

HET VERHAAL VAN UTRECHT

*Ambitiedocument
Utrecht Marketing*

TASKFORCE UTRECHT MARKETING



UTRECHT





INHOUD

INLEIDING HET SUCCESVERHAAL EN DE VERTELLERS	03
BEGRIPPENLIJST	04
HOOFDSTUK 1	06
UTRECHT MARKETING: HET VERHAAL VAN UTRECHT	
HOOFDSTUK 2	09
VISIE, MISSIE, STRATEGIE EN DOELSTELLINGEN	
2.1 Visie op de stad Utrecht	10
2.2 Visie van Utrecht Marketing	11
2.3 Doelgroepen van Utrecht Marketing	12
2.4 Doelstellingen en kpi's	13
HOOFDSTUK 3 HET DNA VAN UTRECHT MARKETING	18
3.1 Kernwaarden van Utrecht Marketing	17
3.2 Rollen	17
HOOFDSTUK 4 HET NETWERK	18
4.1 Partners in de stad: positionering van Utrecht Marketing in de stad	19
4.2 Relatie met gemeente Utrecht	19
4.3 Marketing Netwerk Utrecht	20
4.4 Partner board: de Assemblee	21
4.5 Partnermodel	21
4.6 Intermediaire doelgroep	21
HOOFDSTUK 5 ORGANISATIE	22
5.1 Governance	23
5.2 Organisatieschets en taken	23
5.3 Personeel	26
HOOFDSTUK 6 FINANCIËN	27
6.1 Begroting	28
6.2 Fiscale aspecten	29
HOOFDSTUK 7 VERVOLGPROCES	30
7.1 Vervolgstappen en organisatie	31
7.2 Mijlpalen	32
COLOFON	33

INLEIDING

HET SUCCESVERHAAL EN DE VERTELLERS

Foto: Hanne Nijhuis



Utrecht. Boordevol geschiedenis, slimme bedrijven, weelderige parken, spannende architectuur. Een stad met talloze kleurrijke verenigingen, inwoners, kunstenaars, cultuurhuizen, ondernemers, wetenschappers en studenten. Al deze mensen, die hier wonen, werken, ondernemen en recreëren, zijn degenen die Utrecht en de regio nationaal en internationaal 'verkopten'. Dat doen ze door hun enthousiasme en trots uit te dragen. En door zelf verhalen te vertellen. Over bijvoorbeeld de historische binnenstad, de bijzondere evenementen, de concentratie aan kennis, het vruchtbare ondernemersklimaat en de creatieve energie.



Foto: Anna van Kooij



Een sterk merk Utrecht helpt al deze mensen het verhaal van Utrecht nog sterker te vertellen. Om aan dat merk te bouwen, is een slimme, open marketingorganisatie nodig – gespitst op samenwerking, altijd op zoek naar coalitievorming en werkend vanuit gedeeld eigenaarschap. Stichting Cultuurpromotie Utrecht en Toerisme Utrecht, die jarenlang naar tevredenheid van de gemeentelijke opdrachtgever gewerkt hebben aan bewoners- en bezoekersmarketing, vormen de basis van deze nieuwe organisatie.

Op 1 januari 2017 begint Utrecht Marketing – met diverse partners – aan een krachtige citymarketing van de stad Utrecht, om de concurrentiekracht van deze stad te versterken. Onder andere door 'het verhaal van Utrecht' overtuigend te vertellen, in Nederland én daarbuiten. In dit document leest u meer over de

ambities van Utrecht Marketing, de gekozen richtingen, de organisatie en de keuzes die de komende tijd nog gemaakt moeten worden. Maar vooral leest u hoe Utrecht Marketing van de stad een succesverhaal maakt.

VOOR WIE IS DIT AMBITIEDOCUMENT BEDOELD?

- Het ambitiedocument is een antwoord op de gemeentelijke Call to Action van 24 november 2015. De beoogde doelgroep is het college van B&W en de raad van de gemeente Utrecht.
- Voor het bestuur van Cultuurpromotie Utrecht en de raad van toezicht van Toerisme Utrecht is het ambitiedocument primair bedoeld als besluitvormingsdocument voor de fusie van beide organisaties tot Utrecht Marketing.
- Voor de partners van Utrecht Marketing biedt het ambitiedocument inzicht in de gewenste samenwerking tussen de

partners en Utrecht Marketing en de rol van Utrecht Marketing daarin.

- Voor de (te werven) directeur van Utrecht Marketing is het ambitiedocument een richtinggevend document bij de vormgeving van de organisatie eind 2016 en in 2017.

Dit ambitiedocument voor Utrecht Marketing kwam tot stand in samenwerking met stakeholders, waaronder het Marketing Netwerk Utrecht.

BEGRIPPENLIJST

In dit ambitiesdocument komen bepaalde namen, begrippen en afkortingen vaak terug. Op de volgende pagina's staan de belangrijkste uitgelegd.

CALL TO ACTION

Besluit waarin het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Utrecht de ambitie heeft vastgesteld per 1 januari 2017 te komen tot een brede, slagvaardige marketingorganisatie.

TASKFORCE UTRECHT MARKETING

Orgaan dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van de Call to Action. De taskforce bestaat uit bestuurders van Cultuurpromotie Utrecht, Toerisme Utrecht, het Utrecht Science Park, Klepierre / Hoog Catharijne, Stichting Utrechts Museumkwartier, Theater Utrecht en Rabobank Utrecht.

SCU

STICHTING CULTUURPROMOTIE UTRECHT

Marketingorganisatie voor Utrechtse culturele sector en uitvoeringsorganisatie voor Culturele Zondagen.

TU

TOERISME UTRECHT

Centrale toeristische organisatie van de stad Utrecht en verantwoordelijk voor de VVV en de Domtoren.

MARKETING NETWERK UTRECHT

Marketingnetwerk in de stad vanuit kennisinstellingen, economische sector, cultuur, toerisme, waarin de merkbepaalde en merkwwaarden verder zijn uitgewerkt en marketingkracht kan worden gegenereerd. Deelnemende organisaties: Centrum Management Utrecht, Creative Connection, Cultuurpromotie Utrecht,

Economic Board Utrecht, Gemeente Utrecht, Jaarbeurs, Klepierre/Hoog Catharijne, Rabobank Utrecht, Stichting Utrechts Museumkwartier, Toerisme Utrecht, Utrecht Science Park.

EBU

Economic Board Utrecht, regionaal samenwerkingsverband van het Utrechtse bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen.

CMU

Centrum Management Utrecht.

IU

Invest Utrecht. *Foreign investment office* van de provincie Utrecht.

SUM

Stichting Utrechts Museumkwartier. Samenwerkingsverband van 7 Utrechtse musea en 2 erfgoedinstellingen.

TASKFORCE INTERNATIONALE ACQUISITIE EN HANDELSBEVORDERING (TASKFORCE INTERNATIONAAL)

Regionaal netwerk met overheden en organisaties als EBU om de (internationale) acquisitie van bedrijfsleven naar de regio Utrecht vorm te geven.

UCB

Utrecht Convention Bureau; congresbureau van de stad Utrecht (en onderdeel van Toerisme Utrecht).

UCIB

Utrecht City in Business. Onderdeel van de afdeling Economische Zaken van de gemeente Utrecht.

UFO

Utrecht Festival Organisatie. Platform voor organisatoren van festivals.

USP

Utrecht Science Park. Bij de Taskforce Utrecht Marketing en het Marketing Netwerk Utrecht betrokken als vertegenwoordiger van de kennisinstellingen op De Uithof.

UTRECHT MARKETING

Stedelijke marketingorganisatie voor Utrecht (in oprichting).

UMO

UTRECHTS MUZIEK OVERLEG

Platform van podia, organisatoren en gezelschappen in de muziek.

VSU

Vereniging Sport Utrecht. VSU is een organisatie voor top- en breedtesport in de regio Utrecht.



Foto: Moon Saris

HEALTHY URBAN LIVING

Lang, gezond, vitaal, sociaal en zelfstandig samenleven, in een schone, veilige, prettige, duurzame en economisch welvarende stad. Dat is wat we nastreven bij 'Healthy Urban Living'. Utrecht is de snelst groeiende stad van Nederland. Daarnaast is Utrecht ook de gezondste stad van Nederland. Dat is het gevolg van een bewuste keuze. Bij alles wat we doen stellen we de vraag: draagt dit bij aan de gezondheid van de stad en haar inwoners? Want een gezonde stad is een gelukkige stad. De beste universiteit van het land, gespecialiseerd in Life Sciences & Health staat in Utrecht. Bovendien werkt ruim twintig procent van de Utrechtse beroepsbevolking in de gezondheidssector. We weten deze kennis te verzilveren in de stad en dat maakt Utrechters gezonder en vrolijker dan bijna waar ook ter wereld.

CULTURELE ZONDAGEN

Cultureel staat Utrecht stevig op de kaart in Nederland. De Culturele Zondagen, vijftien jaar geleden als tegenhanger van de koopzondag in het leven geroepen, dragen daar beslist aan bij. De samenwerking tussen culturele instellingen, maatschappelijke organisaties, winkeliers, horecaondernemers en onderwijsinstellingen levert zes keer per jaar een bruisend spektakel op. In Utrecht zijn de Culturele Zondagen uitgegroeid tot een begrip, maar ook buiten de stadsgrenzen neemt de bekendheid toe – per editie komen tussen 10.000 en 65.000 bezoekers af op het gratis en laagdrempelige cultuuraanbod.

TALENTPORTAL

Het aantrekken en behouden van internationaal talent is van cruciaal belang voor innovatie in en economische ontwikkeling van onze regio. De International Talent Community Utrecht (ITCU) heeft als doel internationaal talent aan te trekken en te behouden voor de regio Utrecht. Verschillende partijen werken intensief samen in de ITCU en zorgen voor een warm welkom van internationaal talent. Een warm welkom, meertalige digitale informatievoorziening, goede geïntegreerde services, sociale activiteiten en het creëren van een internationale community: de ITCU wil dat internationale medewerkers, hun partners en kinderen zich zo snel mogelijk thuis voelen in hun nieuwe omgeving.

LIVE LIKE A LOCAL

Live like a local is geen vooropgezette campagne, maar een levensgevoel en een authentiek toeristisch motto. Alles wat we doen om bezoekers te trekken, ondernemen we vanuit die gedachte. Hoe te leven als een local? We nodigen bezoekers uit de fiets te pakken en net als de locals de stad op een tweewieler te verkennen. Er is immers genoeg te zien en te doen. De Domtoren, musea, koffietentjes, restaurants, de grachten, de architectuur en charmante winkels. Ook zijn er de ongeëvenaarde culturele evenementen. Festivals als LeGuessWho?, Festival Oude Muziek en het Nederlands Film Festival zijn (inter)nationaal toonaangevend. En de vrij toegankelijke Culturele Zondagen bieden bewoners en bezoekers een aantal keer per jaar een staalkaart van wat de sector te bieden heeft.



HOOFDSTUK 1 **UTRECHT MARKETING:** **HET VERHAAL VAN** **UTRECHT**



Ieder goed verhaal begint bij een verteller. Iemand die de belangrijkste personages bedenkt, een boeiende lijn aanbrengt in de gebeurtenissen en het verhaal zó brengt dat het publiek erdoor gegrepen wordt. Zo ook bij de stad Utrecht. De verteller: Utrecht Marketing.

ER WAS EENS EEN STAD DIE GROEIT EN BLOEIT ...

Utrecht maakt de laatste jaren een grote sprong in omvang en kwaliteit. Denk aan de ontwikkeling van Leidsche Rijn, waardoor Utrecht procentueel de snelst groeiende stad van Nederland is. Zie ook de voortdurende uitbreiding van het Utrecht Science Park, met sterke kennisinstellingen zoals UU en UMC. Verder zijn er de ontwikkelingen in het stationsgebied – de omvangrijkste gebiedsontwikkeling van West-Europa – met de realisatie van het grootste treinstation van Nederland, de oplevering van het Stads Kantoor, de herontwikkeling van Hoog Catharijne, de vestiging van TivoliVredenburg en de vele investeringen in de openbare ruimte, waaronder de grootste overdekte fietsenstalling ter wereld. Ook is de stad volop bezig de bereikbaarheid verder te verbeteren.

... EEN STAD DIE INTERNATIONAAL OP DE KAART GEZET MOET WORDEN ...

Utrecht wordt lokaal, regionaal, nationaal en internationaal herkend én erkend als een stad en regio waar het prettig wonen, werken, studeren en recreëren is. Utrecht inspireert, verbindt, ontwikkelt slimme oplossingen en biedt mensen en organisaties kansen om te groeien.

Niet voor niets werd Utrecht in 2010 en 2013 uitgeroepen tot economisch meest competitieve regio in Europa. Bij die internationale aandacht (onder meer voor de Tour de France in 2015) past ook een marketingstrategie met een internationale oriëntatie.

De gemeente Utrecht legt niet voor niets voor 2016 en 2017 al meer nadruk op internationaal toerisme en (internationale) economische ontwikkeling (de Economische Agenda). Die focus doorzetten en borgen in de stadsmarketing is de logische volgende stap.

EEN GOED VERHAAL: 'BATTLE OF THE CITIES'

Krachtige steden en regio's hebben de toekomst. Zij spelen beter in op de dynamiek van een globaliserende wereld. Vooral steden en regio's met sterke netwerken die snel schakelen op meerdere schaalniveaus kunnen een positie verwerven en behouden in een sterk internationaal concurrentieveld.

Mensen willen bij elkaar komen, ideeën uitwisselen, discussiëren, onderhandelen, leren en creëren. Bedrijven willen steeds meer in de buurt zijn van de bronnen die ze nodig hebben. Dichtbevolkte gebieden hebben daarom goede papieren voor verdere groei. Steden en regio's die in korte tijd de meeste en meest relevante propositities kunnen ontwikkelen voor hun stakeholders, winnen de strijd om de voorkeur van hun doelgroepen. En zijn dus de winnaars in de 'battle of the cities'

BRON: WRR-RAPPORT 'NAAR EEN LERENDE ECONOMIE'.

Voor de economische ontwikkeling is de regio van groot belang. Het doelgebied van belangrijke stakeholders als de EBU is de regio, met het gelanceerde merk Utrecht Region als lader van dat merk. Ook voor congressen en internationaal toerisme worden regionale coalities gevormd.

...EN EEN STAD WAAR UTRECHT MARKETING EEN NIEUW HOOFDSTUK SCHRIJFT

De organisaties Toerisme Utrecht en Cultuurpromotie Utrecht (bezoekers- en bewonersmarketing) waren al langer bezig hun rollen en taken samen te voegen in één organisatie. In de 'Call to Action' van de gemeente Utrecht is opgeroepen méér partners te betrekken bij de marketing van de stad. En bij de nieuwe organisatie waar Toerisme Utrecht en Cultuurpromotie Utrecht onderdeel van uitmaken.

“ Nicoline Meijer, Marketing en communicatiemanager Utrecht Science Park:

“Utrecht Marketing is voor mij de formele bekroning op het gedeelde gevoel in stad en regio dat samenwerking niet alleen meer rendement, maar vooral ook plezier oplevert. Samen versterken we elkaar én Utrecht.”



Foto: Jelmer de Haas



Foto: Ivar Pel

EEN GOED VERHAAL: DE COALITIESTRATEGIE

De Utrechtse coalitiestrategie verbindt publieke en private partners met gezamenlijke belangen. Doel: ideeën en initiatieven ontwikkelen die het merk 'Utrecht' versterken en die tegemoetkomen aan de behoeften van doelgroepen in de stad. Zowel bewoners als bezoekers, en zowel bedrijven als talent. Samen bouwen deze 'coalitiepartners' aan een helder en krachtig merk en de positionering daarvan. De partijen dragen ook bij aan het behalen van de doelstellingen van bestaande organisaties die gericht zijn op het vergroten van bedrijfsinvesteringen en bezoekersbestedingen.

Utrecht Marketing is in deze coalitie de versterkende en verbindende schakel. Ze vertelt het verhaal van de stad (en de regio eromheen) en zet Utrecht in de etalage. Utrecht Marketing verbindt partijen, stimuleert het welbevinden in de stad, start coalities en ondersteunt samenwerkingen en nieuwe initiatieven. Utrecht Marketing reageert op vragen uit de markt: intrinsieke en afgeleide vragen van bezoekers en bedrijven. Met één doelstelling: de concurrentiekracht van Utrecht versterken, mede om de werkgelegenheid te stimuleren.

“ Cor Jansen, director Communications & Marketing, Utrecht University:

“Bright minds en een Bright city vragen om een Bright positionering: Utrecht als het Cambridge van Nederland. Utrecht Marketing kan daar een mooie impuls aan geven”

HOOFDSTUK 2 VISIE, MISSIE, STRATEGIE EN DOELSTELLINGEN



Utrecht nationaal en internationaal stevig op de kaart zetten als slimme, creatieve, talentvolle en gezonde stad. Dat is het uiteindelijke doel van Utrecht Marketing. Dat bereiken we door de verhalen te vertellen van trotse en betrokken bewoners. Van innovatieve en creatieve ondernemers. En van ambitieuze en vindingrijke talenten.

2.1

Visie op de stad Utrecht

HET MERK 'UTRECHT' TOT LEVEN BRENGEN

Utrecht is een ontmoetingsplaats, een stad van kennis en cultuur. Utrecht is groen, gezond en slim. Utrecht is sport en muziek. Utrecht is voor velen 'stoadsie woar'. Al die aspecten vormen samen de veelkleurige identiteit van Utrecht. Maar lang niet iedereen voelt zich emotioneel verbonden met die identiteit, het DNA van de stad. Of weet wat het DNA van de stad is.

Daarom is via gesprekken en enquêtes gezocht naar 'het verhaal van Utrecht'. De uitkomsten daarvan dienen als startpunt en rode draad voor toekomstige deelpositioneringen van stad en regio. Zo maakt Utrecht zowel een kwaliteits- als een mentaliteitsprong in de heldere profilering van de stad.

HET GEVOEL VAN UTRECHT OMSCHRIJVEN

Uit het onderzoek naar het verhaal van Utrecht zijn vier krachtige merkwaarden afgeleid die in samenhang het gevoel van Utrecht weergeven. Dit is het gevoel zoals Utrechters en bezoekers dat nu beleven én waarin de Utrechtse ambitie voelbaar is.

HET VERHAAL VAN UTRECHT

Het kloppend hart van Nederland. Slim, hecht en creatief. Grootstedelijk en gezellig tegelijk. De stad die je verrast en omarmt. Dat is Utrecht. Onze eeuwenoude stad blijft opvallend fris van geest. Van oudsher werken we hier aan een gezonde, groene toekomst. We geven ruimte aan het experiment. We zijn wijs, maar niet grijs. Talent, nieuwe ideeën en creatie komen hier samen.

We vormen een creatieve smeltkroes in het centrum van het land. Wie hier zoekt, wordt altijd beloond. Met verborgen schatten als bijzonder erfgoed, boeiende verhalen en kleurrijke festivals. Ondernemerschap zit ons in het bloed. Wij excelleren in grote markten én in niches. Als universiteitsstad herbergt Utrecht veel 'bright minds' die werken aan oplossingen om het leven hier en elders in de wereld beter te maken. Utrecht is een stad met vele gezichten. Ze verovert je met haar middeleeuwse charme, intellect en frisse, creatieve geest. Laat je verrassen. Geef je over aan Utrecht.

BRIGHT	INSPIRING	WELCOMING	CONNECTING
SLIM SMART INNOVEREND SPRANKELEND TALENTVOL	VITAAL JONG CREATIEF INSPIREREND	PERSOONLIJK BETROKKEN VRIENDELIJK	CENTRAAL VERBINDEND ONTMOETEN HART



Alle partners versterken samen het maatschappelijk en economisch klimaat van de stad. Zodat:

- bewoners trots zijn op hun stad, en dat uitdragen;
- bezoekers de kracht en authenticiteit van de stad beleven;
- bedrijven en organisaties zich hier vestigen en wortelen;
- Utrecht een magneet is voor talent (werknemers en studenten) en de stad zo een talentvijver wordt voor Nederland en Europa;
- Utrecht aantrekkelijk is voor deelnemers aan internationale congressen dankzij de internationaal vermaarde kennisinstellingen.

2.2

Visie van Utrecht Marketing

UTRECHT MARKETING WERKT VANUIT DEZE VISIE:

'In een wereld waarin alles kan en die alsmaar sneller transformeert, is betekenisgeving en menselijk kapitaal steeds belangrijker. Mensen die zich kunnen aanpassen en buiten gebaande paden kunnen treden, spelen makkelijker in op deze beweging. Er is behoefte aan nieuwe manieren om te verbinden. Het belang van aantrekkelijke stedelijke regio's neemt toe. Stedelijke regio's worden belangrijke economische, culturele en sociale centra. Als je verbonden wilt zijn met de wereld en duurzaam vooruit wilt, dan start, woon en werk je in Utrecht. Utrecht is de beste plek om gezond en prettig te leven.'



Foto: Jelmer de Haas

MISSIE

Utrecht Marketing ziet het als haar missie om te verbinden en inspireren om samen vooruitgang in Utrecht in een dynamische wereld te brengen.

STRATEGIE

Utrecht Marketing positioneert en profileert Utrecht voor (potentiële) bewoners, bezoekers, bedrijven en talenten, om zo het imago en de concurrentiepositie van Utrecht te versterken, met alle positieve maatschappelijke en economische gevolgen van dien. (Denk aan onder meer de positieve effecten op werkgelegenheid dankzij de groei van het aantal zakelijke, toeristische en culturele bezoekers.)

Utrecht Marketing is de verbindende schakel tussen stedelijke partijen en speelt een coördinerende rol om drie ambities te versterken:

1. De economische groei en het creëren van een aantrekkelijk vestigingsklimaat.
2. Versterken van de inhoudelijke waarden en het ecosysteem van de stad (historie, kunst, cultuur, erfgoed, sport, talent) en positioneert Utrecht naar de onderscheiden doelgroepen op het strategische thema 'gezond stedelijk wonen en leven' (Healthy Urban Living).
3. Uitdragen van het profiel en karakter van de stad (schaalgrootte, merkwaarden, de netwerksamenleving).

De kracht van de stad ligt in de kracht van de coalitie: de samenwerking over sectorale grenzen heen (kennis, economie, cultuur, sport, samenleving), publiek en privaat. De governance en financiering van Utrecht Marketing ondersteunt dit denken in coalities. De coalitiestrategie en het merkmanagement wordt in een samenwerking tussen Utrecht Marketing,

de gemeente en het Marketing Netwerk Utrecht opgepakt. Daarbij zijn de partners uit het Marketing Netwerk de voelsprietten in de stad, met hulp waarvan we samen kunnen identificeren hoe het merk Utrecht het beste geladen kan worden.

De doelgroepen van Utrecht Marketing vergen een verschillende benadering, waarbij het bereik (of: het 'afzetgebied') per doelgroep ook anders is. Maatwerk dus, in plaats van 'one size fits all'.

De komende jaren vertellen we verhalen op het gebied van thema's als 'Live like a local' (toerisme) en 'Healthy Urban Living' (beloftes qua leefbaarheid en vestiging). Via verhalen en investeringen worden deze thema's en beloften verder geladen. Randvoorwaarde is daarbij de koppeling met de merkwaarden van de stad.

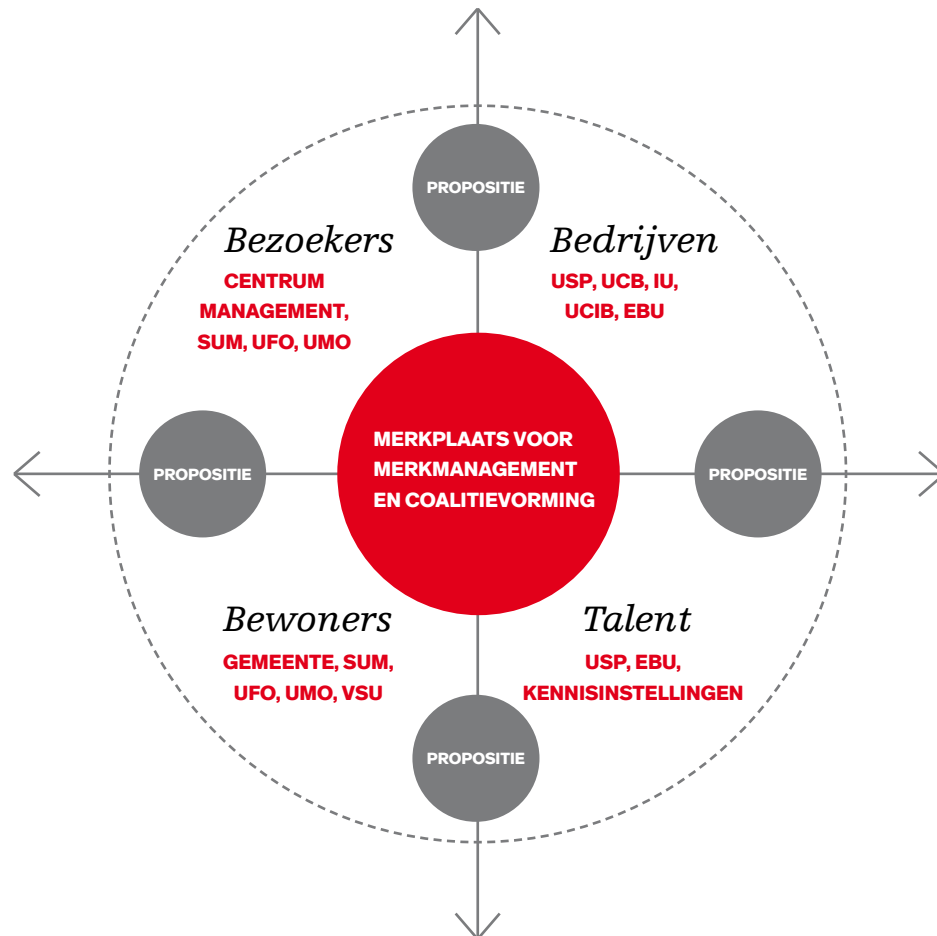
2.3

Doelgroepen van Utrecht Marketing

UTRECHT MARKETING RICHT ZICH OP VIER DOELGROEPEN:

- I. Bewoners
- II. Bezoekers
- III. Bedrijven
- IV. Talent

Hiernaast staat een overzicht van de doelgroepen en voorbeelden van het doelbereik (focusgebieden, coalities en samenwerking).



BEWONERS

- De belangrijkste ambassadeurs van de stad zijn de bewoners van Utrecht. Zowel de Nederlandse als de internationale inwoners, lokaal en regionaal. Door trots uit te stralen 'verkopen' zij bewust en onbewust de stad. Het informeren van bewoners over het voorzieningenaanbod en de diversiteit daarvan draagt bij aan de bewustwording van Utrecht als aantrekkelijke stad met een goed vestigings- en woonklimaat.

BEZOEKERS

- Mensen kunnen allerlei redenen hebben om Utrecht te bezoeken. Er zijn lokale en regionale bezoekers die komen voor winkels, culturele voorzieningen (musea, evenementen en podia) en sportvoorzieningen, sportwedstrijden of -evenementen). Daarnaast zijn er ook de bezoekers uit het hele land (dag- en verblijfsrecreatie, congres- en beursbezoek) en de internationale gasten (toeristisch verblijfsbezoek en zakelijk (congres) bezoek). Bij de doelgroep bezoekers zijn de mensen die in Utrecht werken nog een apart te onderscheiden doelgroep.

BEDRIJVEN

- De doelgroep bestaat uit de stakeholders in de stad, vooral degene die zich bezighouden met het versterken van de concurrentiepositie op het gebied van bedrijvigheid en werkgelegenheid, zoals de EBU, de Taskforce Internationaal, IU, de gemeente Utrecht, UCiB, USP, CMU.
- Aandachtsgebied voor bedrijven is nationaal en internationaal (de regio Utrecht als aantrekkelijke vestigingslocatie voor Nederlandse en buitenlandse bedrijven).

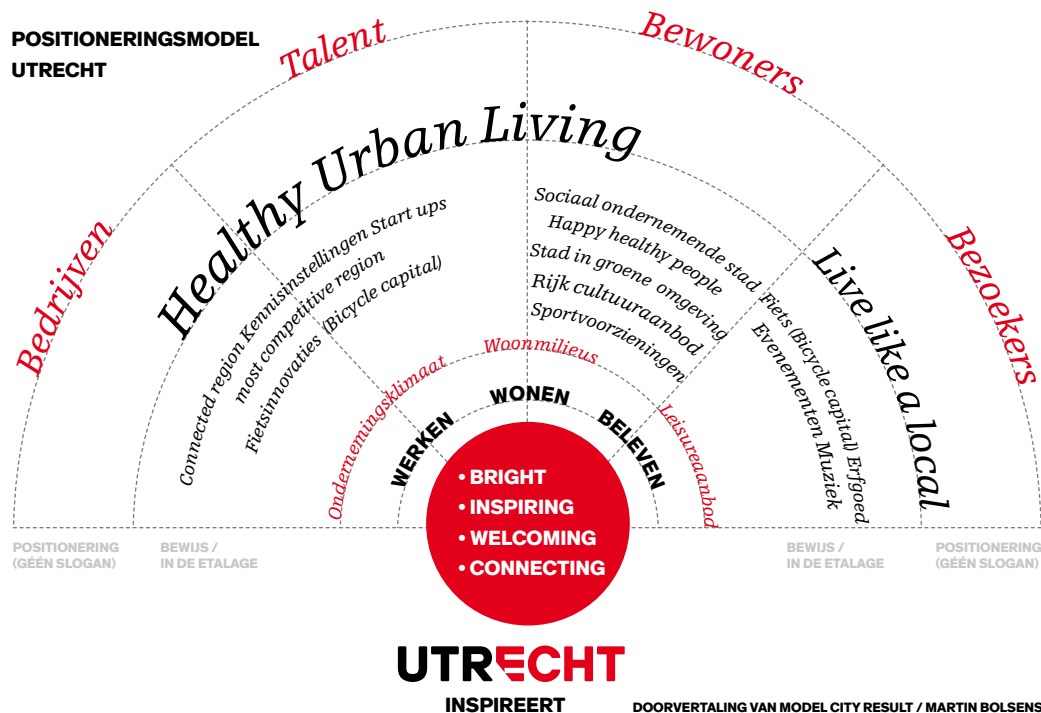
TALENT

- De talentgroep bestaat uit werknemers, studenten en kenniswerkers, nationaal en internationaal. Utrecht Marketing faciliteert hier vooral de stakeholders, zoals EBU, USP, kennisinstellingen als UU, HU, UMC en HKU (de beïnvloeders).

“

Frans Vreeke,
directeur TivoliVredenburg

“Utrecht is mooi, centraal gelegen, heeft een prachtige binnenstad, de beste universiteit van Nederland en een groot aanbod aan cultuur en festivals. Niet voor niets willen mensen hier graag wonen en heeft het een groeiende economie. Stevige, goed doordachte en breed gedragen citymarketing werkt als een vliegwiel en vergroot deze positieve effecten.”

**POSITIONERINGSMODEL
UTRECHT**


2.4

Doelstellingen en kpi's

CONTEXT

Vanuit de missie, strategie en doelstellingen worden effectiviteit en efficiency gemeten. Belangrijk is een goed managementdashboard dat deze zaken inzichtelijk maakt. Utrecht Marketing kiest bewust voor een netwerk-aanpak. Binnen coalities en in dialoog met gemeente en partners wordt bepaald waar de stad naartoe groeit en wanneer we tevreden zijn. Niet outputgerichte Key Performance Indicators (kpi's, zoals het aantal activiteiten) vormen de leidraad. Er wordt nadrukkelijk ingezoomd op impact, kwaliteit en beleefde kwaliteit, gemeten vanuit de

vier doelgroepen en in de markt. Ook wordt de tevredenheid over de dienstverlening van Utrecht Marketing gemeten vanuit samenwerkingspartners, de stakeholders en gemeente. Deze manier van werken en sturen brengt dynamiek, aanpassingsvermogen en marktverbondenheid met zich mee.

Eens per jaar passen we het dashboard aan, in gesprek met de stakeholders. De stad moet zich immers verder ontwikkelen. Doelstellingen en kpi's zijn niet statisch, maar ontwikkelen zich. Om flexibel en consistent te blijven passen we per jaar maximaal 20% van de kpi's aan (opnieuw streefwaarde vaststellen, laten vervallen of een hele nieuwe doelstelling en kpi.)

Om de verbanden tussen de doelgroepen goed te kunnen monitoren, worden kpi's van de verschillende doelgroepen op elkaar afgestemd. Tussen bewoners en bezoekers (waardering voor de stad moet gelijk oplopen), bedrijven en talent (Most Competitive Index EU) en bewoners en bedrijven (werkgelegenheid, via sociale index Atlas voor gemeenten). De ambities van de ene doelgroep mogen namelijk niet ten koste gaan van andere doelgroepen. De kwaliteit en beleving van de verschillende doelgroepen moeten zich in samenhang ontwikkelen. Een groei-ambitie op het gebied van toerisme mag niet ten koste gaan van de beleving van de stad door de bewoners: idealiter lopen de ambities gezamenlijk op.

De rode draad door de doelstellingen heen, is het werven van doelgroepen, het houden van die doelgroepen en het binden van de doelgroep aan de stad: bewoners die zich thuis voelen, bezoekers die Utrecht herhaaldelijk bezoeken, bedrijven die een emotionele binding krijgen met de stad en willen investeren in die relatie met de stad en talent dat naar de stad komt en behouden blijft voor de stad. Waardoor op alle fronten ambassadeurs ontstaan die het verhaal van Utrecht vertellen.

De doelstellingen zijn opgesteld in samenspraak met de stakeholders in de stad, vanuit het bedrijfsleven, de kennisinstellingen, toerisme en cultuur.

DE UITWERKING

Bij het opstellen van de doelstellingen en kpi's is eerst ingezoomd op de brede doelstellingen van de stad: wat willen we als stad? Het uitgangspunt is dat de doelstellingen de missie van Utrecht Marketing (en daarmee ook van Utrecht) moeten ondersteunen. Dit betekent dat de concurrentiekracht van Utrecht op alle fronten versterkt moet worden. Een prettige stad om in te wonen. En om te bezoeken. En een stad die een sterke economische motor is. Waar veel werkgelegenheid is. Utrecht Marketing draagt bij aan een zeer gezond ecosysteem, waar het aantal arbeidsplaatsen groeit (bij voorkeur in sectoren die passen bij het profiel van de stad), het prettig wonen, verblijven en recreëren is en waar talent zich graag vestigt.

Vervolgens zijn daar de doelstellingen en kpi's van Utrecht Marketing uit naar voren gekomen.

Achtereenvolgens worden de algemene doelstellingen en kpi's van Utrecht Marketing uiteengezet en vervolgens toegespitst op de doelgroepen.

“

Monique Mourits,
voorzitter Stichting Utrechts Museumkwartier

De Utrechtse musea gaan gezamenlijk hun impact vergroten en Utrecht als culturele stad steviger op de kaart zetten. Een sterk Utrecht Marketing is daarbij onontbeerlijk.

ALGEMENE DOELEN

UTRECHT MARKETING

DOELEN UTRECHT MARKETING

- Het stimuleren van de bekendheid en het imago van Utrecht
- Utrecht wordt gezien als een inspirerende (inspiring), slimme (bright), gastvrije (welcoming) en verbindende (connecting) stad (merkwaarden)
- Verwelkomen nieuwe vestigers (soft landing)
- Utrecht Marketing draagt bij aan de groei van de werkgelegenheid van de stad en regio.

KPI'S UTRECHT MARKETING

- Het imago van Utrecht scoort een 8 (voorlopig: LaGroup: 4-jaarlijks, bij de laatste meting in 2014 scoorde Utrecht een 7,2; of eventueel via 2-jaarlijks onderzoek Hendrik Beerda)
- Meer naamsbekendheid bij internationale bezoekers ten opzichte van 0-meting in 2017 (NBTC jaarlijks; eventueel eigen onderzoek met G7 citymarketing)
- Het Utrechtse merk en de merkwaarden worden herkend door de doelgroepen (onderzoek Hendrik Beerda 2-jaarlijks; in 2017 moet een 0-meting worden uitgevoerd)
- De media waarde van Utrecht groeit (0-meting in 2017 via nader onderzoek; bijvoorbeeld eigen onderzoek via Sterk Werk; jaarlijks²)
- Overkoepelend tussen bewoners en bezoekers: De waardering van de bewoners en bezoekers voor de stad is met elkaar in balans en gaat gelijk op (vergelijking tussen de waarderingscores van bewoners en bezoekers).
- Het realiseren van minimaal 3 coalities op het gebied van marketing in de stad.

BEWONERS

DOELEN STADSBREED

- Bewoners zijn trots op Utrecht en voelen zich in Utrecht thuis
- Bewoners waarderen het voorzieningen aanbod (80% nu) en maken er ook gebruik van; specifiek het cultureel aanbod: cultuurparticipatie van meer dan 80% (nu 80%)

DOELEN UTRECHT MARKETING

- Utrecht Marketing levert een bijdrage aan de inclusieve stad waar bewoners trots op zijn en zich thuis voelen.
- Bekend en toegankelijk maken van het voorzieningenaanbod, specifiek het culturele aanbod

KPI'S STADSBREED

- Waardering met het cijfer 8 (Utrecht Monitor)
- Meer bewoners raden anderen aan in Utrecht te gaan wonen, recreëren of winkelen³
- Waardering van het cultuuraanbod >80%
- Deelname van ten minste 1x per jaar aan een culturele activiteit >80%

KPI'S UTRECHT MARKETING

- Waardering trots met het cijfer 8
- >80 % van de bewoners raadt anderen aan in Utrecht te gaan wonen, recreëren of winkelen⁴
- >80 % van de bewoners waardeert het voorzieningenaanbod, specifiek het culturele aanbod (Utrecht Monitor, jaarlijks)
- 80 % van de bewoners maakt jaarlijks gebruik van het voorzieningenaanbod, specifiek het culturele aanbod (Utrecht Monitor, jaarlijks)
- Stijging van de diversiteit van de gebruikers van het culturele aanbod (Utrecht Monitor, jaarlijks)

² AFHANKELIJK VAN SCOPE EN OPGEVRAAGDE INFORMATIE: PRINT, ONLINE, RTV-UITZENDINGEN, NATIONAAL, INTERNATIONAAL.

³ ER WORDT IN 2017 EEN 0-METING UITGEVOERD ONDER INWONERS OM TE BEPALEN HOEVEEL PROCENT VAN DE BEWONERS NU ANDEREN AANRAADT OM IN UTRECHT TE WONEN, WINKELN OF RECREËREN. OP BASIS DAARVAN WORDEN VANAF 2018 NORMEN GESTELD

⁴ AFHANKELIJK VAN DE 0-METING DIE IN 2017 MOET WORDEN UITGEVOERD.

BEZOEKERS

DOELEN STADSBREED

- Utrecht is een aantrekkelijke, gastvrije stad waar je graag komt en verblijft, zowel zakelijk als recreatief

DOELEN UTRECHT MARKETING

- Utrecht samen met partners actief neerzetten als dé zakelijke bestemming, specifiek op Healthy Urban Living
- Meer (inter)nationale bezoekers zien Utrecht als inspirerende en creatieve vrijetijdsbestemming, onder meer op cultureel gebied
- Meer bezoekers komen naar Utrecht en geven meer uit

KPI'S STADSBREED

- score op een Utrecht Barometer (te ontwikkelen) die voor de 15 grootste publiekstrekkingen meet: bezoekers-aantal, bestedingen, overnachtingen, deelnemersaantal, verblijfsduur, herhalingsbezoek, combinatiebezoek.
- 80 % van de bezoekers waardeert het voorzieningenaanbod, specifiek het culturele aanbod (Utrecht Monitor, jaarlijks)
- stijging van het aantal bezoekers aan culturele instellingen van buiten Utrecht

KPI'S UTRECHT MARKETING

- Aantal bestedingen (overall, combinatie); NBTC/NIPO jaarlijks; eventueel eigen G7 citymarketing onderzoek
- Aantal overnachtingen (SLA/CBS jaarlijks)
- Aantal congressen en congresdeelnemersdagen, specifiek op het gebied van Healthy Urban Living (eigen meting UCB, jaarlijks)
- ICCA ranking (ICCA, jaarlijks)
- Stijging van het aantal bezoekers dat gebruik maakt van culturele voorzieningen in de stad
- NPS (Netto Promotor Score op basis van beleeftde kwaliteit bij stakeholders) >8 (eigen kwalitatief onderzoek UM)

BEDRIJVEN

DOELEN STADSBREED

- Utrecht heeft een goed ecosysteem (passend bij het thema Healthy Urban Living) voor vestiging van (inter)nationale bedrijven en instellingen
- Groei van de werkgelegenheid in de stad en regio
- Verbinden bedrijven platforms, activeren bedrijven, allianties smeden
- Organiseren van Marketing Intelligence

DOELEN UTRECHT MARKETING

- Vermarkten van Utrecht als aantrekkelijke investerings- en vestigingslocatie voor Healthy Urban Living
- Verbinden van de (bedrijven in de) verschillende bedrijvenplatforms en aan de stad
- Verwelkomen nieuwe vestigers, soft landing (rode loper)

KPI'S STADSBREED

- Utrecht staat in de top 3 van de Most Competitive Index EU (2-jaarlijks onderzoek)
- Aantal bedrijfsvestigingen, aantal investeringen, aantal arbeidsplaatsen (respectievelijk monitor provincie en gemeente Utrecht, jaarlijks)
- Sociale index werk en innovatie (Atlas voor gemeenten, jaarlijks)

KPI'S UTRECHT MARKETING

- Utrecht staat in de top 3 van de EU Most Competitive Index (2-jaarlijks onderzoek, Europese Unie)
- NPS (Netto Promotor Score op basis van beleeftde kwaliteit bij stakeholders) >8 (eigen kwalitatief onderzoek UM)

TALENT

DOELEN STADSBREED

- Utrecht is dé locatie in Nederland om te leven, werken en wonen voor talent op de speerpunten van Utrecht (Healthy Urban Living)
- Community vormen met als doel dat het talent zich in Utrecht thuis voelt
- Organiseren van Marketing Intelligence

DOELEN UTRECHT MARKETING

- Stimuleren van internationaal leefklimaat in Utrecht (to study, work and live) door middel van samenwerking met partners in het ecosysteem en faciliteren van communities
- Verzorgen van marketing en promotie van Utrecht als dé locatie in Nederland om te leven, werken en wonen voor talent op de speerpunten van Utrecht (Healthy Urban Living)

KPI'S UTRECHT MARKETING

- Utrecht staat in de top 3 van de EU Most Competitive Index (specifieke score op onderdeel hogeropgeleiden: Higher Education and Lifelong learning); 2-jaarlijks onderzoek, Europese Unie
- NPS (Netto Promotor Score op basis van beleeftde kwaliteit bij stakeholders) >8 (eigen kwalitatief onderzoek UM)

HOOFDSTUK 3 HET DNA VAN UTRECHT MARKETING



Elk verhaal heeft een verteller. Het verhaal van Utrecht heeft er meerdere. Utrecht Marketing koppelt ze aan elkaar. Als strategisch partner, merkmanager, aanjager, verbinder en uitvoerder.



Foto: Ramon Mosterd

3.1

Kernwaarden van Utrecht Marketing

Inspirerend, verbindend en innovatief. Dat zijn de kernwaarden van de organisatie Utrecht Marketing.

- Inspirerend: Utrecht Marketing wil haar stakeholders inspireren en biedt ook een inspirerend werkklimaat voor medewerkers.
- Verbindend: Utrecht Marketing verbindt in én met de stad. Ze bundelt de krachten van stakeholders. En heeft daardoor een versterkende werking op de eigen marketingactiviteiten van verschillende partners, ondernemers en initiatiefnemers in Utrecht. Kortom: Utrecht Marketing werkt altijd aan synergie.
- Innovatief: Utrecht Marketing richt zich op het verbeteren en verder brengen van bestaande en nieuwe initiatieven in Utrecht.

“

Doron Verstraelen,
Marketing & Communicatie
Economic Board Utrecht:

“De visie en oprichting van Utrecht Marketing is een regelrechte doorbraak voor het vermarkten van stad en regio. We kijken uit naar een succesvol partnership.”

3.2

Rollen

**BIJ INVULLING VAN DE HIERVOOR BESCHREVEN
TAKEN VERVULT UTRECHT MARKETING VIJF
ROLLEN.**

1. Strategisch partner (voor gemeente en het Marketing Netwerk Utrecht) op het gebied van citymarketing, vrijetijds-economie, toerisme, cultuurpromotie en cultuurparticipatie, op stedelijk en regionaal gebied.

Op basis van de opdrachten vanuit de gemeente en vanuit het overleg met het Marketing Netwerk Utrecht (brandmanagement) en de marktontwikkelingen, ontwikkelt Utrecht Marketing een strategie om de doelstellingen te behalen en bespreekt deze strategie met haar partners.

2. Manager van het merk Utrecht, samen met het Marketing Netwerk en de gemeente (als eigenaar van het merk).

Programma's en evenementen worden getoetst aan de merkwaarden en 'on brand' gezet. Het merk wordt (inter)nationaal via storytelling in de markt gezet, met thema's als 'Live like a local' en 'Healthy Urban Living'.

3. 'Initiator' (aanjager): faciliteren en stimuleren van activiteiten die plaatsvinden op het gebied van bezoekers- en bewonersmarketing en economische en kennismarketing (om het merk Utrecht te versterken).

Het Marketing Netwerk Utrecht speelt hierbij een belangrijke rol bij de uitvoering van marketingactiviteiten (multiplier, marketingkracht).

“

Menno Overtoom, directeur
Hoog Catharijne / Klépierre

“Na de fysieke vernieuwing van het centrum en het Stationsgebied in Utrecht krijgt de stad nu ook de marketingorganisatie die nodig is bij het realiseren van de ambities en potentie van de stad, voor de toekomst.”

4. Verbinder van stakeholders en doelgroep marketeers in Utrecht, onder meer via de brandmanagers.

Via de coalitiestrategie en vanuit de strategie en doelstellingen op het gebied van merkmanagement worden nieuwe kansen bij het positioneren van Utrecht uitgewerkt in coalities, waarbij Utrecht Marketing (via de brandmanagers) de verbindende partij is.

5. Uitvoerder van interne en externe marketing van Utrecht, waaronder cultuurpromotie, toeristische en bezoekersmarketing, en van activiteiten zoals Culturele Zondagen, Uitagenda Utrecht, MAG Utrecht, VVV, UCB en exploitatie van de Domtoren. Ook campagnes (al dan niet in opdracht van stakeholders en gerelateerd aan de doelstellingen en doelgroepen) en projecten en productontwikkeling worden door Utrecht Marketing uitgevoerd.

HOOFDSTUK 4 HET NETWERK



*Het verhaal van Utrecht wordt
verteld door veel partijen. Bedrijven,
ondernemers, onderwijsinstellingen,
gemeente, samenwerkingsverbanden
– iedereen kleurt op zijn eigen manier
het verhaal van Utrecht in.*

4.1

Partners in de stad: positionering van Utrecht Marketing in de stad

De schaal en mentaliteit van Utrecht maken dat samenwerking in het DNA van de stad zit. Met als belangrijkste recente succes de samenwerking tijdens de Tour de France in 2015 en de vorming van het Marketing Netwerk Utrecht. Het is voor Utrecht van belang de energie en het succes van deze samenwerking te benutten en te verzilveren. Utrecht Marketing wil daarom de coalitiekracht van de Utrechtse partners vasthouden en intensiveren.

Utrecht Marketing wil zich positioneren als strategisch, tactisch en uitvoerend partner van bedrijven, culturele organisaties, kennisinstellingen, ondernemers en de gemeente.

Utrecht Marketing ambieert samenwerking met elke partij die het economisch, maatschappelijk en cultureel klimaat van de stad wil versterken. Utrecht Marketing zoekt actief de samenwerking met:

- Bewoners
- Ondernemers, horeca, hotels
- Culturele instellingen en hun samenwerkingsverbanden
- Kennisinstellingen
- Bedrijven (NS, Jaarbeurs etc.)
- Utrecht Science Park
- Gemeente Utrecht
- Economic Board Utrecht
- Regiogemeenten en hun marketing-organisaties
- Provincie Utrecht
- Landelijke partners, zoals NBTC, de G7 citymarketing (Amsterdam Marketing, Rotterdam Partners, Den Haag Marketing, Utrecht Marketing,

Eindhoven 365, Marketing Groningen, VVV Maastricht Marketing) en ministerie van Economische Zaken

Om de coalitiekracht van Utrechtse organisaties te benutten, vast te houden en te intensiveren, heeft Utrecht Marketing behoefte aan betrokkenheid, advies en steun van stakeholders. Die komt vooral tot stand via de Partner Board en het Marketing Netwerk. Ook zal Utrecht Marketing werken met een partnermodel.

4.2

Relatie met gemeente Utrecht

De gemeente Utrecht is de belangrijkste opdrachtgever van Utrecht Marketing. Daarnaast is de gemeente eigenaar van het merk 'Utrecht' en financiert zij een substantieel deel van de activiteiten van Utrecht Marketing.

OPDRACHTGEVER

Vanuit de rol als opdrachtgever formuleert de gemeente samen met Utrecht Marketing (en via Utrecht Marketing met stakeholders) het beleid op citymarketing. Op basis van dit beleid verleent de gemeente een opdracht aan Utrecht Marketing. Tijdens uitvoering van deze opdracht zorgt de gemeente voor eenduidige aansturing en regie richting Utrecht Marketing. Vanuit de kennisfunctie zal Utrecht Marketing de gemeente blijven informeren over ontwikkelingen en kansen die kunnen bijdragen aan de doorontwikkeling van de citymarketing.

OVERLEG

Op ambtelijk en bestuurlijk niveau zal regelmatig overleg plaatsvinden:

- Bestuurlijk gezien in ieder geval twee keer per jaar tussen wethouders en Raad van Toezicht
- Ambtelijk gezien in ieder geval twee keer per jaar tussen ambtelijk opdrachtgever en directeur Utrecht Marketing
- Op verzoek schuift de directeur Utrecht Marketing aan bij de combistaf EZ – Cultuur van de gemeente.
- Daarnaast vindt structureel overleg plaats tussen de accounthouders van de gemeente Utrecht en Utrecht Marketing
- De gemeente is actief participant in het Marketing Netwerk Utrecht.

De gemeente en Utrecht Marketing zullen gezamenlijk bestuurlijke contacten onderhouden, nationaal en internationaal. De doelgroepen van Utrecht Marketing bepalen daarbij in welke gremia gemeente en Utrecht Marketing gezamenlijk optrekken (onder meer Noordvleugel, nationaal in samenhang met de G5 en het NBTC en internationaal als onderdeel van de Superconnected Regions). Utrecht Marketing zorgt er met de gemeente voor dat de bestuurders van de gemeente (verantwoordelijk wethouders en burgemeester) maximaal in positie kunnen komen wanneer dat nodig of wenselijk is.

“

Broos Schnetz,
voorzitter bestuur Stichting
Cultuurpromotie Utrecht

“Utrecht Marketing gaat de Utrechtse culturele- en economische sector nieuwe mogelijkheden en kansen bieden voor verdere kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkelingen en groei”.



HET MERK UTRECHT

Als eigenaar van het merk 'Utrecht' geeft de gemeente Utrecht Marketing de opdracht het merk te managen en toepassing ervan in concrete situaties te verzorgen. Utrecht Marketing ontwikkelt hiervoor een zogenaamde toolkit (door). Verder is Utrecht Marketing de motor van het merk Utrecht en ondersteunt het partners bij het toepassen van het merk. Hierbij speelt het Marketing Network (zie paragraaf 4.3) een belangrijke rol.

FINANCIERING

De gemeente zorgt voor structurele financiering van Utrecht Marketing, vanuit cultuur en economie. De gemeente maakt meerjarige afspraken om de continuïteit van de organisatie en de activiteiten te waarborgen. Het voorstel is om de afspraken over een periode van 5 jaar te maken. Utrecht Marketing zorgt ervoor dat de gemeente verantwoording kan afleggen over de financiering richting gemeenteraad. Utrecht Marketing ontwikkelt in afstemming met de gemeente kpi's waarop zij kan worden aangesproken. De monitoring van kpi's vindt plaats door Utrecht Marketing, waarbij de gemeente een toets doet op de afgesproken kpi's.

4.3

Marketing Network Utrecht

Op tactisch en operationeel niveau betreft Utrecht Marketing stakeholders via het Marketing Network Utrecht. De oorsprong voor het Marketing Network ligt in het Utrecht Brandteam, bestaande uit representanten van belangrijke stakeholders in stad en regio (vanuit de kennisinstellingen, de culturele sector, het bedrijfsleven, de creatieve industrie, toerisme en gemeente).

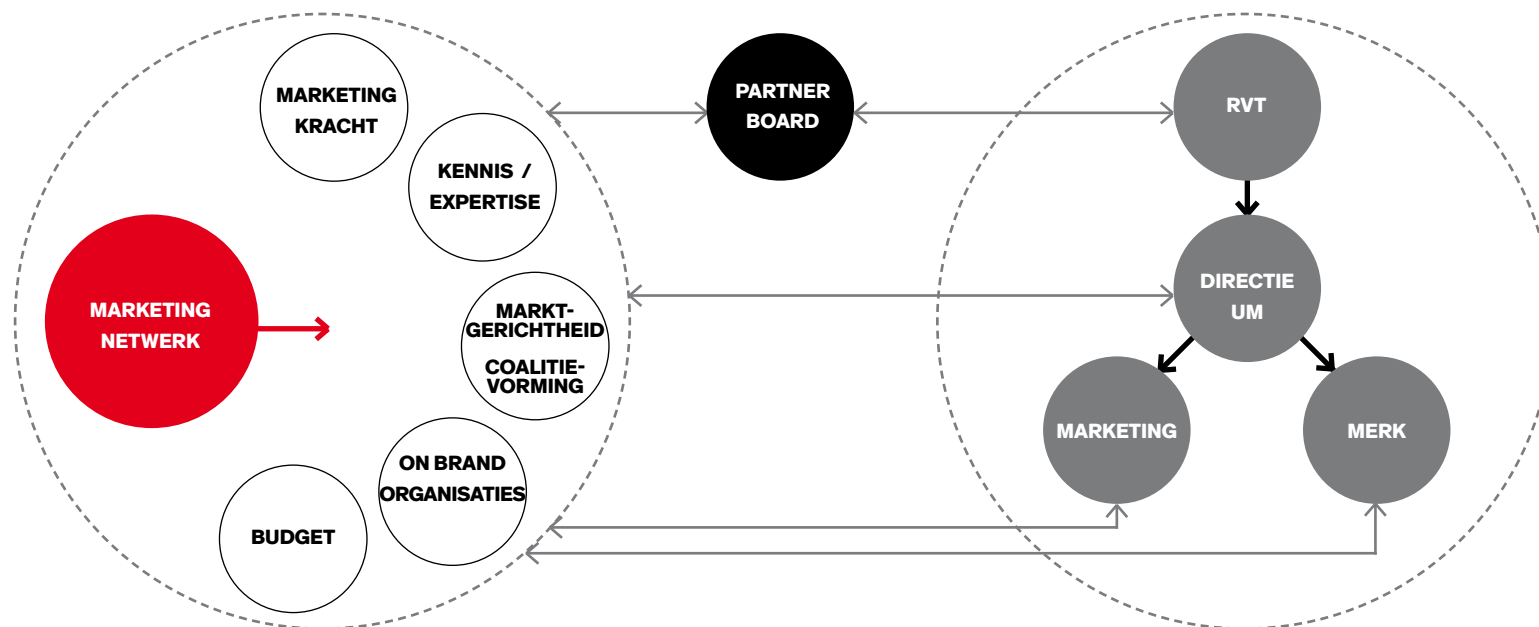
Dit netwerk biedt Utrecht Marketing de kans het bestaande stedelijke netwerk van marketeers te ontsluiten en op die manier gebruik te maken van de aanwezige kennis en expertise. Het Marketing Network voorziet Utrecht Marketing van input om de juiste middelen te ontwikkelen en deze effectief en efficiënt in te zetten voor maximale impact (bijvoorbeeld het brandkompas en 'on brand' realisatie). Het is daarmee een mooie vorm van co-creatie en coproductie tussen stakeholders en Utrecht Marketing. De partners uit het Marketing Network conformeren zich daarbij aan de Governance Code, waarbij partners in het Marketing Network niet meedingen bij opdrachten die door het netwerk zelf worden uitgeschreven.

Brandmanagers, in dienst bij Utrecht Marketing, zorgen voor de verbinding tussen Utrecht Marketing en het

Marketing Network. Zij halen informatie op bij de doelgroepen (kansen), verbinden deze, denken conceptueel mee met coalities en waar nodig jagen de brandmanagers bestaande en nieuwe coalities aan in het bereiken van concrete resultaten. De brandmanagers en het Marketing Network Utrecht zijn eigenlijk een soort voorportaal naar Utrecht Marketing, om deze organisatie optimaal het gevoel te laten houden met wat er speelt in Utrecht. Zeg maar de voelsprietten van Utrecht Marketing, die kunnen zorgen voor een versterkende wisselwerking tussen Utrecht Marketing en organisaties in de stad.

Het Marketing Network Utrecht zorgt (samen met de brandmanagers) voor het betrekken van een goede vertegenwoordiging van stakeholders per coalitie. Daarbij wordt geopteerd voor een vertegenwoordigingsmodel: bij bijvoor-

beeld coalities op het gebied van toerisme kan overlegd worden met een vertegenwoordiger vanuit congreslocaties, KHN afdeling Utrecht (horeca), HOST (hotels) en CMU. Bij culturele partners wordt geconstateerd dat er in bepaalde sectoren al een vertegenwoordigend overleg is (Utrechtse musea, Utrecht muziek, festivals), maar dat het wenselijk is dat ook voor de andere sectoren een vertegenwoordigend overleg in het leven geroepen wordt, zodat bij coalitievorming snel geschakeld kan worden. Hetzelfde geldt voor de sport, waarbij het Marketing Network Utrecht heeft uitgesproken dat de sport nadrukkelijker aan tafel moet. Om een slagvaardig Marketing Network te houden, is het van belang dat het netwerk niet te groot is. Momenteel zijn 12 partners aangesloten, vanuit verschillende sectoren. Via de coalities op deelterreinen kan de marketingkracht van een veelheid van partijen worden aangeboord.



4.4

Partner board: de Assemblée

Op strategisch niveau betreft Utrecht Marketing stakeholders via de Partner Board. In deze Board zijn bedrijven, culturele organisaties, kennisinstellingen, ondernemers en (semi)publieke instanties (waaronder in ieder geval de gemeente) vertegenwoordigd. De Partner Board wordt vooral ingesteld als orgaan dat zich op corporate niveau committeert aan het versterken van de stad. De Partner Board biedt daarnaast een platform voor bestuurders van participerende bedrijven en andere organisaties om elkaar en het College van B&W van de gemeente thematisch, twee keer per jaar, te ontmoeten. De netwerkfunctie is daarbij relevant. Ten slotte biedt de Partner Board de mogelijkheid om met een brede vertegenwoordiging van stakeholders directie en Raad van Toezicht van Utrecht Marketing (en de gemeente) gevraagd en ongevraagd van strategisch advies te voorzien, in de volle breedte van de citymarketing van Utrecht.

Tijdens de Tour de France is de Assemblée opgericht. Daarbij is al een vergezicht geschetst om de Assemblée ook na de Tour de France bijeen te houden en te gebruiken als platform om de ontwikkeling en concurrentiekracht van de stad te versterken. Idealiter wordt de Assemblée gekoppeld aan Utrecht Marketing. De (Utrechtse) bedrijven uit de Assemblée hebben al aangetoond betrokken te zijn bij de ontwikkeling van de stad en betrokken te willen blijven. Deze bedrijven of vertegenwoordigende organisaties worden benaderd om zichzelf te committeren aan de doelstellingen van Utrecht Marketing, zodat de concurrentiekracht van de stad onverminderd groot blijft. Daarnaast worden de kennisinstellingen,

de culturele sector en de sportsector vertegenwoordigd.

De partners in de Assemblée moeten vooral geselecteerd worden op het vermogen mee te denken over de ontwikkeling van Utrecht en het eigen organisatiebelang daaraan ondergeschikt te maken.

4.5

Partnermodel

Naast de Partner Board en het Marketing Netwerk zal Utrecht Marketing gebruik maken van een partnermodel, specifiek gericht op financiële participatie van culturele instellingen, kennisinstellingen, ondernemers en bedrijven.

Het partnermodel zal bestaan uit twee lagen: een strategisch partnership en pakketten voor specifieke doelgroepen. Het strategisch partnership is bedoeld voor organisaties die een financiële bijdrage (in cash of in kind) willen leveren aan de citymarketing van Utrecht, om de concurrentiepositie van Utrecht te versterken. Daarvoor worden in ieder geval brandmanagers aangesteld, die bestaande en nieuwe coalities in de stad moeten aanjagen. De brandmanagers opereren binnen Utrecht Marketing, maar worden ingezet op deelgebieden die kansen bieden voor de (inter)nationale profilering van Utrecht op het gebied van de onderscheiden doelgroepen.

De pakketten zijn gericht op specifieke onderwerpen cq. doelgroepen: cultuur (bewoners en bezoekers), vrije tijd (bezoekers en bewoners), Utrecht voor groepen (organisatoren groepsuitjes), Travel Trade (touroperators en bus-bedrijven) en Zakelijk (organisatoren

congressen). Partners kunnen deze pakketten voor een vast bedrag per jaar afnemen indien zij behoefte hebben aan dienstverlening van Utrecht Marketing om bepaalde doelgroepen te bereiken.

4.6

Intermediaire doelgroep

Utrecht Marketing kent vele stakeholders waar Utrecht Marketing direct of indirect relaties mee heeft, activiteiten voor onderneemt of bijdraagt aan de doelstellingen van deze stakeholders⁵. Op het gebied van de marketing van de doelgroepen Bedrijven en Talent zal Utrecht Marketing vooral ondersteunen en faciliteren zodat doelstellingen op het gebied van werkgelegenheid en het aantrekken van talent gerealiseerd kunnen worden. Hetzelfde geldt voor het faciliteren van de acquisitie van zakelijke congressen door congreslocaties of door kennisinstellingen. De media (nationaal en vooral internationaal) zijn als aparte stakeholder c.q. beïnvloeder relevant voor het profiel van de stad, de (inter)nationale exposure en de economische waarde (imago, bekendheid) die dat met zich meebrengt.

De doelstellingen van de stakeholders (en daarmee de vast te stellen doelstellingen voor Utrecht Marketing) worden nader vastgesteld en geoperationaliseerd.

⁵ IN DE CALL TO ACTION WORDT DAAROM GESproken OVER DE DOELGROEP BEÏNVLOEDERS. UTRECHT MARKETING FACILITEERT WAAR MOGELIJK EN NODIG STAKEHOLDERS BIJ HET REALISEREN VAN DE DOELSTELLINGEN VAN DEZE STAKEHOLDERS.

“

Richard Kraan, voorzitter Raad van Toezicht Toerisme Utrecht

“Ik ben trots op Utrecht en de sprong die de stad heeft gemaakt maar er is nog veel meer potentieel en de ambities gaan verder. Utrecht Marketing is in staat om deze potentie van stad en regio te verzilveren.”



HOOFDSTUK 5 ORGANISATIE

A man with light brown hair, wearing a blue button-down shirt and jeans, stands on a balcony with a black wrought-iron railing. He is playing an acoustic guitar and singing into a microphone. The balcony is part of a brick building. In the background, the tall, ornate stone tower of a Gothic church is visible against a clear blue sky. The image is partially obscured by a white graphic element consisting of several overlapping triangles, with one triangle being red.

Om het verhaal van Utrecht de komende jaren goed en verrassend voor het voetlicht te brengen is een stevig team nodig, dat de regie in handen houdt. Maak kennis met de organisatie van Utrecht Marketing.

5.1

Governance

Utrecht Marketing zal worden vormgegeven als een stichting. Deze rechtsvorm sluit het beste aan bij de huidige situatie, aangezien zowel Cultuurpromotie Utrecht als Toerisme Utrecht op dit moment is vormgegeven als een stichting. Stichting Utrecht Marketing zal ontstaan als gevolg van een juridische fusie tussen de huidige Stichting Cultuurpromotie Utrecht en Stichting Toerisme Utrecht.

Voor de aansturing wordt ervoor gekozen Utrecht Marketing te laten besturen door een eenhoofdige directie. Er zal toezicht worden gehouden door een raad van toezicht van 5 personen (maximaal 7 personen). De raad van toezicht zal zodanig worden samengesteld dat deze zijn taken effectief en verantwoord kan vervullen, waarbij de individuele leden hun specifieke kwaliteiten en expertises aan de raad van toezicht kunnen bijdragen. De leden van de raad van toezicht worden primair geworven aan de hand van specifieke kwaliteit en expertise.

De verhouding tussen de raad van toezicht en directie wordt vastgelegd in de statuten van Stichting Utrecht Marketing en een directiestatuut. De raad van toezicht controleert en stuurt met name op het gebied van de realisatie van de primaire doelstellingen van de stichting en de financiën. De samenhang en samenwerking met het Marketing Netwerk Utrecht wordt verder uitgewerkt in het directiestatuut.

Bij de verdere uitwerking van de governance zal Utrecht aansluiten op de 'Utrechtse voorwaarden voor goed bestuur'.

5.2

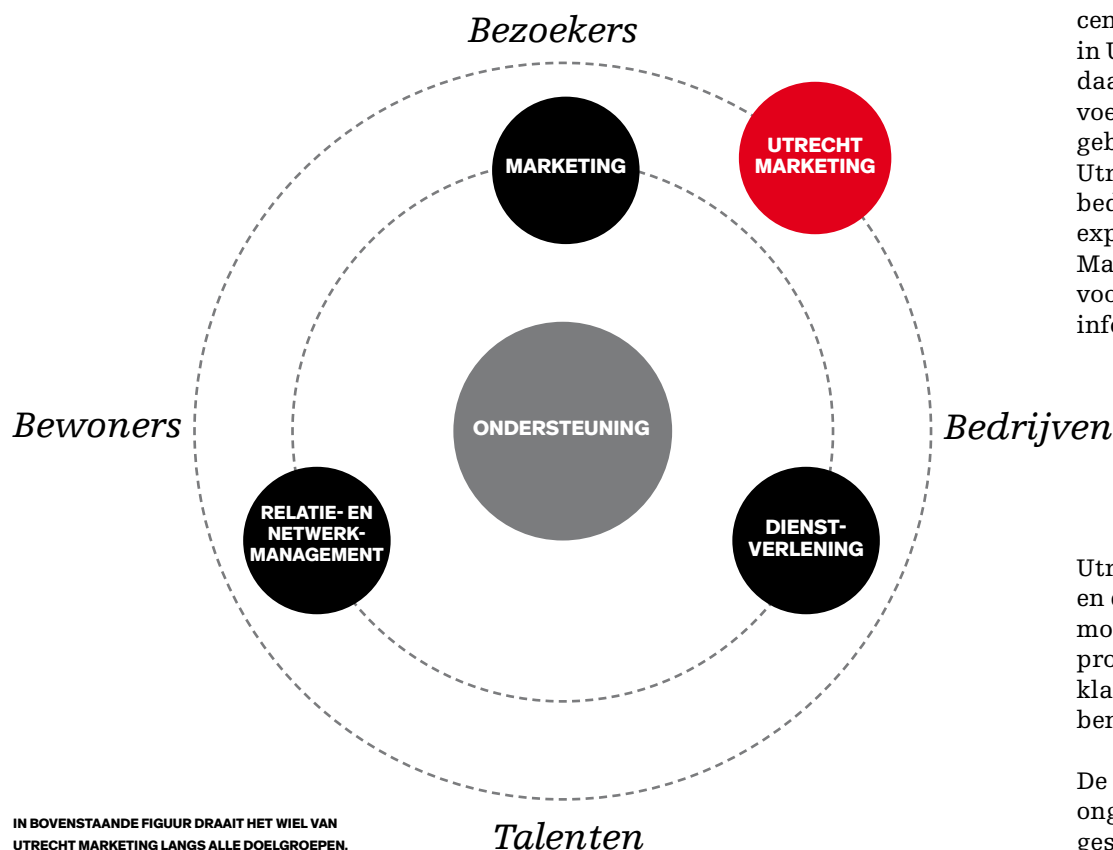
Organisatieschets en taken

Op basis van de taken wordt Utrecht Marketing vormgegeven door drie primaire clusters:

1. Marketing
2. Relatie- en netwerkmanagement, inclusief het Utrecht Convention Bureau (UCB)
3. Dienstverlening

Een cluster kan uit meerdere teams bestaan. Met name bij het onderdeel dienstverlening zal dat het geval zijn. De clusters worden verder ondersteund door een aantal stafdiensten. Het managementteam zal bestaan uit de directeur, de controller en de hoofden van de clusters.

In beeld ziet de organisatie er als volgt uit:



1. MARKETING

Het cluster Marketing richt zich op uitvoering van de taken marketing en merkmanagement. Het gaat hierbij om het vermarkten van de voorzieningen in en het stimuleren van de toeristische bekendheid en imago van de stad. Ook marketing voor de nieuwe doelgroepen Bedrijven en Talent zit in dit cluster.

Daarnaast heeft Utrecht Marketing de ambitie een expertisecentrum te worden met marketing intelligence. Daartoe wil Utrecht Marketing meer marktonderzoek gaan uitvoeren en meer effectonderzoek gaan doen naar de gevoerde campagnes en andere marketingmiddelen. Daarmee wil Utrecht Marketing een expertisecentrum worden voor gemeente en partijen in Utrecht. Utrecht Marketing ondersteunt daarom voortdurend proactief beleid, uitvoering en productinnovatie voor intern gebruik en voor partners als de gemeente Utrecht, andere metropoolgemeenten, het bedrijfsleven en culturele instellingen. Als expertisecentrum (databank) kan Utrecht Marketing van toegevoegde waarde zijn voor haar stakeholders door verzamelde informatie beschikbaar te stellen.

Utrecht Marketing ontwikkelt efficiënte en effectieve instrumenten voor monitoring (interactieve dashboards, prognosetools, barometers, continu klantenonderzoek, bezoekersprofielen, benchmarks).

De omvang van dit cluster bedraagt ongeveer 12 fte. Het cluster wordt aangestuurd door een manager.



Bewoners

Richting bewoners zet Utrecht Marketing met name in op het vermarkten van het diverse en brede voorzieningenniveau in de stad. Onder meer via het ondersteunen van Utrechtse culturele instellingen bij het bereiken van (nieuw) publiek door collectieve cultuurmarketing (cultuurparticipatie). Utrecht Marketing informeert en enthousiasmeert bewoners (en bezoekers) over en voor het Utrechtse aanbod in het algemeen en stimuleert bewoners ervan gebruik te maken. Onderzocht wordt of Utrecht Marketing daarnaast ook bewoners informeert over het Utrechtse sportaanbod (voorzieningen en evenementen) en het overige voorzieningenaanbod (bijvoorbeeld winkels). Trots op de stad en beleving van de woonomgeving zijn belangrijke graadmeters voor de marketingactiviteiten richting bewoners.

Bezoekers

Utrecht Marketing stimuleert de (zakelijk) toeristische bekendheid en het imago van de stad bij bezoekers. Utrecht Marketing ontwikkelt marketingmiddelen en -producten voor (inter)nationale bezoekers, gericht op het bevorderen van een optimaal functionerende toeristische bedrijfstak die een maximale bijdrage levert aan de economische ontwikkeling, werkgelegenheid en het voorzieningen-

niveau in Utrecht. Daarbij richt Utrecht Marketing zich op kwaliteitstoerisme en zoekt het een balans tussen bewoners en bezoekers. Utrecht Marketing stimuleert dag- en verblijfsbezoek en de bestedingen per bezoeker. Ook het bestendigen en laten groeien van het aantal bezoekers aan de binnenstad (retail- en horeca-bezoek) hoort hier nadrukkelijk bij. Coalities worden gevormd of bestendigd met bijvoorbeeld CMU, beurs-, congres- en vergaderlocaties en de hotelsector en horeca. Samenhang wordt gezocht met andere stakeholders zoals steden (Amsterdam, NBTC en G7 citymarketing voor internationaal toerisme, NBTC en G4 voor internationale sportevenementen). Focusgebieden voor internationaal toerisme worden bepaald samen met andere steden en het NBTC.

Bedrijven

Marketing richting bedrijven gaat over business-to-businessmarketing (B2B) ten behoeve van internationale bedrijfsacquisitie en het behoud van buitenlandse bedrijven enerzijds, en is anderzijds gericht op travel trade en congreswerving. Utrecht Marketing werkt primair aan de (inter)nationale profilering van de stad en regio en het merk Utrecht. Acquisitie van bedrijven doet Utrecht Marketing niet. Voor de marketing van internationale bedrijfsacquisitie wordt samengewerkt met partijen als EBU, de Taskforce Internationaal en UCiB.

Internationale profilering van Utrecht vindt plaats in samenhang met de andere grote steden in Nederland, het ministerie van EZ, België en delen van Duitsland. Daarbij werken we vanuit twee gedachten: van Superconnected regions (Greg Clark) naar Tri-State City (Peter Savelberg). De coalitiestrategie is hierbij niet alleen publiek-privaat, maar in voorkomende gevallen dus ook bovennationaal.



Talent

Voor de marketing op de doelgroep Talent is het focusgebied divers: nationaal op het gebied van werkgelegenheid, nationaal en internationaal op het gebied van studenten, onderzoekers en wetenschappers en bedrijfsleven.

Bij de marketing van Talent gaat het specifiek om het vermarkten van de stad, de concurrentiepositie van de stad om Talent binnen te halen en te houden. Dit gebeurt veelal via (en in samenwerking met) de stakeholders in de stad (USP, kennisinstellingen, EBU, gemeente, bedrijfsleven). Het profiel van de stad is voor organisaties als universiteit, Utrecht Science Park en bedrijfsleven essentieel om een goede propositie te kunnen maken voor talent. Zodat talent niet alleen vanwege de inhoud (studie, onderzoek of functie), maar ook vanwege de diverse en aantrekkelijke woon- en leefomgeving voor Utrecht kiest (inclusief voorzieningen als de Internationale School). Healthy Urban

Living is daarbij de belofte van de stad (en regio) richting bewoners, bedrijven en talent. Die propositie moet in coalitieverband verder uitgewerkt worden, waarbij Utrecht Marketing vraaggericht werkt, in samenhang met stakeholders en partners uit het Marketing Netwerk. De EBU heeft daartoe al de Talentportal ontwikkeld, bedoeld om (inter)nationaal talent naar de regio Utrecht te halen, binnen het merk Utrecht Region.

2. RELATIE- EN NETWERKMANAGEMENT

Het cluster Relatie- en netwerkmanagement zorgt voor de strategische verbinding van stakeholders en doelgroepen, via onder meer de brandmanagers. Hier wordt gewerkt aan het verder ontwikkelen, bouwen en uitbouwen van het netwerk van Utrecht Marketing met partners binnen en buiten de stad.

Het Utrecht Convention Bureau vormt een aparte unit binnen Relatie- en netwerkmanagement, om de bestaande positie als onafhankelijke partner te benadrukken.

Merkmanagement

Utrecht Marketing is namens de gemeente en met het Marketing Netwerk verantwoordelijk voor het management van het merk 'Utrecht'. Ook ondersteunt Utrecht Marketing partijen bij de toepassing van het merk 'Utrecht', bijvoorbeeld met de bijbehorende toolkit. Utrecht Marketing is daarmee de motor van het merk Utrecht en ondersteunt partijen bij het toepassen ervan. Samen met het Marketing Netwerk ondersteunt Utrecht Marketing partijen met advies, workshops, matchmaking, kennisdeling en natuurlijk met antwoorden op de vraag hoe de coalitie meer Utrechtheid kan uitstralen oftewel 'on brand' kan opereren.

In samenwerking met het Marketing Netwerk Utrecht beoordeelt nieuwe evenementen langs de merkwwaarden van de stad en de Utrechtheid van deze evenementen, zodat ook gefundeerd gekozen kan worden voor de organisatie van nieuwe (grootschalige, incidentele) evenementen (evenementendesk).

De omvang van dit cluster, inclusief de directeur, bedraagt ongeveer 6 fte. De aansturing van het cluster wordt gedaan door de directeur.

3. DIENSTVERLENING

Het cluster Dienstverlening richt zich op de dienstverlening aan consumenten, bedrijven, individuele (culturele) instellingen en overheden en is verantwoordelijk voor de organisatie van (bestaande) evenementen en activiteiten. Dit onderdeel is uitvoerend en sterk gericht op het realiseren van productie.

Hierbij gaat het in ieder geval om taken die Cultuurpromotie Utrecht en Toerisme Utrecht nu al met succes uitvoeren, denk aan de VVV, de Uitagenda, MAG Utrecht en Utrecht voor Groepen.

Daarnaast vindt de exploitatie van de Domtoren (als cultureel erfgoed, het tonen van de Domtoren aan het publiek en als eventlocatie) plaats onder verantwoordelijkheid van dit cluster.

Utrecht Marketing organiseert al bestaande evenementen en activiteiten, zoals de Culturele Zondagen en Residenties in Utrecht en initieert in de toekomst mogelijke nieuwe evenementen, of jaagt deze aan. Utrecht Marketing zorgt voor borging van de onafhankelijke inhoudelijke programmering van de Culturele Zondagen, in nauwe samenwerking met het culturele veld.

Film Commission

De gemeente heeft er vooralsnog voor gekozen om de rol van Film Commissioner binnen de gemeentelijke organisatie te houden. Dit heeft te maken met het borgen van bestaande netwerken en een snelle schakeling met de afdeling Vergunningen, waar in de praktijk veel mee afgestemd moet worden.

“

Annemarie van den Berg, directeur Rabobank Utrecht

'Duurzame ontwikkeling gaat sneller als mensen en bedrijven samen optrekken. Het is dan ook goed om te zien hoe marketeers en organisaties met elkaar de merkstrategie van Utrecht versterken. Zo wordt beter zichtbaar wat er in de stad gebeurt en vinden partners elkaar rondom belangrijke thema's. En als Rabobank is het onze missie om onze klanten en hun omgeving te versterken. We steunen maatschappelijke initiatieven, doen aan sponsoring en zijn actief betrokken in netwerken en projecten. Wij ondersteunen deze ontwikkeling dan ook van harte!'



Press office

Pers en media zijn een belangrijke schakel tussen enerzijds Utrecht Marketing en anderzijds de doelgroepen. Het persbeleid van Utrecht Marketing heeft als doel het open informeren van de media teneinde positieve beeldvorming rond Utrecht te creëren. Met het inrichten van een Press Office (binnen de staforganisatie) is Utrecht Marketing het punt in de stad voor reactieve en voor proactieve communicatie met een marketing insteek (onder meer via persreizen, persberichten en 1-op-1 media-aandacht).

De omvang van dit cluster bedraagt ongeveer 23 fte. Het cluster wordt aangestuurd door een manager, ondersteund door enkele teamleiders in verband met de diversiteit van de werkzaamheden.

STAF

De staf verzorgt de interne ondersteuning aan de verschillende clusters. Het gaat hierbij om financiën en control, managementondersteuning, ICT/ facilitair en HRM. Dat laatste is een nieuwe functie die gezien het aantal flexibele contracten en de omvang van de organisatie nodig is. De omvang van de staf is ongeveer 4 fte.

Het managementteam van Utrecht Marketing bestaat uit de directeur, de manager Marketing, de manager Dienstverlening, de manager UCB en de controller.

Utrecht Marketing is een organisatie in ontwikkeling. Bovenstaand organisatie-model is een hybride model, gebaseerd op de taken die Utrecht Marketing vanaf 1 januari 2017 zal uitvoeren. Het is echter geen blauwdruk en bij de implementatie van dit ambitiedocument zal de structuur tot meer in detail (welke teams) worden uitgewerkt.

5.3

Personeel

Medewerkers komen in dienst bij de nieuwe Stichting Utrecht Marketing en zijn afkomstig van Toerisme Utrecht, Stichting Cultuurpromotie Utrecht. De nieuwe organisatie heeft bij de start een omvang van maximaal 45 fte:

- Het betreft ongeveer 33,5 fte die nu in vaste dienst zijn bij de stichting Cultuurpromotie Utrecht en Toerisme Utrecht
- 7 fte zijn flexibele contracten: beide stichtingen werken nu al met verschillende flexibele contracten voor de uitvoering van de projecten en activiteiten. Dat blijft ook in de toekomst zo. Deze formatie is te kenschetsen als flexibele schil en afhankelijk van de uitvoeringstaken (Culturele Zondagen, rondleidingen Domtoren etc).
- 1,4 fte die in budget structureel overkomt vanuit de gemeente Utrecht (uitvoerende citymarketingtaken: toolkit, faciliteren en ondersteunen Marketing Netwerk, operationele taken op het gebied van de Partner Board cq. de Assemblee, uitvoering van middelen branding en operationele zaken rondom citymarketing)
- 2 fte brandmanagement (nieuw)
- 1 fte directeur

De organisatie groeit daarmee met ongeveer 4,5 fte ten opzichte van de huidige situatie bij TU en SCU (overgedragen taken vanuit de gemeente Utrecht, brandmanagement en een extern geworven directeur).

Voor arbeidsvoorwaarden zal aansluiting worden gezocht bij de cao VVV. De overgang zal in principe kostenneutraal

verlopen. Daar waar nodig wordt gekozen voor overgangsregelingen met een korte looptijd, teneinde uiterlijk met ingang van 1 januari 2017 alle werknemers, nieuw en bestaand, volgens de nieuwe voorwaarden en functiegebouw in dienst te hebben.

Het uitgangspunt bij de vorming van de nieuwe organisatie is dat alle personeelsleden van de Stichting Cultuurpromotie en Toerisme Utrecht in principe overgaan naar de nieuwe organisatie. Dit wordt verder in de begeleidingsgroep van TU en SCU uitgewerkt. Het vormgeven van het functiehuis en de plaatsing van de medewerkers wordt in samenspraak met de nieuwe directeur gedaan.

Er zullen bij het samengaan van Toerisme Utrecht en Cultuurpromotie wel transitiekosten worden gemaakt, bijvoorbeeld voor een notaris (nieuwe statuten), HRM (functie-huis nieuwe organisatie, begeleiding fusie) en mogelijke out of pocket kosten bij de transitie. Deze kosten zijn beheersbaar en worden gedragen door de bestaande twee organisaties.

Voor de nieuwe organisatie wordt door het bestuur van Cultuurpromotie Utrecht, de Raad van Toezicht van Toerisme Utrecht en de Taskforce Utrecht Marketing gekeken naar de invulling van de directiefunctie.

HOOFDSTUK 6 FINANCIËN



Ambitieuze plannen vragen om ambitieuze investeringen. In Utrecht, waar samenwerking in het DNA zit, worden de lasten over vele schouders verdeeld.

6.1

Begroting

De conceptbegroting van Utrecht Marketing 2017 is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Huidige begrotingen Toerisme Utrecht en Cultuurpromotie Utrecht, inclusief doelstellingen vanuit huidige gemeentelijke opdrachten en/of subsidiebeschikkingen⁶.
- Uitvoerend citymarketingbudget van de gemeente Utrecht
- Huidige partnerships met contibuanten (toerisme, cultuur) en commerciële inkomsten (pakketten)
- Uithbreiding van de opdracht op het gebied van internationalisering, imago en concurrentiekracht (impuls via VJN 2016). De gelden voor 2017 zijn deels al gelabeld.
- Ambities op het gebied van corporate partnerships
- De meerjarenbegroting (kosten en opbrengsten) is niet geïndexeerd.

In het najaar van 2016 wordt door Utrecht Marketing i.o. de nieuwe meerjarenbegroting verder uitgewerkt. Daarbij worden de doelstellingen en financiering op het gebied van cultuur en toerisme uiteraard gewaarborgd. In 2017 wordt de begroting vanaf 2018 verder uitgewerkt, mede in verband met de impuls van € 600.000 voor internationalisering, imago en concurrentiepositie. De eerste meerjarenbegroting laat een ambitie zien om de begroting verder te laten ontwikkelen. Hieronder wordt de begroting verder toegelicht:

TOELICHTING KOSTEN

- De personeelskosten 2017 hebben betrekking op het huidige personeel van Toerisme Utrecht en Cultuurpromotie Utrecht, de formatie citymarketing van de gemeente die overgaat naar Utrecht Marketing, 2 fte brandmanagement en directie. Bij de personeelslasten zijn ook de medewerkers in de flexibele schil meegenomen (producenten / programmeurs Culturele Zondagen, rondleiders Domtoren, ingehuurd personeel). De nieuwe cao (VVV) is daarbij het uitgangspunt voor de vaste formatie. Ook de brandmanager(s) zijn meegenomen in de formatiekosten.
- De projectkosten stimulering imago et cetera hebben betrekking op de huidige kosten voor campagnes en projecten vanuit Toerisme Utrecht (de out of pocket kosten).
- De projectkosten Culturele Zondagen en de communicatiekosten daaromtrent hebben betrekking op de voorbereidings- en productiekosten van de Culturele Zondagen en de kosten voor de Uit-agenda (drukkosten, ontwerp, mailing et cetera).
- De stimulering van internationalisering, imago en de concurrentiepositie heeft voor 2017 betrekking op de informatiebalie op Hoog Catharijne, een impuls voor toeristische promotiecampagnes, meertalige informatievoorzieningen en een bijdrage aan de talentportal van de EBU. Deze impuls was al eerder gelabeld.
- In 2017 zal Utrecht Marketing, samen met de gemeente en op basis van de doelstellingen, voorstellen doen voor het verder stimuleren van internationalisering, imago en de concurrentiepositie van de stad. Gezien de doelen en kpi's is de meerjarenbegroting vanaf 2018 een eerste doorkijk van de inzet van de middelen. Daarbij kan ingezet worden op zowel

KOSTEN	2017	2018	2019	2020
<i>Personeelskosten</i>	2,701,000	2,701,000	2,751,000	2,751,000
<i>Activiteitenkosten</i>				
- PROJECTKOSTEN STIMULERING IMAGO, DAGBEZOEK, BESTEDINGEN, ZAKELIJK VERBLIJF (*)	540,000	560,000	575,000	575,000
- ACTIVITEITENLASTEN CULTURELE ZONDAGEN	428,200	458,200	468,200	468,200
- ACTIVITEITENLASTEN MATERIEEL COMMUNICATIE	318,300	318,300	318,300	318,300
<i>Impuls internationalisering, imago en concurrentiepositie</i>		600,000	625,000	625,000
- INTERNATIONALE EVENEMENTEN	50,000			
- BIJDRAGE REGIONALE EN LANDELIJKE TOERISTISCHE PROMOTIECAMPAGNES	100,000			
- INFORMATIEBALIE HOOG CATHARIJNE	80,000			
- MEERTALIGE INFORMATIEVOORZIENINGEN	80,000			
- TALENTPORTAL	50,000			
- CAMPAGNE BINNENLANDS DAGBEZOEK	50,000			
- INTERNATIONALE MARKETING CONCURRENTIEPOSITIE	115,000			
<i>Huisvestingskosten</i>	260,000	260,000	260,000	260,000
<i>Algemene kosten</i>	367,000	367,000	367,000	367,000
TOTAAL	5,099,500	5,264,500	5,364,500	5,364,500
DEKKING	2017	2018	2019	2020
<i>Gemeentelijke opdrachten</i>				
- TOERISME	938,500	938,500	938,500	938,500
- CULTUUR	1,242,000	1,242,000	1,242,000	1,242,000
- IMPULS INTERNATIONALISERING, IMAGO EN CONCURRENTIEPOSITIE	600,000	600,000	600,000	600,000
- CITYMARKETING	103,000	103,000	103,000	103,000
<i>Externe opdrachten</i>	541,000	591,000	600,000	600,000
<i>Commerciële opbrengsten</i>				
- NETTO OPBRENGSTEN RETAIL	150,000	150,000	150,000	150,000
- OPBRENGSTEN ACTIVITEITEN (RONDLEIDINGEN, DOMTOREN, GROEPSARRANGEMENTEN)	746,000	746,000	760,000	760,000
- SPONSORINKOMSTEN CULTURELE ZONDAGEN	57,500	57,500	65,000	65,000
- ADVERTENTIEVERKOOP UIT MAGAZINE	145,000	145,000	152,500	152,500
- OVERIGE INKOMSTEN	38,000	38,000	50,000	50,000
<i>Pakketten Toerisme en cultuur</i>				
- PARTICIPATIEBIJDAGEN TOERISME	96,000	96,000	96,000	96,000
- CONTRIBUTIEBIJDRAGE CULTUURPROMOTIE/UIT AGENDA UTRECHT	107,500	107,500	107,500	107,500
<i>Corporate partnerships</i>	375,000	450,000	500,000	500,000
TOTAAL	5,099,500	5,264,500	5,364,500	5,364,500

* EXCLUSIEF PERSONEELS LASTEN

⁶ TOERISME UTRECHT HEEFT MOMENTEEL EEN OPDRACHTRELATIE MET DE GEMEENTE.
STICHTING CULTUURPROMOTIE UTRECHT HEEFT EEN SUBSIDIERELATIE MET DE GEMEENTE

de (inter)nationale inzet op bezoekers-marketing (€ 300.000) als marketing voor bedrijven en talent (€ 300.000).

- Huisvestingslasten en algemene kosten (afschrijvingen, rentekosten, algemene kosten) hebben betrekking op de huidige (reguliere) uitgaven van Toerisme Utrecht en Cultuurpromotie Utrecht.

TOELICHTING DEKKING

- De gemeentelijke bijdrage heeft betrekking op de bestaande bijdragen aan Toerisme Utrecht en Cultuurpromotie Utrecht en de extra impuls op het gebied van internationalisering, imago en concurrentiepositie (€ 600.000 vanaf 2017). Daarnaast worden uitvoeringskosten op het gebied van citymarketing (ongeveer € 100.000) overgeheveld van de gemeente naar Utrecht Marketing.
- De opbrengsten Externe dienstverlening komen uit dienstverlening voor derden. Utrecht Marketing spreekt de ambitie uit om deze externe dienstverlening (voor een breed scala aan opdrachtgevers) verder te vergroten.
- Commerciële inkomsten hebben onder meer betrekking op de exploitatie van de Domtoren (rondleidingen, groepsarrangementen), rondleidingen door de stad, verkoop van geschenkenbonnen, sponsorinkomsten van Culturele Zondagen en advertentie-inkomsten van de Uit-agenda. De opgenomen bedragen zijn nettobedragen.
- Via pakketten worden partijen in de stad verbonden aan specifieke activiteiten op het gebied van toerisme en culturele activiteiten, met een duidelijke tegenprestatie. Hiervoor zijn vergelijkbare bedragen geraamd als momenteel door Toerisme Utrecht en Cultuurpromotie worden gerealiseerd.
- Daarnaast wordt qua ambitie uitgegaan van een groeimodel op het gebied van

partnerships. Voor 2017 is het uitgangspunt dat € 375.000 aan corporate partners voor Utrecht Marketing worden geworven. Partners worden in de tweede helft van 2016 benaderd. Voor de periode vanaf 2018 wordt de ambitie uitgesproken om het aantal partnerships geleidelijk te laten stijgen, tot € 500.000 in 2020.

- De stijging in externe bijdragen kan ook gerealiseerd worden via een stijging van inkomsten uit externe dienstverlening, activiteiten of overige inkomsten.
- Eventuele overige financiering vanuit projectsubsidies is niet meegenomen qua dekking, omdat die incidenteel is. De kosten voor dergelijke projecten zijn ook niet opgenomen aan de kostenkant.

De huidige afspraken rond prestaties en financiering tussen de gemeente Utrecht en Toerisme Utrecht en Cultuurpromotie Utrecht blijven inhoudelijk onverminderd van kracht. De financiële investering die hierbij hoort, dient ook vanaf 2017 voor deze doeleinden te worden ingezet door Utrecht Marketing en te worden verantwoord aan de gemeente Utrecht. Samen met de gemeente worden in 2017 de kpi's verder ontwikkeld en aangepast, zodat deze meer aansluiten bij het karakter van Utrecht Marketing en de doelstellingen.

De financiële bijdrage van de gemeente Utrecht aan Utrecht Marketing bedraagt in de conceptbegroting voor 2017 ongeveer 56% van de totale inkomsten. Het streven is om de overige bijdragen aan Utrecht Marketing dusdanig te verhogen dat er in 2022 een 50-50 verhouding is, waarbij nog maar 50% van de inkomsten via gemeentelijke financiering gerealiseerd wordt. Dit betekent in de praktijk dat de begroting via externe bijdragen (externe dienstverlening of via andere financiers) moet stijgen naar ongeveer € 5,7 miljoen.

Als de dekking van Utrecht Marketing (via externe dienstverlening en/of partnerships) stijgt, kunnen extra impulsen gegeven worden aan activiteiten of programma's voor bewoners, bezoekers, bedrijven en talent. Deze impulsen zijn opgenomen voor 2018 en 2019 (onder meer bij projectkosten stimulering imago etc, activiteitenlasten Culturele Zondagen en personeelskosten), waarbij uitgegaan wordt van een stijgende realisatie van de private dekking. Op het moment dat minder private bijdragen gerealiseerd worden, dan zal de impuls lager uitvallen (kosten moeten gedekt zijn door de baten).

6.2

Fiscale aspecten

Een externe adviseur (BDO) heeft de mogelijke fiscale risico's van Cultuurpromotie Utrecht en Toerisme Utrecht in kaart gebracht. Daarbij is vooral gekeken naar aspecten rondom de vennootschapsbelasting, omzetbelasting (btw) en loonbelasting. Op dit moment wordt het concept-feitencomplex door SCU en TU bestudeerd. Na overleg met

TU en SCU volgt een definitief advies van de fiscalist voor Utrecht Marketing. Mochten uit dit advies fiscale risico's naar voren komen die van (negatieve) invloed kunnen zijn op het fusieproces dan worden SCU en TU hierover geïnformeerd.

De fiscalist geeft verder aan dat een opdrachtrelatie met Utrecht Marketing is te verkiezen. Dit sluit ook aan bij de huidige opdrachtrelatie tussen gemeente en Toerisme Utrecht. Wel is het aan te raden om een onderscheid te maken tussen de opdracht op toeristisch vlak en op cultureel vlak.

Na bestudering van het feitencomplex door TU en SCU komt de fiscalist met een definitief advies omtrent de opdrachtrelatie met de gemeentelijke opdrachtgever.

“

Jeroen Roose,
centrummanager Centrummanagement Utrecht

“Het is een goede zaak dat Utrecht haar marketingkennis en -kunde voor stad en regio bundelt binnen Utrecht Marketing. Daarmee heeft het CMU een sterke partner bij het gezamenlijk voeren van succesvolle bezoekerscampagnes en de doorontwikkeling van evenementen en wayfinding, met als doel een centrum dat economisch optimaal presteert en waar we trots op mogen zijn.”



HOOFDSTUK 7 VERVOLGPROCES

*De blauwdruk ligt er. De piketpalen staan.
De volgende stap: de Stichting Utrecht
Marketing inrichten en een vaste plek
geven in het Utrechtse netwerk.*

7.1

Vervolgstappen en organisatie

Na de vaststelling van dit ambitiedocument door de Taskforce Utrecht Marketing wordt het plan ingediend bij de gemeente. Na vaststelling door het college van burgemeester en wethouders en na het besluit van de besturen van Cultuurpromotie Utrecht en Toerisme Utrecht om tot een juridische fusie over te gaan, zal het plan geïmplementeerd moeten worden. Doel is om per 1 januari 2017 een operationeel Utrecht Marketing te hebben. Daartoe zal in de tweede helft van 2016 veel werk verzet moeten worden: de nieuwe organisatie zal moeten worden vormgegeven (inhoud en vorm) en het personeel van Cultuurpromotie Utrecht, Toerisme Utrecht en eventueel gemeente zal moeten worden geplaatst in de nieuwe organisatie, een (meerjaren)begroting voor 2017 en verder zal moeten worden opgesteld, de relatie met het netwerk moet worden vormgegeven (onder meer via een corporate partnerplan); zie ook de mijlpalen genoemd in paragraaf 7.2. Tegelijkertijd blijven Cultuurpromotie Utrecht en Toerisme Utrecht hun huidige werkzaamheden uitvoeren: die winkel blijft gewoon open.

Om het implementatieproces te begeleiden blijft de huidige organisatie met een Taskforce, Begeleidingsgroep en Stuurgroep gehandhaafd:

- Onder verantwoordelijkheid van de Taskforce zal de huidige kwartiermaker – en na benoeming: de directeur van Utrecht Marketing – de relatie van Utrecht Marketing met het netwerk verder vormgeven (met name het Partnerboard)

“

**Jacques van Veen,
directeur Theater Utrecht**

“Theater en muziek wordt talentvol geproduceerd en met lef gepresenteerd. Daar mogen we trots op zijn! Dat moet Utrecht laten horen!”

en daadwerkelijk een start maken met implementatie van de plannen (hoofdstuk 4 van dit ambitiedocument).

- Onder verantwoordelijkheid van de Begeleidingsgroep zullen de directeurs van Cultuurpromotie Utrecht en TU – en na benoeming: de directeur van Utrecht Marketing – de nieuwe organisatie van Utrecht Marketing vormgeven. Daarbij zullen de directeurs tijdelijk ondersteund worden door een externe adviseur. Op basis van de in dit bedrijfsplan benoemde taken en rollen werken zij de organisatie (inhoud en vorm) verder uit, dragen zorg voor de personele transitie en stellen een gedetailleerde meerjarenbegroting op (primair: hoofdstuk 5 en 6). Samen met de kwartiermaker van de Taskforce zal hoofdstuk 3 (Taken en Rollen) verder uitgewerkt worden, zodat de extern adviseur van Toerisme Utrecht en Cultuurpromotie Utrecht daar samen met de huidige directeurs verder vorm kan geven aan de organisatie-structuur en het functiehuis.

- De Stuurgroep vormt het afstemmings-overleg tussen de kwartiermaker en de directeurs van Cultuurpromotie Utrecht en Toerisme Utrecht.



Foto: Jos Kuklewski

“

Willemien van Aalst, directeur Nederlands Film Festival

“Het Nederlands Film Festival, het festival van de Gouden Kalveren, is groot geworden in een stad die gericht is op samenwerken en verbinden. Het is deze verbindende kracht van bedrijfsleven, instellingen, culturele organisaties, Universiteit en hogescholen die in belangrijke mate bijdragen aan Utrecht als aantrekkelijke woon- en werkstad. Ik ben ervan overtuigd dat met de komst van Utrecht Marketing, als krachtige centrale schakel, de aandacht voor onze prachtige stad verder wordt vergroot.”

7.2

Mijlpalen

Bij de implementatie van dit ambitie-document in de tweede helft van 2016 zijn in ieder geval de volgende mijlpalen voorzien:

MIJLPALLEN DERDE KWARTAAL 2016			
MIJLPAAL / WANNEER UITERLIJK AFGEROND?	JULI	AUGUSTUS	SEPTEMBER
Vorbereiden juridische fusie (o.a. concept-statuten)			
Vorbereiden plaatsingsproces medewerkers Cultuur-promotie Utrecht en Toerisme Utrecht (o.a. overleg bonden, sociaal plan, ontwerp plaatsingsproces, functieprofielen, functieboek) en invlechting van de gemeentelijke city-marketingtaken			
Advies over fiscale aspecten			
Advies over al dan niet invlechten van evenementenbudget in de bedrijfsvoering Utrecht Marketing (vooralsnog wordt het budget bij de gemeente gehouden)			
Werving en benoeming directeur UM (onder verantwoordelijkheid van de begeleidingsgroep vanuit TU, SCU en de Taskforce)			
Werving en benoeming voorzitter Raad van Toezicht, werving leden RvT en beoordeling van deze leden door de Taskforce en samenspraak met de gemeente			
Opstellen begroting 2017 en meerjarenbegroting			
Besluitvorming over overdracht gemeentelijke taken, inclusief mensen en/of middelen			
Gemeentelijke besluitvorming over vormgeving opdracht c.q. subsidie			
Gemeentelijke instemming en/of besluitvorming over het ambitiedocument van Utrecht Marketing (college en gemeenteraad)			

MIJLPALLEN VIERDE KWARTAAL 2016			
MIJLPAAL / WANNEER UITERLIJK AFGEROND?	OKTOBER	NOVEMBER	DECEMBER
Plaatsing medewerkers Cultuurpromotie Utrecht en Toerisme Utrecht en inrichten organisatie Utrecht Marketing op basis van een (concept) functiehuis			
Overdracht gemeentelijke taken en/of plaatsing gemeentelijke medewerkers marketing			
Uitwerking partnerplan en werving corporate partners Utrecht Marketing			
Besluit tot opdracht en/of subsidie Utrecht Marketing			
Werving en benoeming leden Raad van Toezicht			
Realisatie juridische fusie per 1 januari 2017			

Colofon

Dit is een uitgave van de Taskforce Utrecht
Marketing
2016

MET MEDEWERKING VAN

Stichting Cultuurpromotie Utrecht
Stichting Toerisme Utrecht
Marketing Netwerk Utrecht

CONTACTINFORMATIE

kim@cultuurpromotieutrecht.nl

CONCEPT EN EINDREDACTIE

Schrijf-Schrijf, Utrecht

VORMGEVING

Nevel Karaali

FOTO COVER

Ramon Mosterd

Foto: Jurjen Drenth



