannen in bij een commercieel productiebedrijf. Het consortium O&P kan daarbij als opdrachtgever fungeren. Dit bedrijf regelt vervolgens alles dat nodig is voor de uitvoering van het evenement (beveiliging, techniek, podia, etc). Het bedrijf verwerkt dit in een totaalplan en dient een aanvraag in voor één vergunning. Het bedrijf is vergunninghouder en draagt de verantwoordelijkheid voor het goed verlopen van het evenement. Dit model ziet er als volgt uit:



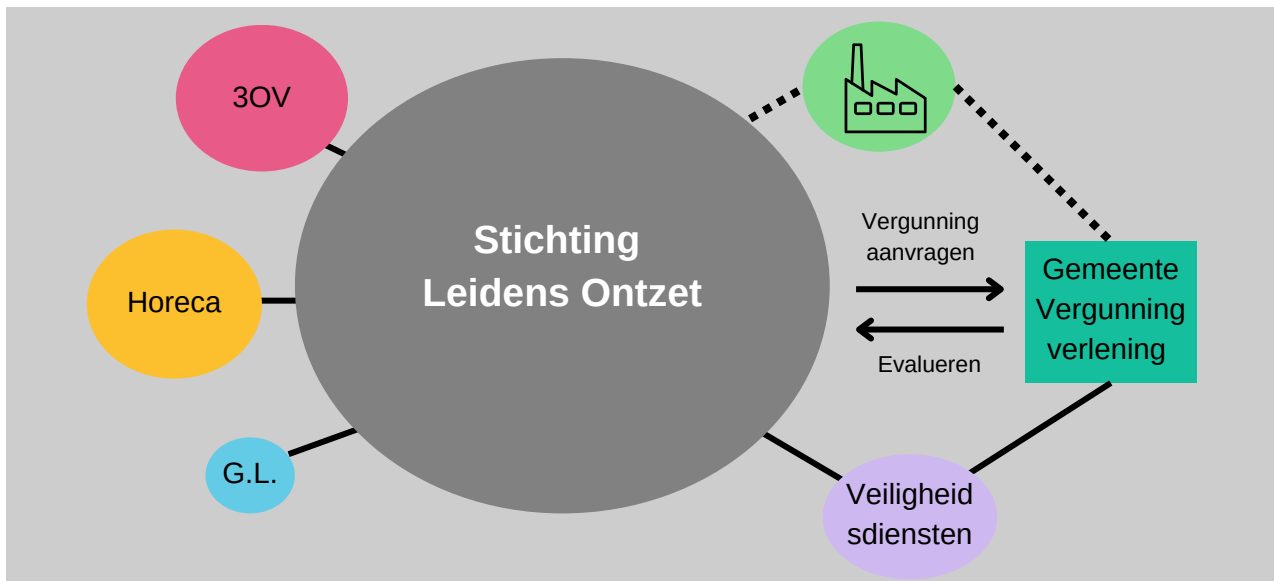
Voordelen

- Opdracht: 'je krijgt waar je voor betaalt'.
- Eén goed op elkaar afgestemd totaalplan dat door een externe organisatie wordt opgeleverd.
- Eén vergunninghouder die verantwoordelijk is voor het gehele evenement.
- Alle diensten worden centraal ingekocht.

Nadelen

- Minder autonomie, het bedrijf is verantwoordelijk en neemt besluiten.
- Afhankelijkheid van een derde.
- Geen/minder binding met het evenement.
- Winstbelang: er blijft minder geld over voor de programmering (disclaimer: efficiënte inkoop kan ook een kostenreductie betekenen).
- Zien de huidige organisatoren de meerwaarde?

Stap 6 Stichting (optioneel)



Een stichting is een vorm die regelmatig voorkomt bij de organisatie van grote, meerdaagse en vrij toegankelijke evenementen in de openbare ruimte. Andere steden kiezen bijvoorbeeld voor een stichting, wanneer er sprake is van veel stakeholders en het algemeen belang groot is. **Een stichting is professioneel georganiseerd, heeft geen winstbelang en is onafhankelijk. De stichting kan ook de partij zijn die één vergunning aanvraagt. De stichting neemt de sturende rol van de gemeente over en de samenwerkende rol van de gemeente wordt tot het minimum beperkt.** Een gemeente kan ook niet plaatsnemen in het bestuur van een stichting: bij tegenstrijdige belangen moet het zich immers van stemming onthouden. De stichting staat in nauw contact met de veiligheidsdiensten en kan (dit hoeft niet) een aantal taken van de gemeente overnemen op het gebied van veiligheid, zoals de organisatie van crowdmanagement en de inrichting van de commandostructuur tijdens het evenement. Ook bij andere steden met stichtingen valt de gemeente duidelijk terug op haar rechtmatige rol, zowel bij de vergunningverlening, als bij het toezicht op de besteding van publieke middelen.

Een stichting voegt nu niets toe:

1. **De grote kracht van Leidens Ontzet is dat het nu al alle elementen in huis heeft om er een veilig, levendig, leefbaar en betaalbaar evenement van te maken. Wanneer alle voorgaande stappen worden doorlopen, dan zou een stichting niet meer nodig hoeven te zijn.**
2. Er wordt vaak een vergelijking gemaakt met de Sneekweek. In Sneek vallen de kermis en de activiteiten van de zeilvereniging buiten de bevoegdheden en de vergunningverlening van de stichting. In de vergelijking met Leiden zou dit ook gelden voor de kermis en de andere activiteiten georganiseerd door 3OV. De 3OV is immers in het leven geroepen voor de organisatie van de viering, de herdenking en de traditionele activiteiten en deze worden gefinancierd met de pachtinkomsten van de kermis. Zonder deze activiteiten schiet een stichting echter aan zijn doel voorbij.
3. De verwachting is dat een stichting niet (meer) nodig is wanneer de basis op orde is .
4. Door stijgende prijzen worden stichtingen afhankelijker van andere inkomsten, zoals uit horeca inkomsten. Maar als het slecht weer is, dan vallen deze inkomsten tegen. Omdat een stichting grotendeels wordt gefinancierd met publiek geld, mag het maar beperkt eigen vermogen opbouwen en heeft het daardoor weinig vet op de botten. Dat is risicovol. Stichtingen vangen dit op door bijvoorbeeld aparte BV's op te richten en daar de inkomsten van horeca en bijvoorbeeld hardcups in onder te brengen. Er zijn voorbeelden waar de prijs van de eerste hardcup 4 euro bedraagt. Dit is op meerdere fronten een onwenselijke situatie.

De kosten

Dit kost Leidens Ontzet

Het jaar 2023 is representatief voor de kosten van de organisatie van Leidens Ontzet:
€ 1.500.233 euro.

| Jaar 2023 | Directe kosten | Toelichting |
|---------------------------------|---|--|
| 3OV | 604.000 | Kosten voor het organiseren van evenementen en het in stand houden van de vereniging. |
| HORECA | 350.000 | Inkoopkosten voor evenementen (productie, artiesten, schoonmaak, etc) |
| GEMEENTE (extern uitbesteed) | 546.233 (ex Matilo -want incidenteel karakter-) | Dit zijn de extern uitbesteede kosten voor crowdmanagement, verkeersafsluitingen, dranghekken, fietsenrekken, verwijderen meubilair en verlichting, etc. |
| Totaal direct | 1.500.233 | |

Kapitaliseren van ureninzet

3OV

Totale urenbelasting van de vrijwilligers van 3OV bedraagt ongeveer 15.600 uur. Wanneer deze uren (minimaal) vergoed zouden moeten worden (a 50 euro per uur), dan bedraagt dit 780.000 euro. Dit financieel inzicht is alleen relevant in het scenario dat een stichting -een deel van- deze taken zou overnemen. Er staan immers geen inkomsten tegenover.

Horeca ondernemers

De uren die ondernemers steken in de voorbereiding van de evenementen zijn niet meegenomen in deze berekening, maar de opbrengsten ook niet. Ondernemers geven aan dat zij in het belang van Leidens Ontzet, niet alle inspanningen vergoed hoeven te zien, maar hopen de kosten in ieder geval wel te dekken uit de inkomsten. Hoewel deze per jaar verschillen door de afhankelijkheid van bijvoorbeeld de weersomstandigheden, geven ondernemers aan dat over de langere termijn het resultaat positief is. De ureninzet is daarom niet gekapitaliseerd.

Gemeente Leiden

Er zijn veel ambtenaren werkzaam voor en tijdens Leidens Ontzet. Zij voeren wettelijke taken uit die door geen andere partij dan de overheid uitgevoerd kunnen worden. De mensen die deze taken uitvoeren zijn in dienst bij de overheid en werken niet enkel voor Leidens Ontzet. Hun kosten worden daarom gedekt uit de algemene begroting. Dit geldt ook voor ambtenaren die niet wettelijke taken uitvoeren die voortvloeien uit het convenant tussen de gemeente en 3OV, zoals bijvoorbeeld voor de schoonmaak. Omdat de inzet van deze mensen niet specifiek aan LO is toe te schrijven, worden ze niet meegenomen in deze begroting.

De opbrengsten

Baten

De horeca zal de kosten terug moeten verdienen uit de verkoop van consumpties en in een gunstig jaar is dat mogelijk. De 3OV maakt afspraken met kermisexploitanten en de gemeente, heeft sponsors, ontvangt een ledenbijdrage en organiseert gedurende het gehele jaar activiteiten die extra geld opleveren. De gemeente ontvangt leges voor het in behandeling nemen van vergunningaanvragen. De baten wegen niet op tegen de kosten.

Wanneer alle inspanningen en kosten vergoed zouden moeten worden, dan worden deze doorberekend aan de bezoekers. Leidens Ontzet wordt dan -in de huidige vorm- onbetaalbaar. Het is continu zoeken naar deze financiële balans. Eén van de doelen van de nieuwe netwerkorganisatie is onderzoeken of er financieel voordeel te behalen valt, door zaken anders/gezamenlijk in te kopen, of door een gezamenlijk verdienmodel te creëren.



Wat mag Leidens Ontzet de gemeenschap kosten?

Het algemeen belang van Leidens Ontzet voor Leiden is erg groot. Het gehele jaar zijn Leidenaren bezig met de voorbereidingen en ook tijdens het evenement staat ontmoeten centraal; families eten samen, vrienden zoeken elkaar op en buren drinken samen een drankje. **Geen enkele andere interventie bereikt dezelfde mate van sociale cohesie als Leidens Ontzet. De vraag zou daarom niet moeten zijn wat Leidens Ontzet mag kosten, maar wat het kost als Leidens Ontzet niet meer zou bestaan.** Dat wil niet zeggen dat geld daarom geen rol speelt, het evenement moet wel betaalbaar blijven. Gaan de partijen effectief samenwerken in het consortium zoals dat in dit rapport is beschreven, dan is dit financieel ook de meest efficiënte vorm, met een maximaal mogelijke bijdrage van horeca en 3OV. **Als blijkt dat de financiën toch niet toereikend zijn, dan zal gemeente Leiden een belangenafweging moeten maken. De gemeente heeft naar rato de grootste financiële draagkracht en loopt het minste (financieel) risico, terwijl het misschien wel het grootste belang heeft.** Want hoewel de huidige kosten bij de gemeente vooral gemaakt worden door de uitvoerende afdelingen, komt de opbrengst van Leidens Ontzet ten goede aan allerlei beleidsdoelen: een aantrekkelijk vestigingsklimaat, sociale cohesie, participatie, duurzaamheid, inclusie, enzovoort. Het is dus niet ondenkbaar dat gemeente Leiden vanuit programma's extra subsidies beschikbaar stelt. De netwerkcoördinator kan hier een rol in spelen.

Projectstappen



Oktober - December 2024

Communiceren

- Toelichten rapport achterban partners
- Tekenen intentieverklaring
- Communiceren aan stakeholders
- Overlegstructuur opzetten
- Checklist opstellen

2024 - april 2025

Plannen uitwerken

- Vacature gemeente Leiden
- Overeenkomst en Convenant
- Zoneplannen opzetten
- Aanpassing wet- en regelgeving
- Financiën en subsidiekaders

2025 - 2026

Uitvoeren en Evalueren

- Starten
- Monitoren
- Evalueren
- Aanpassen

