



# Evaluatie Utrecht Marketing 2017-2018 De tussenstand

In opdracht van de  
Gemeente Utrecht

Evaluatie Utrecht Marketing

16 januari 2020

**Berenschot**

# Evaluatie Utrecht Marketing 2017-2018

## De tussenstand

Evaluatie Utrecht Marketing

Jan Willem van Giessen  
Isabelle Hegeman

16 januari 2020

**Berenschot**

## Inhoud

1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding voor de evaluatie	4
1.2 Scope van het onderzoek	4
1.3 Uitvoering van de opdracht	5
1.4 Leeswijzer	6
2. Samenvatting	7
3. Bevindingen	8
3.1 Inleiding	8
3.2 Opdrachtgeverschap en beleidskaders	8
3.3 Effectiviteit Utrecht Marketing	10
3.4 Scope van de opdracht	12
3.5 Samenwerking met partners	12
3.6 Relatie gemeente en Utrecht Marketing	14
3.7 Organisatie Utrecht Marketing	15
4. Toetsing bevindingen	17
4.1 Inleiding	17
4.2 Call to Action	17
4.3 Opdrachten	18
5. Conclusies en aanbevelingen	20
5.1 Conclusies	20
5.2 Aanbevelingen	21
Bijlage 1 Onderzoeksvragen	25
Bijlage 2 Lijst gesprekspartners	26
Bijlage 3 Gebruikte documenten	28
Bijlage 4 Utrecht Marketing in een notendop	29
Bijlage 5 Resultaten per strategie	31

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding voor de evaluatie

De stichting Utrecht Marketing is in 2017 ontstaan na een fusie van stichting Cultuurpromotie Utrecht en de stichting Toerisme Utrecht. Utrecht Marketing heeft als belangrijkste doel om samen met partners Utrecht en de regio als slimme, creatieve, talentvolle en gezonde stad en regio op de kaart te zetten. Utrecht Marketing richt zich met een breed activiteitenpalet op bewoners, bezoekers, bedrijven en talenten. De gemeente Utrecht is de belangrijkste opdrachtgever en financier van Utrecht Marketing. De gemeente en Utrecht Marketing hebben bij de start afgesproken om halverwege de looptijd van de overeenkomst (2017-2020) de opdracht aan Utrecht marketing te evalueren.

## 1.2 Scope van het onderzoek

De evaluatie moet de centrale vraag beantwoorden of de financiële bijdrage<sup>1</sup> van de gemeente Utrecht aan Utrecht Marketing in de periode 2017- medio 2019 goed besteed is. Doel van de evaluatie is een beeld te vormen of de verwachtingen die bij de oprichting van Utrecht Marketing bestonden zijn uitgekomen.

De evaluatie richt zich op vijf aspecten:

1. Opdracht aan Utrecht Marketing
2. Effectiviteit activiteiten Utrecht Marketing
3. Scope van de opdracht
4. Samenwerking met partners
5. Relatie gemeente en Utrecht Marketing

De gemeente heeft bij de start van de evaluatie een aantal onderzoeksvragen geformuleerd. Deze richten zich op bovengenoemde vijf aspecten. De vragen zijn in bijlage 1 bij deze rapportage opgenomen.

De bevindingen uit de evaluatie zullen wij hierna presenteren aan de hand van de vijf aspecten.

De evaluatie richt zich op de eerste twee jaar van het bestaan van Utrecht Marketing: 2017 en 2018. Indien nodig en gewenst zijn de ontwikkelingen binnen Utrecht Marketing in 2019 bij de evaluatie betrokken. Een periode van twee jaar is kort voor een evaluatie, zeker als je bedenkt dat Utrecht Marketing is ontstaan uit een fusie. Veel zaken die de eerste twee jaren in gang gezet zijn zullen pas de komende jaren tot resultaten leiden. De evaluatie dient daarom als een momentopname beschouwd te worden.

Een doorlichting van de organisatie van Utrecht Marketing (bestuursmodel, structuur, werkwijze, mensen) valt buiten de scope van de evaluatie. De evaluatie richt zich op de uitvoering van de opdracht van de gemeente door Utrecht Marketing, niet op de resultaten van het gemeentelijk beleid ten aanzien van cultuurpromotie, toerisme en citymarketing. Een evaluatie van het proces van de fusie die tot Utrecht Marketing heeft geleid valt buiten het bestek van de opdracht. Tot slot is de evaluatie

---

<sup>1</sup> De gemeentelijke financiële bijdrage aan Utrecht Marketing heeft de juridische vorm van een overheidsopdracht en is geen subsidie. In deze evaluatie wordt gesproken van de gemeentelijke bijdrage aan Utrecht Marketing.

niet bedoeld om de effecten van bijvoorbeeld campagnes van Utrecht Marketing in kaart te brengen. Of Utrecht Marketing dit soort effectmetingen heeft gedaan is wel onderwerp van onderzoek.

De resultaten van de evaluatie zullen worden meegenomen bij de voorbereiding op de nieuwe meerjarige overeenkomst tussen de gemeente en Utrecht Marketing voor de periode na 2020.

De evaluatie is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Utrecht. Utrecht Marketing is nauw betrokken geweest bij de formulering van de onderzoeksvragen en de uitvoering van de evaluatie.

### 1.3 Uitvoering van de opdracht

Het onderzoek is in een aantal stappen uitgevoerd.

1. We zijn de evaluatie gestart met een overleg met de ingestelde begeleidingscommissie<sup>2</sup> over de aanpak van het onderzoek. Belangrijk onderdeel was de selectie van gesprekspartners. Deze selectie is in onderling overleg door de gemeente en Utrecht Marketing gemaakt (bijlage 2).
2. Van de gemeente Utrecht en Utrecht Marketing hebben wij een groot aantal documenten ontvangen die wij zorgvuldig hebben geanalyseerd. Voor de evaluatie maken we gebruik van de volgende documenten (in blauw de documenten geproduceerd door de gemeente):

2015	2016	2017	2018	2019
Aanbiedingsbrief Call to Action	Ambitiedocument Het verhaal van Utrecht	Voorwaarden offerte	Jaarplan 2018	Jaarplan 2019
Call to action		Raadsbrief Meerjarenplan	Goedkeuring Jaarplan 2018	Goedkeuring Jaarplan 2019
Commissiebrief Call to Action	Commissiebrief Ambitiedocument	Meerjarenplan 2017-2020	Financiële verantwoording 2017	Financiële verantwoording 2018
		Rapportage eerste half jaar 2017	Rapportage eerste half jaar 2018	
		Jaarverslag 2017	Jaarverslag 2018	
		Evaluatie Stijljaar		

3. We hebben een groot aantal gesprekken gevoerd met medewerkers van Utrecht Marketing, betrokkenen bij de oprichting van Utrecht Marketing, betrokken medewerkers van de gemeente

---

• <sup>2</sup> De begeleidingscommissie bestond uit vertegenwoordigers van de diverse beleidsterreinen binnen de gemeente en een vertegenwoordiger van Utrecht Marketing. De begeleidingscommissie bestond uit: de heer E. van den Boogaard (voorzitter en ambtelijk opdrachtgever) en de dames E. Derksen, M. Heijnen, S. Kluitmans en V. Drost van de gemeente Utrecht en de heer R. Besemer van Utrecht Marketing.

Utrecht en met partners van Utrecht Marketing in de cultuur- en onderwijssector en het bedrijfsleven.

4. De belangrijkste bevindingen uit de gesprekken hebben wij gepresenteerd aan de begeleidingscommissie.
5. Wij hebben een selectie gemaakt van de door Utrecht Marketing gepresenteerde overzichten van prestaties, kosten en inkomsten. Deze hebben wij voor een feitelijke check voorgelegd aan de begeleidingscommissie.
6. De resultaten van de evaluatie hebben wij verwerkt in een rapportage. De conceptversies zijn voor commentaar voorgelegd aan de begeleidingscommissie. Wij hebben in twee bijeenkomsten met de begeleidingscommissie gesproken over de verschillende versies van de rapportage. De partijen hebben ook schriftelijk gereageerd op de conceptrapportage.
7. De belangrijkste bevindingen hebben wij toegelicht aan de directeuren van de betrokken beleidsterreinen (economie/toerisme, cultuur en citymarketing) en de directie van Utrecht Marketing.
8. De opmerkingen hebben wij, voor zover deze in onze ogen juist en relevant waren, verwerkt in het eindrapport.

#### **1.4 Leeswijzer**

Hoofdstuk 2 bevat een samenvatting van de belangrijkste resultaten van de evaluatie. In hoofdstuk 3 presenteren wij aan de hand van een vijftal thema's onze bevindingen. In hoofdstuk 4 toetsen wij onze bevindingen aan de eisen die de gemeente stelt aan de prestaties van Utrecht Marketing. In hoofdstuk 5 formuleren wij onze conclusies en doen wij een aantal aanbevelingen aan de gemeente en Utrecht Marketing. De inkomsten van Utrecht Marketing en een overzicht van de resultaten per strategie zijn als bijlagen bij deze rapportage opgenomen.



## 2. Samenvatting

In opdracht van de gemeente Utrecht heeft Berenschot de eerste twee jaren van bestaan van Utrecht Marketing geëvalueerd (2017 en 2018). Bij de evaluatie staan twee vragen centraal. Heeft Utrecht Marketing de opdrachten van de gemeente goed uitgevoerd en heeft de gemeente haar rol van opdrachtgever adequaat ingevuld?

De resultaten van de evaluatie dienen te worden gezien als een tussenstand. Utrecht Marketing is pas in 2017 gestart en twee jaar is te kort om in absolute termen de prestaties van Utrecht Marketing te kunnen beoordelen. Dat neemt niet weg dat het verstandig is om de vinger aan de pols te houden of de bij de start geformuleerde ambities en gemaakte afspraken nog steeds staan en de organisatie op koers ligt. De evaluatie is primair bedoeld om te kunnen beoordelen of bijsturing gewenst is.

Het belang van een marketingorganisatie die zich samen met partners richt op het verbeteren van de aantrekkingskracht van Utrecht op bewoners, bedrijven, bezoekers en talenten wordt door de gemeente en de partners van Utrecht Marketing onderschreven. De ambities bij de start van Utrecht Marketing geformuleerd staan nog steeds overeind. Het gaat al goed met stad en regio maar de troeven kunnen nog beter worden uitgespeeld. Utrecht Marketing speelt hierbij een belangrijke rol.

Utrecht Marketing heeft in 2017 haar visitekaartje afgegeven met het succesvolle, breed opgezette Stijljaar. De organisatie verricht een brede waaier van activiteiten, uiteenlopend van de exploitatie van de Domtoren en VVV-kantoren, het binnenhalen van congressen tot vele bijeenkomsten met partners om het merk Utrecht op de kaart te zetten.

De opdrachtverlening door de gemeente en de planvorming en verantwoording door Utrecht Marketing geven te weinig houvast om te kunnen beoordelen of Utrecht Marketing goed presteert. De opdracht bevat slechts globale doelstellingen en geeft geen duidelijkheid over te verwachten effecten. Utrecht Marketing rapporteert vooral op het niveau van activiteiten, niet op te boeken resultaten en te realiseren effecten. De vraag of Utrecht Marketing in de periode 2017-2018 effectief is geweest, is op basis van het gemeentelijk beleid, de opdracht en de verantwoordingsdocumenten van Utrecht Marketing niet objectief te beantwoorden.

De relatie tussen de gemeente als beleidsmaker, opdrachtgever en financier en Utrecht Marketing als opdrachtnemer is ingewikkeld en voor verbetering vatbaar. De gemeente verleent geen integrale opdracht en beheert de opdracht vanuit drie domeinen. Utrecht Marketing ziet de gemeente onvoldoende als belangrijkste klant die goed bediend moet worden. De communicatie is te operationeel en gaat te weinig over strategische en beleidsinhoudelijke issues.

De meerwaarde van de fusie is nog niet zichtbaar. Niet in de programmering, maar ook niet in de bedrijfsvoering. Opvallend is dat de gemeente en Utrecht Marketing zelf ook geen duidelijke, meetbare doelen hebben geformuleerd voor de fusie. Er is alleen de verwachting uitgesproken dat de fusie meerwaarde zal opleveren.

Kortom er is aanleiding om de opdracht van de gemeente aan Utrecht Marketing opnieuw te formuleren waardoor Utrecht aangesproken kan worden op te leveren resultaten en effecten en de gesprekken tussen de gemeente en Utrecht Marketing minder hoven te gaan over de verrichte activiteiten.

Wij doen een aantal aanbevelingen om de relatie tussen de gemeente en Utrecht Marketing te verbeteren en meer focus aan te brengen in het brede activiteitenpalet van Utrecht Marketing.

## 3. Bevindingen

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren wij de belangrijkste bevindingen uit ons onderzoek. Wij hebben de onderzoeksresultaten geclusterd aan de hand van de eerder genoemde thema's: de opdracht van de gemeente aan Utrecht Marketing, de effectiviteit van de activiteiten van Utrecht Marketing, de scope van de opdracht, de samenwerking met partners en de relatie tussen gemeente Utrecht en Utrecht Marketing.

### 3.2 Opdrachtgeverschap en beleidskaders

- De gemeente Utrecht is verantwoordelijk voor de beleidsinhoudelijke en financiële kaders waarbinnen Utrecht Marketing moet functioneren. Wij stellen vast dat een integraal kader voor Utrecht Marketing ontbreekt. Het beleidskader en het financiële kader voor Utrecht Marketing zijn verdeeld over de beleidsterreinen economie/toerisme, cultuur en citymarketing van de gemeente Utrecht. In de opdrachten van de gemeente aan Utrecht Marketing zijn deze drie beleidsterreinen duidelijk herkenbaar terug te vinden. Je zou kunnen zeggen dat Utrecht Marketing drie opdrachten ontvangt van drie onderdelen van de gemeente Utrecht.
- De totale gemeentelijke bijdrage van Utrecht Marketing bestaat uit diverse budgetten (drie beleidsterreinen en daarnaast diverse projectsubsidies). Er is eigenlijk sprake van verschillende opdrachten vanuit de gemeente. Van een integrale opdracht is geen sprake. De opdrachten en subsidies van voor de fusie zijn, simpel gezegd voorzien van "een nietje" en aangevuld met een opdracht voor citymarketing, bij Utrecht Marketing neergelegd. De budgetten zijn gelabeld. Utrecht Marketing mag in principe niet schuiven tussen de budgetten. Dit versterkt de verkokering van de organisatie.
- De basis voor de opdracht van de gemeente Utrecht aan Utrecht Marketing is te vinden in de door de gemeente opgestelde Call to Action (november 2015). Dit document bevat de ambities en de verwachtingen van de gemeente ten aanzien van Utrecht Marketing. Wat opvalt is dat de verwachtingen van de meerwaarde van de fusie van SCU en Toerisme Utrecht slechts impliciet aan de orde komen.
- De Call to Action is beantwoord in het Ambitiedocument Het verhaal van Utrecht (2016). Dit document is opgesteld door een breed samengestelde initiatiefgroep (met o.a. vertegenwoordigers van SCU en TU). Utrecht Marketing is tot stand gekomen en gestart met het Ambitiedocument als vertrekpunt. Utrecht Marketing heeft het Ambitiedocument vertaald in het Meerjarenplan 2017-2020. Zowel de Call to Action, het Ambitiedocument als het Meerjarenplan bestempelen wij als ambitieus zowel wat betreft de inhoud en de breedte van de doelstellingen van Utrecht Marketing als de beoogde resultaten.
- Uit de gesprekken maken wij op dat de ambities in de Call to Action en het Ambitiedocument nog steeds overeind staan, zowel bij Utrecht Marketing, de gemeente als de partners. Wel worden er met name bij de gemeente vragen gesteld of Utrecht Marketing in staat is alle geformuleerde doelen en gewekte verwachtingen waar te maken.
- De gemeente Utrecht heeft de opdracht aan Utrecht Marketing opgenomen in een meerjarenovereenkomst. Deze is pas eind 2017 (bijna 1 jaar na de formele start) vastgesteld. In de overeenkomst heeft de gemeente de doelen van de financiële bijdrage aan Utrecht Marketing opgenomen. Wij stellen vast deze doelen niet concreet zijn gemaakt en vertaald in prestaties en



effecten in het jaarplan 2018 van Utrecht Marketing en de in reactie daarop verleende opdracht door de gemeente.

- In de opdrachtbevestiging voor 2017 en 2018 verwijst de gemeente naar het Meerjarenplan 2017-2020 en het jaarplan van Utrecht Marketing. Impliciet wordt er van uit gegaan dat de activiteiten van Utrecht Marketing passen in de gemeentelijke beleidsdoelen. Deze beleidsdoelen zijn door de gemeente niet SMART geformuleerd. De jaarplannen van Utrecht Marketing zijn vooral een beschrijving van te verrichten activiteiten, er wordt nauwelijks gesproken over re realiseren resultaten en effecten in het licht van de gemeentelijke beleidsdoelen. Dezelfde opmerking kan worden gemaakt voor het Ambitiedocument en het Meerjarenplan.
- Het OGSM<sup>3</sup> in het Meerjarenplan 2017-2020 vormt het uitgangspunt voor de beoordeling van de prestaties van Utrecht Marketing. Utrecht Marketing kan daarnaast indicatoren gebruiken, mits deze door Utrecht Marketing zijn te beïnvloeden. Utrecht Marketing maakt in de periode 2017-2018 nauwelijks gebruik van de mogelijkheid om indicatoren toe te voegen aan het OGSM. De opdracht van de gemeente aan Utrecht Marketing bevat naast de verwijzing naar het OGSM de te ontvangen financiële bijdrage per beleidsterrein (toerisme, cultuur en citymarketing) en een aantal procedurele voorwaarden voor overleg en verantwoording. De gemeente stelt in haar opdracht geen eisen aan de hoogte van de eigen inkomsten uit partnerships.
- Het OGSM in het Meerjarenplan bevat nauwelijks meetbare prestaties. Alleen het aantal partners wordt genoemd en het streven dat 80% van de bewoners tevreden is met het cultuuraanbod van de stad. Deze laatste KPI is opmerkelijk omdat tevredenheid van het aanbod vooral bepaald zal worden door de programmering van de culturele instellingen, niet door de Culturele Zondagen of de Uitagenda. Er zijn in het OGSM geen KPI's opgenomen voor het aantal naar Utrecht te trekken toeristen, congressen en bedrijven en de bestedingen die daarmee gemoeid zijn. De vraag is natuurlijk of en in welke mate Utrecht Marketing in staat is dit zelfstandig te beïnvloeden.
- In de opdracht van de gemeente aan Utrecht Marketing is opgenomen dat Utrecht Marketing een inhoudelijk en financieel jaarverslag maakt met daarin:
  - uitgevoerde activiteit per resultaatgebied (strategie)
  - begrote en gerealiseerde kosten en opbrengsten per resultaatgebied
  - tekstuele verantwoording per resultaatgebied
  - tekstuele verantwoording op basis van indicatoren
 De verantwoording van de prestaties door Utrecht Marketing (onderdeel van de Financiële verantwoording en de halfjaarrapportages 2017 en 2018) is erg beschrijvend en geeft nauwelijks inzicht in de geleverde resultaten afgezet tegen de doelen van de gemeente. De rapportages bevatten vooral een opsomming van alle activiteiten van Utrecht Marketing. De opzet van de rapportages leidt er toe dat de gesprekken met de gemeente eerder gaan over operationele uitvoerende zaken dan over strategische beleidsthema's. Het is ondanks de in de opdracht (verwijzend naar het OGSM in het Meerjarenplan) opgenomen doelen onduidelijk waarop de gemeente Utrecht Marketing wil beoordelen. Er zijn immers vele factoren die van invloed zijn op de gestelde doelen.

---

<sup>3</sup> Objectives, Goals, Strategies and Measures.

- De vraag of Utrecht Marketing in de periode 2017-2018 effectief is geweest, is op basis van het gemeentelijk beleid, de opdracht en de verantwoordingsdocumenten van Utrecht Marketing niet objectief te beantwoorden.
- Utrecht Marketing is in 2017 en 2018 vanuit de gemeente in zeer beperkte mate strategisch (bij)gestuurd. De gemeente heeft geen aanleiding gezien Utrecht Marketing als uitvoerder van beleid strikter te controleren en directer te betrekken bij de ontwikkeling en bijstelling van het beleid. Deze sturing op afstand door de gemeente heeft Utrecht Marketing een aanzienlijke vrijheid geboden in de keuze van uit te voeren activiteiten en de wijze van uitvoering. Deze ruimte heeft Utrecht Marketing gewaardeerd in de periode van opbouw en positionering van de organisatie. Als keerzijde wordt door Utrecht Marketing genoemd een grote afstand tot het gemeentelijk beleid. In de ogen van de gemeente heeft Utrecht Marketing in 2017 en 2018 weinig betrokkenheid getoond bij discussies in de raad over bijvoorbeeld de issues in het toeristisch beleid en cultuurbeleid. Utrecht Marketing is in ieder geval niet de woordvoerder geweest van de toeristische en culturele sector. De vraag is ook of dat haar opdracht is.
- De capaciteit bij de gemeente Utrecht voor het invullen van de opdrachtgeversrol en het ontwikkelen en monitoren van voor Utrecht Marketing relevant beleid was versnipperd en beperkt in de periode 2017-2018. De meeste tijd is besteed aan het vormgeven van het accountmanagement en het reageren op de verantwoordingsinformatie van Utrecht Marketing. Utrecht Marketing is van mening dat de gemeente in 2017 en 2018 zich teveel in detail heeft bemoeid met de bedrijfsvoering van de organisatie. Het zoeken naar de juiste vorm en inhoud van de informatievoorziening heeft met name in 2017 veel tijd gekost.
- Bij de start van Utrecht Marketing zijn uitvoerende taken en budgetten voor citymarketing bij Utrecht Marketing ondergebracht. Het betrof taken als het faciliteren en ondersteunen van het Brandteam en de Assemblee, het beheren van het merk Utrecht en de toolkit die hierbij hoort en het uitvoeren van diverse operationele taken die te maken hebben met de branding van Utrecht. De gemeentelijke organisatie houdt zich naast Utrecht Marketing ook bezig met citymarketing, in de rol van opdrachtgever, als adviseur van directie en college en als partner in diverse samenwerkingsverbanden. Uit de gesprekken blijkt dat het voor veel partners wat betreft de citymarketing van de stad onduidelijk is wie (gemeente of Utrecht Marketing) waar over gaat en hoe de taken precies zijn verdeeld.

### 3.3 Effectiviteit Utrecht Marketing

- Het is ingewikkeld de effectiviteit van Utrecht Marketing te beoordelen. De activiteiten van Utrecht Marketing zullen invloed hebben op bepaalde effecten (bijvoorbeeld meer buitenlandse toeristen, meer bezoekers voor musea) maar zijn niet de enige bepalende factor. Andere ontwikkelingen (exogene variabelen) zijn eveneens van invloed. Hierbij kan worden gedacht aan bijvoorbeeld economische ontwikkelingen, het imago van Nederland en de regio, de aantrekkingskracht van de programmering van de culturele instellingen, de bereikbaarheid van de stad en zo iets simpels als het weer. Deze kunnen allemaal van invloed zijn op de omvang van het toerisme en het aantal bezoekers aan culturele activiteiten. De invloed van Utrecht Marketing op een effect is vaak moeilijk te isoleren van de overige factoren die van invloed zijn. Met andere woorden de netto effecten van Utrecht Marketing zijn lastig te identificeren. Dat is niet uniek voor Utrecht Marketing. Alle collectieve marketing en promotie organisaties hebben met dit gegeven te maken.
- In het ambitiedocument is opgenomen dat Utrecht Marketing via een management dashboard de effectiviteit en efficiency van de missie, strategie en doelstellingen meet. Hierbij wordt uitgegaan van een netwerk aanpak: met de gemeente en de partners wordt bepaald waar de stad naar toe

groeit en wanneer er tevredenheid is. Er wordt onderscheid gemaakt in output gerichte KPI's en niet-outputgerichte KPI's, waarbij de niet-outputgerichte KPI's de leidraad vormen. Outputgerichte KPI's zijn onder meer aantal activiteiten en campagnes. Niet-output gerichte activiteiten gaan onder meer over impact, beleefde kwaliteit van de doelgroepen en tevredenheid over de dienstverlening. In gesprek met de diverse stakeholders worden jaarlijks de dashboards en KPI's aangepast om mee te kunnen bewegen op de ontwikkeling van de stad. Voor de flexibiliteit en consistentie wordt maximaal 20% van de KPI's aangepast. Wij stellen vast dat er in de verantwoording van Utrecht Marketing aan de gemeente van het bedoelde managementdashboard nog geen sprake is. Wij constateren dat Utrecht Marketing in 2017 en 2018 nog niet is toegekomen aan het samen met partners ontwikkelen van een dashboard.

- Wat opvalt is dat de in het Ambitiedocument opgenomen prestatie indicatoren (zogenaamde KPI's) niet te isoleren zijn tot de inspanningen van Utrecht Marketing. Voorbeelden hiervan zijn de KPI's: Utrecht staat in de top 3 van de EU Most Competitive Index en 80% van de bewoners waardeert het culturele aanbod. Bij het realiseren van deze KPI's is een groot aantal andere partijen betrokken. Het zal daarom lastig zijn voor Utrecht Marketing om op basis van dit soort KPI's successen te claimen of, anders geformuleerd, aanspreekbaar te zijn op het niet halen van de KPI's. In het Ambitiedocument worden geen getallen genoemd voor de beoogde stijging van het aantal bezoekers, bedrijven en talenten in Utrecht.
- Utrecht Marketing voert haar activiteiten niet alleen uit, maar juist in samenwerking met allerlei partners binnen en buiten Utrecht. Zo kunnen de activiteiten van Utrecht Marketing bijvoorbeeld bijdragen aan betere relaties tussen partners, en die verbeterde relaties kunnen op hun beurt weer leiden tot nieuwe initiatieven of indirect het toerisme en het cultuurbezoek stimuleren. De meerwaarde die Utrecht Marketing dan heeft in het netwerk, hoeft zich niet direct te vertalen in het verwezenlijken van haar doelen, maar draagt wel bij aan het versterken van het merk Utrecht. Kortom, in aanvulling op directe of concrete effecten kan Utrecht Marketing een meerwaarde hebben geleverd door het versterken van het netwerk en/of de relaties tussen de partijen die deel uitmaken van het netwerk. De (lange termijn) effecten zijn niet één op één toe te wijzen aan Utrecht Marketing. Het is daarom gewenst om bij het beoordelen van de effectiviteit van Utrecht Marketing nadrukkelijk te kijken naar de percepties over het proces en de samenwerking en de bereikte resultaten en effecten, zoals deze door de verschillende partijen binnen en in de directe omgeving van Utrecht Marketing worden waargenomen en beleefd. Uit de gesprekken maken wij op dat veel partners van mening zijn dat Utrecht Marketing een belangrijke rol speelt bij het entameren en faciliteren van samenwerkingsverbanden in de stad. Deze verbindende rol kan verder worden uitgebouwd.
- Utrecht Marketing hanteert vanuit het perspectief van effectiviteit geen transparante criteria op basis waarvan zij keuzes maakt bij de inzet van de middelen. Utrecht Marketing lijkt haar keuzes in beperkte mate te baseren op "facts and figures" verkregen uit (eigen) onderzoek en statistieken. Onderzoek naar de effecten van campagnes kan worden gebruikt om de toegevoegde waarde aan te tonen en de ontvangen gemeentelijke bijdrage te legitimeren. Utrecht Marketing doet dit maar zeer beperkt, maar heeft wel de ambitie om dit verder te ontwikkelen.
- Het merkverhaal van Utrecht wordt door nog veel partners te abstract gevonden. Het merk Utrecht wordt nog onvoldoende ingezet als richtinggevend kader om keuzes te maken in wat Utrecht Marketing doet en wat niet. In dit verband kan de vraag gesteld worden of de kandidatuur voor het Eurovisie Songfestival past in het merk Utrecht. Veel partners hebben in ieder geval de keuze van Utrecht Marketing om zich sterk te maken voor de kandidatuur niet goed begrepen.

### 3.4 Scope van de opdracht

- De scope van de opdracht van Utrecht Marketing is breed. De verschillen in dynamiek en context van de verschillende onderdelen maken de opdracht hybride en complex om uit te voeren.
  - De opdracht betreft drie beleidsterreinen (toerisme, cultuur en citymarketing).
  - De activiteiten richten zich op het aantrekkelijk maken van Utrecht voor vier doelgroepen (bewoners, bezoekers, bedrijven en talenten).
  - Naast de stad Utrecht wordt ook de regio Utrecht bediend.
  - De organisatie heeft rollen als strategisch adviseur (b.v. voor toeristisch beleid), verbinder (b.v. partners rondom merk Utrecht), producent (b.v. van Culturele Zondagen) en toeristisch dienstverlener (b.v. rondleidingen, VVV).
  - De financieringsmix is complex, naast financiële bijdragen van de gemeente, ook bijdragen van overheden uit de regio, inkomsten uit partnerships en inkomsten uit bijvoorbeeld ticketverkoop.
- Als gevolg van deze brede opdracht verricht Utrecht Marketing een groot aantal activiteiten met een grote diversiteit. De samenhang tussen deze activiteiten en de relatie met de vijf strategieën van Utrecht Marketing (in OGSM) is niet altijd duidelijk.
- Utrecht Marketing ziet voor zichzelf een rol weggelegd bij de marketing van grote sportevenementen die bezoekers naar de stad kunnen trekken en passen in het merk Utrecht. Het is ons niet duidelijk geworden welke inhoudelijke en bestuurlijke argumenten binnen de gemeente ten grondslag hebben gelegen aan de keuze om sport buiten de opdracht aan Utrecht Marketing te laten. Een rol zal hebben gespeeld dat tijdens de fusie tussen SCU en Toerisme Utrecht er geen aparte organisatie in Utrecht was die zich in opdracht van de gemeente bezighield met de collectieve marketing van sportevenementen.
- In de Utrecht staan twee grote beeldbepalende evenementen gepland: de start van de Vuelta en Utrecht 900. De rol van Utrecht Marketing hierbij is beperkt, van aanvullende opdrachten is nog geen sprake. Dit is opmerkelijk als je kijkt naar de ambities en opdracht van Utrecht Marketing.

### 3.5 Samenwerking met partners

- Utrecht Marketing heeft de afgelopen twee jaar veel geïnvesteerd in het opbouwen van netwerken, vooral rondom het merk Utrecht. Er wordt samengewerkt met toeristische bedrijven, culturele instellingen, onderwijsorganisaties, horeca en winkels.
- Utrecht Marketing heeft de kennis van de sectoren toerisme en cultuur, brengt organisatievermogen in, heeft een onafhankelijke positie, organiseert verschillende platforms en bundelt private en publieke middelen. De partners leveren een bijdrage aan de financiering van de campagnes van Utrecht Marketing. Utrecht Marketing kan door de combinatie van deze troeven bij uitstek als verbinder in de sector optreden. Deze ambitie wordt door de partners gewaardeerd, maar men ziet Utrecht Marketing moeite hebben om de ambities te realiseren.
- De partners spreken in het algemeen hun waardering uit voor Utrecht Marketing. Er is begrip dat de jonge organisatie nog in opbouw is. Op basis van de gesprekken constateren we dat het geduld bij een aantal partners een beetje begint op te raken. Partners zijn open over hun kritiek op Utrecht Marketing. Ze vragen zich af wat partnership met Utrecht Marketing oplevert en wat Utrecht Marketing nu precies te bieden heeft. De afgelopen jaren zijn vele bijeenkomsten

georganiseerd door Utrecht Marketing rondom het merk Utrecht, maar onduidelijk is nog wat met de uitkomsten gaat gebeuren. De aanstelling van de nieuwe directeur markeert de volgende fase van ontwikkeling van Utrecht Marketing. Van de nieuwe directeur wordt verwacht dat hij zich meer als marketeer en netwerker in de stad en regio zal manifesteren dan zijn voorganger.

- Utrecht staat hoog op veel lijstjes waaruit de aantrekkingskracht van de stad is af te leiden. Partners erkennen dat Utrecht Marketing en haar voorgangers een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan het behalen van dit succes. Het is nu zaak een aantal sterke punten van Utrecht te consolideren en de positie met de wind in de zeilen verder te versterken. Utrecht Marketing moet hierin het voortouw nemen vinden veel partners.
- Partners zijn geneigd veel te verwachten van Utrecht Marketing. Er wordt snel gedacht dat Utrecht Marketing een bijdrage levert, zonder dat daar een formele opdracht (inclusief financiering) onder hoeft te liggen. Recente voorbeelden zijn de kandidatuur voor het Eurovisie Songfestival en de start van de Vuelta. Utrecht Marketing voedt de beeldvorming door vanuit enthousiasme aan de slag te gaan met initiatieven zonder dat vooraf duidelijke afspraken worden gemaakt over resultaten en voorwaarden. Bij de gemeente bestaat het beeld dat Utrecht Marketing activiteiten verricht die buiten de opdracht vallen. De vraag is dan hoe deze gefinancierd worden en of dit ten koste gaat van de gemeentelijke opdracht. Utrecht Marketing zou hier meer duidelijkheid over kunnen geven.
- Voor sommige partners is de positie van Utrecht Marketing moeilijk in te schatten. Wat is de relatie met de gemeente Utrecht en hoe ziet de opdracht van de gemeente er precies uit? Sommige partners hebben de indruk dat Utrecht Marketing een afdeling van de gemeente is.
- Utrecht Marketing zou zich meer ondernemend en dus zakelijker kunnen opstellen in de contacten met partners. Haar positie is daar inmiddels sterk genoeg voor. Utrecht Marketing moet ook nee durven zeggen. Zij moet waken om niet steeds in de reflex te schieten van een ontwikkel/uitvoeringsbureau ("u roept wij draaien"). Maar partners geven ook aan dat zij niet precies weten wat Utrecht allemaal doet en wat van de organisatie mag worden verwacht. De portfolio is erg breed en niet duidelijk is welke prioriteiten Utrecht Marketing hanteert. De samenhang tussen de verschillende activiteiten en rollen van Utrecht Marketing is voor veel partners niet duidelijk.
- Utrecht Marketing heeft beperkte inkomsten uit bijdragen van partners. In 2017 ontving Utrecht Marketing € 185.000 van 135 partners dienstenpakket en 7 strategische partners. In 2018 is dit bedrag opgelopen naar € 273.000 van 139 partners dienstenpakket en 17 strategische partners. Deze inkomsten worden door Utrecht Marketing zelf ook als laag bestempeld. In het Ambitiedocument was sprake van inkomsten uit partnerships van € 375.000 in 2017 en € 450.000 in 2018. Een betere aanpak van het bouwen van met name strategische partnerships moet leiden tot meer inkomsten. Maar dit kost tijd en vergt de inzet van specifieke capaciteit en competenties van Utrecht Marketing. De partners zal duidelijk gemaakt moeten worden wat zij van Utrecht Marketing kunnen verwachten voordat zij besluiten Utrecht Marketing financieel te ondersteunen of tegen betalingen diensten af te nemen. De gemeente heeft in haar opdracht aan Utrecht Marketing geen targets opgenomen voor het genereren van inkomsten uit partnerships.
- Partners geven aan trots te zijn op Utrecht. De stad heeft vele troeven om de aantrekkingskracht verder te laten groeien. De aantrekkingskracht van Utrecht op meerdaagse bezoekers en zakelijke toeristen (congressen) moet vergroot worden, is de stellige overtuiging van de partners. Partners zijn het met elkaar eens dat Utrecht Marketing hier een cruciale rol speelt.

- De cultuurpartners vinden dat de aandacht voor cultuur na de fusie bij Utrecht Marketing is ondergesneeuwd. De gemeente heeft dezelfde waarneming. Utrecht Marketing heeft in 2017 en 2018 veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van het merk Utrecht en aan toerisme. Het aantal Culturele Zondagen is teruggeschoefd. De gemeente en de partners vinden dat Utrecht Marketing de reden hiervoor onvoldoende heeft uitgelegd. De samenwerking met grote podiuminstellingen als Tivoli en de schouwburg verloopt stroef. Er is hier zeker nog geen sprake van een strategisch partnership. Wat ook meespeelt is dat de Culturele Zondagen kunnen worden gezien als een cultureel programma. Het ontwikkelen en produceren van een programma zien de culturele instellingen als hun kerntaak. Zij verwachten van Utrecht Marketing (marketing)activiteiten die uiteindelijk tot meer bezoekers van hun eigen programma's leiden.

### 3.6 Relatie gemeente en Utrecht Marketing

- In de Call to Action belooft de gemeente te zorgen voor een eenduidige aansturing en regie van citymarketinginspanningen. Eigenlijk zou dit moeten gelden voor alle opdrachten van Utrecht Marketing, dus ook toerisme en cultuur. Van een eenduidige aansturing is geen sprake. Deze situatie wordt door zowel gemeente als Utrecht Marketing als ongewenst bestempeld.
- In de opdracht van de gemeente aan Utrecht Marketing is opgenomen dat er tweemaal per jaar ambtelijk overleg (Regiegroep bestaande uit de directeurs Economie/Ruimte, Cultuur en Marketing/Communicatie) plaatsvindt over de voortgang en gerealiseerde resultaten en tweemaal bestuurlijk overleg (wethouders Economie en Cultuur) aan de hand van de halfjaarrapportage en het jaarplan. Tussen de formele overlegmomenten door vinden er diverse bilaterale overleggen plaats over specifieke thema's en de wijze van verantwoording door Utrecht Marketing. Deze overlegstructuur is in 2017 en 2018 min of meer gevolgd, maar door personele wisselingen aan de kant van de gemeente en de wijze van rapporteren van Utrecht Marketing (zeer gedetailleerd, inzicht relatie resultaten met doelen ontbreekt) is het overleg nooit echt soepel verlopen. Het was zoeken naar de verhoudingen. Dit is niet vreemd voor een nieuwe organisatie en een nieuwe relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Ook het verloop onder de deelnemers van de diverse gremia heeft niet bijgedragen aan een stabiele overlegstructuur.
- De gemeente verwacht dat Utrecht Marketing input levert aan de ontwikkeling van beleid op het terrein van toerisme, cultuur en citymarketing (zie o.a. Call to Action). Deze rol heeft Utrecht Marketing te weinig opgepakt in 2017 en 2018. Utrecht Marketing heeft zich vooral gericht op de rollen verbinder en uitvoerder en minder op de rollen van strateeg en initieerder. Utrecht Marketing heeft zich in ieder geval niet opgeworpen als woordvoerder van de toeristische en culturele sector.
- De relatie tussen de gemeente als beleidsmaker, opdrachtgever en financier en Utrecht Marketing als opdrachtnemer verloopt stroef en is voor verbetering vatbaar. Beide partijen vinden dit. De gemeente verleent geen integrale opdracht en beheert de opdracht vanuit drie domeinen. Er wordt ook op verschillende manieren vanuit de gemeente naar de rol van Utrecht Marketing gekeken (uitvoeringsorganisatie en/of strategische, beleidsinhoudelijke partner). Utrecht Marketing ziet de gemeente onvoldoende als belangrijkste klant die goed bediend moet worden. De communicatie tussen gemeente en Utrecht Marketing is te operationeel en gaat te weinig over strategische, beleidsinhoudelijke issues.



### 3.7 Organisatie Utrecht Marketing

Zoals eerder gemeld hebben wij geen doorlichting gemaakt van de organisatie van Utrecht Marketing. Wij hebben echter tijdens het onderzoek een aantal inzichten verkregen die belangrijk zijn voor de context van onze bevindingen. Om die reden hebben we ze hier opgenomen.

- Utrecht Marketing heeft in de periode 2017-2018 hard gewerkt aan het opbouwen van een nieuwe organisatie. Dit was nodig na de fusie tussen SCU en Toerisme Utrecht en het verhoogde ambitieniveau dat bij de start van Utrecht Marketing met de gemeente was afgesproken. De fusie is nog niet afgerond. Er is, ondanks de structuurwijziging, nog steeds sprake van verschillende domeinen binnen Utrecht Marketing (toerisme, cultuur en citymarketing). De cultuurpoot is productiegericht, toerisme en citymarketing zijn vooral gericht op het ontwikkelen van partnerships en campagnes.
- Voor de eerste twee jaren van Utrecht Marketing is een parttime directeur aangesteld. Deze heeft zich vooral gericht op het inregelen van de nieuwe organisatie (nieuwe structuur en planning en control systematiek) en het vormgeven van de relatie met de gemeente Utrecht. Aan het vormen van partnerships heeft hij relatief minder tijd besteed. Wij vinden de keuze voor een parttime directeur voor een periode van twee jaar geen gelukkige, gelet op de opgaven voor Utrecht Marketing.
- De meerwaarde van de fusie is nog moeilijk aan te tonen. De opdrachten die voorheen bij SCU en Toerisme Utrecht waren ondergebracht worden nu, min of meer in dezelfde vorm, uitgevoerd door Utrecht Marketing. Utrecht Marketing meldt in haar rapportages (2017 en 2018) niet dat er financiële voordelen zijn behaald door de fusie en dat de "winst" (meer inkomsten of minder kosten) is ingezet voor nieuwe activiteiten. Zoals al eerder gemeld zijn voor de fusie (in de Call to Action en het Ambitiedocument) zowel door de gemeente als Utrecht Marketing geen expliciete, meetbare doelen geformuleerd voor de meerwaarde die de fusie moet opleveren. Het succesvolle Stijljaar in 2017 (sterke combinatie cultuur en toerisme) zou als meerwaarde van de fusie kunnen worden aangemerkt, maar in de plannen en verantwoordingsdocumenten gebeurt dit opvallend genoeg niet.
- Utrecht Marketing werkt sinds de oprichting van de organisatie met de OGSM (objectives, goals, strategies, methodes) methodiek. Deze methodiek is een strategische business planning die helpt bij het helder maken van de visie en doelstellingen aan de hand van scherp geformuleerde strategieën, doelen en kritieke prestatie indicatoren. De OGSM methodiek schrijft voor dat in één oogopslag duidelijk moet zijn hoe de doelstellingen van de organisatie samenhangen om het overkoepelend of hogere doel in samenhang te verwezenlijken. Utrecht Marketing hanteert deze methodiek in het meerjarenplan en ook in het jaarplan van 2018 en 2019 is de OGSM methode richtinggevend. De OGSM methodiek is nog in aanbouw stellen wij vast.
- Utrecht Marketing richt zich op vier doelgroepen, te weten de bewoners van Utrecht, de lokale, regionale en (inter) nationale bezoekers van de stad, de bedrijven en talent. De stichting Cultuurpromotie Utrecht richtte zich voornamelijk op de doelgroep bewoners en de stichting Toerisme Utrecht richtte zich met name op de doelgroep bezoekers. Bij de totstandkoming van Utrecht Marketing zijn de doelgroepen Bedrijven en Talent toegevoegd aan de te bereiken doelgroepen. De coalitiestrategie via het Partnermodel en het Brandteam is het leidende principe waarop Utrecht Marketing haar organisatie en activiteiten inricht.

- Utrecht Marketing heeft veel kenmerken van een uitvoeringsorganisatie (o.a. productgericht, operationele instelling, beperkte prioritering). De strategische oriëntatie is veel minder aanwezig. Wij hebben de indruk gekregen dat Utrecht Marketing zich in de periode 2017-2018 met name heeft laten leiden door operationele opgaven en veel minder door strategische overwegingen. Utrecht Marketing wil de komende jaren meer vanuit strategische keuzes opereren. De moeizame relatie tussen Utrecht Marketing en gemeente staat dit vooralsnog in de weg.
- De organisatie is kwetsbaar wat betreft de omvang van de formatie voor een aantal sleutelfuncties. Dit geldt met name op het terrein van marketing en het binnenhalen van congressen. De vraag kan ook gesteld worden of de organisatie zwaar genoeg is (in termen van competenties en senioriteit) om de meer strategische taken (zoals het aangaan van partnerships) op te pakken. De organisatie wordt door een aantal partners als leergierig en jeugdig bestempeld, maar in sommige opzichten ook als naïef gezien (b.v. in het in uitvoering nemen van opdrachten/projecten). Utrecht Marketing kan verder groeien door zakelijker en professioneler te opereren.
- De organisatie heeft haar financiën op orde gehad in de periode 2017-2018. In 2018 is een beperkt verlies geboekt van € 41.000, in 2017 was sprake van onderbesteding. Een deel van de gemeentelijke bijdrage is in 2017 niet besteed en met toestemming van de gemeente meegenomen naar 2018. Het eigen vermogen bedraagt ultimo 2018 8,5% van de totale jaarkosten. Het is niet duidelijk of en zo ja welke eisen de gemeente stelt aan de hoogte van het eigen vermogen van Utrecht Marketing. Utrecht Marketing heeft vanuit oogpunt van risicomanagement en continuïteit in 2018 besloten een continuïteitsreserve te vormen (2 maanden vaste lasten). Utrecht Marketing heeft op dit moment geen financiële ruimte (reserves) om het dienstenpakket te ontwikkelen.

## 4. Toetsing bevindingen

### 4.1 Inleiding

De in het vorige hoofdstuk gepresenteerde bevindingen willen wij duiden aan de hand van een toetsingskader. Dit toetsingskader ontleen wij aan de verwachtingen van de gemeente zoals vastgelegd in de Call to Action en de opdrachten van de gemeente aan Utrecht Marketing. Wij geven per verwachting aan of deze door Utrecht Marketing in de periode 2017-2018 is ingelost. Dit doen wij kort en bondig en steeds door te verwijzen naar de hiervoor gepresenteerde bevindingen.

### 4.2 Call to Action

In de Call to Action formuleert de gemeente haar verwachtingen ten aanzien van Utrecht Marketing als volgt:

- Utrecht Marketing is de marketingorganisatie van de stad Utrecht die nadrukkelijk inzet op samenwerking.

Dit is gelukt. Er is met Utrecht Marketing een organisatie opgericht die zich richt op de marketing van de stad en dit doet in samenwerking met partners uit uiteenlopende sectoren. De samenwerking kan in de ogen van de partners en Utrecht Marketing zelf wel beter, zowel wat betreft de resultaten als het betrekken van partners. De financiële bijdragen van partners blijven achter bij de ramingen.

- Utrecht Marketing verzorgt de marketing voor de doelgroepen bezoekers, bewoners, bedrijven en beïnvloeders van Utrecht.

Utrecht Marketing onderscheidt naast de doelgroepen bewoners, bezoekers en bedrijven ook de doelgroep talenten. Beïnvloeders worden niet als aparte doelgroep door Utrecht Marketing gezien. Deze aanpassing heeft de instemming van de gemeente. Utrecht Marketing heeft zich in 2017 en 2018 slechts in beperkte mate gemanifesteerd als strategische adviseur van de gemeente op de terreinen toerisme, cultuurparticipatie en citymarketing.

- Utrecht Marketing werkt vanuit een heldere visie met een eenduidige aanpak en maakt gebruik van de juiste strategische, tactische en operationele middelen.

Utrecht Marketing heeft haar doelgroepen en de doelen per doelgroep helder geformuleerd. De vertaling hiervan in activiteiten is te volgen, maar welke resultaten en effecten Utrecht Marketing hiermee wil realiseren is niet duidelijk. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen strategische, tactische en operationele activiteiten. De in de Call to Action genoemde taken worden allemaal door Utrecht Marketing uitgevoerd.

- Utrecht Marketing is een stevige, slagvaardige en breed gedragen organisatie.

Hier is twee en half jaar na de start nog geen sprake van. De organisatie moet nog flinke stappen zetten. De organisatie heeft krediet en krijgt nog het voordeel van de twijfel van de partners, maar het is tijd om concrete resultaten te boeken. De keuze van een parttime directeur voor de eerste twee jaar van de nieuwe organisatie is achteraf onverstandig gebleken. Het vormen van een nieuwe organisatie met de ambities van Utrecht Marketing is meer dan een fulltime baan. Vooral het bouwen aan partnerships is mede door de beperkte beschikbaarheid van de directeur onvoldoende aan bod gekomen. De strategische marketingkennis Utrecht Marketing kan een impuls gebruiken. Het Utrechts Congresbureau, VVV en Domtoren zijn goed draaiende onderdelen.

- Utrecht Marketing bundelt de krachten van de stakeholders.

Dit is voortdurend het streven van Utrecht Marketing, maar lukt nog niet altijd. Er is vaak sprake van tegengestelde belangen en partners zijn niet altijd bereid om boter bij de vis te leveren (geld en

capaciteit). De krachtenbundeling rondom de ontwikkeling van het merk Utrecht is goed gelukt, de bundeling in de cultuursector veel minder.

- Utrecht Marketing heeft een versterkende werking op de eigen marketingactiviteiten van verschillende partners, ondernemers en initiatiefnemers in Utrecht.

Dit hebben wij op basis van de gesprekken met de partners en de documenten niet kunnen vaststellen. Utrecht Marketing heeft hier zelf geen onderzoek naar gedaan.

- Goede samenwerking met marketingprofessionals (brandnetwerk) en bedrijfsleven.

Op diverse fronten is dit zeker het geval, bijvoorbeeld de ontwikkeling van het merk Utrecht door het Brandteam en bij het Stijljaar. Maar partners geven aan toe te zijn aan het volgende niveau van samenwerking. Het ingestelde Brandteam moet opnieuw worden gepositioneerd en is toe aan een nieuwe opdracht. Het moet nu gaan op concrete acties en resultaten. Van Utrecht Marketing wordt verwacht dat zij als initiator optreedt.

- Utrecht Marketing ontwikkelt zich tot een expertisecentrum voor marketing intelligence. Utrecht Marketing doet onderzoek en stelt data beschikbaar aan de partners.

Utrecht Marketing heeft hierin een aantal stappen gezet. Zo is in 2018 de toeristische barometer geïntroduceerd. Als expertisecentrum moet Utrecht Marketing zich nog bewijzen. De ambitie is er in ieder geval.

### 4.3 Opdrachten

De gemeente Utrecht verleent Utrecht Marketing jaarlijks een opdracht. Deze is gebaseerd op het door Utrecht Marketing ingediende jaarplan, dat weer is afgeleid van het Meerjarenplan 2017-2020. De opdrachten bevatten geen beschrijving van de doelstellingen, resultaten en effecten ten aanzien van Utrecht Marketing. Deze zijn ook niet uitgewerkt in het jaarplan waar de opdracht naar verwijst. Voor de beoordeling van de prestaties van Utrecht Marketing wordt verwezen naar het OGSM in het Meerjarenplan 2017-2020. Hierin is een aantal KPI's opgenomen voor de situatie in 2020. Er wordt in het Meerjarenplan geen pad genoemd. Het is daarom lastig om de prestaties van Utrecht Marketing in 2017 en 2018 af te zetten tegen de KPI's in het Dashboard 2020. In de jaarplannen 2018 en 2019 zijn er KPI's voor het betreffende jaar geformuleerd. Deze wijken nauwelijks af van het Dashboard 2020. Eerder hebben wij al kanttekeningen geplaatst bij de geformuleerde KPI's en de wijze van verantwoording door Utrecht Marketing.

We doen hieronder toch een poging om de targets in het OGSM af te zetten tegen de gerealiseerde resultaten van Utrecht Marketing in 2017 en 2018.

<b>Strategie</b>	<b>Dashboard 2020</b>	<b>Prestaties 2017</b>	<b>Prestaties 2018</b>
Strategisch partner op vlak van citymarketing, vrijetijdseconomie, toerisme, cultuurpromotie en -participatie	150 partners dienstenpakket 35 strategische partners Aanbeveling UM als strategisch adviseur	135 partners 7 partners	139 partners 17 partners Klanttevredenheidsonderzoek onder partners uitgezet in december 2018 (resultaten Q1 2019)
Managen merk Utrecht	Waardering merkpositionering bij stakeholders (KPI wordt bepaald in 2018)	Merk/imago onderzoek voorbereid. Waardering merkpositionering niet gerapporteerd	Merk/imago onderzoek uitgevoerd. Waardering merkpositionering niet gerapporteerd
Initiëren, faciliteren en stimuleren bewonersmarketing	80% van bewoners is tevreden over cultuuraanbod van de stad Bewoners herkennen het merk Utrecht (nulmeting in 2017)	Uitvoering merk/imago onderzoek	81% van de bewoners waardeert het cultuuraanbod. Merkherkenning: imago onder bewoners: bright: 1,38 / inspiring: 1,37 / welcoming: 1,44/ connecting: 1,61
Initiëren, faciliteren en stimuleren bezoekersmarketing	Bezoekers herkennen het merk Utrecht (nulmeting in 2017) Beleving van de kwaliteit van het bezoek (nulmeting in 2018)	Uitvoering merk/imago onderzoek	Merkherkenning: imago onder internationale bezoekers: bright: 0,83 / inspiring: 0,95 /welcoming: 1,06/ connecting: 0,66 Onderzoek uitgezet, resultaten in Q1 2019
Initiëren, faciliteren en stimuleren economische marketing en talentmarketing	Top 3 EU Most Competitive Region Nulmeting waardering UM voor werven talent door bedrijven en kennisinstellingen Bedrijfsleven/talent herkent het merk Utrecht (nulmeting in 2017)	Top 3	Top 2 Klanttevredenheidsonderzoek onder partners uitgezet in december 2018 (resultaten Q1 2019) Merkherkenning 0-meting onder bedrijven en talenten opgezet (resultaten in Q2 2019)

## 5. Conclusies en aanbevelingen

### 5.1 Conclusies

Op basis van onze bevindingen en toetsing aan de eisen van de gemeente komen wij tot de volgende conclusies. Hoewel de evaluatie de periode 2017-2018 beslaat, zijn de conclusies van toepassing op de actuele situatie.

- De ambities van Utrecht Marketing zoals geformuleerd in de Call to Action uit 2015 en het Ambitiedocument uit 2016 staan nog steeds overeind bij de gemeente, Utrecht Marketing en de partners. Men erkent het belang van een marketing organisatie die zich in opdracht van de stad en de regio Utrecht richt op het verder vergroten van de aantrekkingskracht op bewoners, bezoekers, bedrijven en talenten. Het gaat al goed met stad en regio maar de troeven kunnen nog beter worden uitgespeeld.
- Marketing van stad en regio blijft een lastig te definiëren en af te bakenen fenomeen waarbij de resultaten moeilijk zijn te meten. Dit maakt Utrecht Marketing kwetsbaar voor discussies over de legitimatie van gemeentelijke financiering van marketingactiviteiten. Daar komt bij dat de kennis van de gemeenteraad van de mogelijkheden en onmogelijkheden van marketing in het algemeen beperkt is en dat marketingorganisaties zoals Utrecht Marketing vaak een jargon hanteren dat voor buitenstaanders moeilijk te volgen is.
- De vraag of Utrecht Marketing in de periode 2017-2018 effectief is geweest, is op basis van het gemeentelijk beleid, de opdracht en de verantwoordingsdocumenten van Utrecht Marketing niet objectief te beantwoorden.
- Utrecht Marketing krijgt van de partners het voordeel van de twijfel. Er is begrip dat het opbouwen van een nieuwe organisatie tijd kost. Veel zaken zijn door Utrecht Marketing in de steigers gezet (o.a. Merk Utrecht), het Stijljaar was een succes en er is een nieuwe directeur aangetreden. Van Utrecht Marketing wordt verwacht dat het haar toegevoegde waarde de komende tijd bewijst door samen met partners met klinkende resultaten te komen.
- De opdrachtverlening door de gemeente en de planvorming en verantwoording door Utrecht Marketing geven te weinig houvast om te kunnen beoordelen of Utrecht Marketing goed presteert. De opdracht is te globaal met vage doelstellingen en geeft geen duidelijkheid over te verwachten effecten. Utrecht Marketing rapporteert vooral op het niveau van activiteiten, niet op te boeken resultaten en te realiseren effecten.
- De relatie tussen de gemeente als beleidsmaker, opdrachtgever en financier en Utrecht Marketing als opdrachtnemer is niet optimaal. De gemeente verleent geen integrale opdracht en beheert de opdracht vanuit drie domeinen. Utrecht Marketing ziet de gemeente onvoldoende als belangrijkste klant die goed bediend moet worden. De communicatie is te operationeel en gaat te weinig over strategische en beleidsinhoudelijke issues.
- De opdracht van Utrecht Marketing is erg breed en hybride. Er worden vier doelgroepen (waar de hele stad mee gedekt wordt), vijf strategieën en drie beleidsterreinen onderscheiden. De organisatie vervult rollen als strategisch adviseur, verbinder en producent. De activiteiten die verricht worden zijn zeer uiteenlopend en groot van omvang. De samenhang tussen de activiteiten is niet altijd aanwezig. Het is tegen deze achtergrond opvallend dat Utrecht Marketing het werkterrein nadrukkelijk heeft verbreed naar de regio en de wens uitspreekt ook de marketing van grote sportevenementen aan de portfolio te willen toevoegen.
- Het concept van Culturele Zondagen is aan renovatie toe. Het draagvlak in de sector neemt af en het publiek heeft andere behoeften. Utrecht Marketing is eigenlijk doorgegaan op de oude voet van voor de fusie tussen SCU en Toerisme Utrecht en heeft te weinig innovatie laten zien. Van



synergie tussen de Culturele Zondagen en het toerisme is nauwelijks sprake, terwijl dit één van de doelstellingen van de fusie was.

- De meerwaarde van de fusie is nog niet aan te tonen. Niet in de programmering, maar ook niet in de bedrijfsvoering. Opvallend is dat de gemeente en Utrecht Marketing zelf ook geen duidelijke, meetbare doelen hebben geformuleerd voor de fusie. Er is alleen de verwachting uitgesproken dat de fusie meerwaarde zal opleveren.
- Utrecht Marketing is er nog niet in geslaagd om zich te bewijzen als strategisch adviseur van de gemeente op de terreinen toerisme, cultuur en citymarketing. De organisatie heeft niet zichtbaar input geleverd bij de ontwikkeling en monitoring van het beleid op deze drie beleidsterreinen.
- Zowel de gemeente als Utrecht Marketing zijn bezig met citymarketing. De verdeling van taken en verantwoordelijkheden en de afstemming van activiteiten zijn voor veel partners niet duidelijk geregeld.

## 5.2 Aanbevelingen<sup>4</sup>

Op basis van onze bevindingen en conclusies doen wij de gemeente Utrecht de volgende aanbevelingen. Een deel van de aanbevelingen zijn ook gericht aan Utrecht Marketing. Wij stellen vast dat zowel gemeente als Utrecht Marketing de afgelopen maanden al aan de slag zijn gegaan met een aantal aanbevelingen. De aanbevelingen richten zich op de relatie tussen de gemeente Utrecht en Utrecht Marketing, de inhoud van de opdracht aan Utrecht Marketing en de wijze waarop Utrecht Marketing de opdracht uitvoert.

### *1 Relatie gemeente Utrecht en Utrecht Marketing*

**Definieer als gemeente Utrecht opnieuw de opdrachtgeversrol ten opzichte van Utrecht Marketing.** De gemeente moet een integrale opdracht aan Utrecht Marketing verlenen. Daarbij hoort dat Utrecht Marketing vanuit één directie van de gemeente wordt aangestuurd. De gemeente moet Utrecht Marketing niet uitsluitend zien als uitvoeringsorganisatie, dan worden er kansen gemist. Utrecht Marketing moet als kennisinstituut ook betrokken worden bij de ontwikkeling van beleid. Utrecht Marketing moet de gemeente benaderen als de belangrijkste opdrachtgever die uitstekend bediend moet worden. Dat deze opdrachtgever kritisch en veeleisend is en opereert in een politiek-bestuurlijke context is een gegeven dat Utrecht Marketing moet accepteren. Het vertrouwen tussen gemeente en Utrecht Marketing dient te worden hersteld. Dit is de basis voor productieve, inhoudelijke gesprekken over de uitdagingen van de stad en wat partijen elk van uit hun eigen rol kunnen bijdragen om de aantrekkingskracht van Utrecht te vergroten.

**Richt een nieuwe overlegstructuur en planning en control cyclus in.** Maak in de agendering en de stukken onderscheid tussen beleid en uitvoering. Voer het overleg aan de hand van de nieuwe opdrachtformulering en indicatoren. Rapporteer als Utrecht Marketing kort en bondig over bereikte resultaten en effecten en zet deze af tegen de gemaakte afspraken met de gemeente (over prestaties en vooral effecten). Ga met name in op de verschillen en de verklaringen daarvoor en wat hiervan geleerd kan worden voor toekomstige activiteiten. Maak onderscheid tussen een bestuurlijk overleg en een opdrachtgeversoverleg. In het bestuurlijk overleg (portefeuillehouders en directies gemeente en (voorzitter) RvT en bestuurder van Utrecht Marketing) wordt gesproken over de beleidsthema's en -doelen van de gemeente en de bijdrage die Utrecht Marketing hierbij kan leveren. Het bestuurlijk overleg wordt gevoerd aan de hand van een bondige notitie die put uit het jaarplan en de (half)jaarverslagen van Utrecht Marketing en de gesprekken hierover in het opdrachtgeversoverleg. Het opdrachtgeversoverleg (ambtenaren uit de drie beleidsvelden, de ambtelijk opdrachtgever en de

---

<sup>4</sup> Een aantal van deze aanbevelingen deden wij ook al als onderdeel van de evaluatie van Toerisme Utrecht in 2015.

directie van Utrecht Marketing) is georganiseerd rondom de planning en control cyclus van de gemeente. Hier wordt het jaarplan en de (half)jaarverslagen van Utrecht Marketing besproken. De rapportages en de gesprekken daarover moeten zo min mogelijk gaan over de activiteiten van Utrecht Marketing. Het gaat om de resultaten en effecten en de bijdrage van Utrecht Marketing aan de realisatie van de geformuleerde maatschappelijke doelen. Utrecht Marketing kan de rapportages ook gebruiken om voor de gemeente strategische thema's te agenderen en aan te geven wat de mogelijke rol van Utrecht Marketing daarbij kan zijn. Hiermee geeft Utrecht Marketing invulling in haar rol als strategisch adviseur van de gemeente op het terrein van toerisme en cultuurpromotie.

**Maak als gemeente Utrecht in het opdrachtgeverschap onderscheid tussen partnership met Utrecht Marketing (accountmanagement en beleidsadviezen) en verantwoording van de resultaten (planning en control).** Laat deze rollen vervullen door verschillende medewerkers. Maar zorg ervoor dat ze hun rollen op elkaar afstemmen en één lijn trekken als het gaat om de opdracht van de gemeente.

## *2 Opdracht aan Utrecht Marketing*

**Formuleer indicatoren die de toegevoegde waarde van Utrecht Marketing aantonen.** De opdracht van de gemeente aan Utrecht Marketing moet een duidelijke relatie hebben met de doelstellingen van het beleid voor toerisme, cultuur en citymarketing. De gemeente dient samen met Utrecht Marketing en de partners op zoek te gaan naar set van indicatoren op basis waarvan de bijdrage van Utrecht Marketing aan realisatie van de gewenste maatschappelijke effecten is te meten. Deze indicatoren kunnen vervolgens een belangrijke rol spelen bij de verantwoording van Utrecht Marketing aan de gemeente Utrecht van de bestede middelen.

**Laat Utrecht Marketing bij het bepalen van specifieke campagnes en activiteiten zoveel mogelijk gebruik maken van zogenaamde effectiviteitsratio's.** Gebruik deze ratio's zowel bij het maken van de plannen als bij het verantwoorden achteraf van de effectiviteit van de activiteiten (bijvoorbeeld een specifieke campagne). Effectiviteitsonderzoek is kostbaar. Maak daarom keuzes op basis van bijvoorbeeld de impact van een campagne en sluit aan bij het instrumentarium dat het NBTC voor effectiviteitsonderzoek gebruikt. Het NBTC heeft hier veel ervaring mee en is bereid deze kennis met Utrecht Marketing te delen.

**Zorg ervoor dat de effectiviteit van Utrecht Marketing niet alleen wordt beoordeeld op basis van deze ratio's.** Wij vinden het gebruik van uitsluitend de effectiviteitsratio als indicator voor (strategische) sturing van Utrecht Marketing vanuit de gemeente te beperkt en geen recht doen aan de bredere rol van Utrecht Marketing. Denk aan de rol van het Utrecht Marketing bij het samenbrengen van privaat en publiek geld, als kennisinstituut en het binnenhalen van congressen. Betrek daarom de partners van Utrecht Marketing bij het maken van de plannen en bij de beoordeling van de toegevoegde waarde van Utrecht Marketing.

**Geef Utrecht Marketing de tijd (tot en met 2021) om de ambities in het Ambitiedocument waar te maken.** Dit betekent dat de looptijd van de afgesproken beleidsperiode met 1 jaar wordt verlengd. De organisatie is nog jong en in ontwikkeling, 2017 was een overgangsjaar. Utrecht Marketing moet nog wat meer tijd krijgen om aan te tonen dat de vijf gekozen strategieën de juiste zijn en tot de gewenste resultaten leiden. Utrecht Marketing moet zich de komende jaren nadrukkelijk richten op het ontwikkelen van succesvolle partnerships. Ze zal hier keuzes moeten maken. In het extra jaar kan ook gewerkt worden aan het opvolgen van de aanbevelingen van deze evaluatie, met name de "reset" van de relatie tussen de gemeente als opdrachtgever en Utrecht Marketing als opdrachtnemer.

**Geef Utrecht Marketing expliciet opdracht om samen met de sector een nieuw concept voor de Culturele Zondagen te ontwikkelen.** De Culturele Zondagen zijn een sterk merk in Utrecht maar het concept is aan vernieuwing toe. Hetzelfde geldt, in mindere mate, ook voor de Uitagenda. De betrokkenheid van de cultuursector moet groter en Utrecht Marketing moet aangeven welke effecten van de Culturele Zondagen worden nagestreefd. Utrecht Marketing moet aantonen wat de meerwaarde is om de Culturele Zondagen te organiseren vanuit een bredere context (toerisme en citymarketing). Als die meerwaarde er niet is dan kan ook overwogen worden om de productie van de Culturele Zondagen en de Uitagenda aan een andere partij op te dragen.

**Veranker in de opdracht de regionale aanpak van Utrecht Marketing.** Deze wordt gewaardeerd, maar de relatie met de opdracht voor de gemeente Utrecht is niet altijd voor iedereen duidelijk. De bijdragen van andere overheden, inclusief de provincie, waren beperkt in 2017 en 2018 en hadden vooral te maken met het Stijljaar. In de opdracht van de gemeente kan ook aandacht worden besteed, in termen van verwachtingen, aan de samenwerking tussen Utrecht Marketing en de EBU en OMU in oprichting.

**Geef Utrecht Marketing een belangrijke adviserende rol bij het ontwikkelen en het evalueren van het toeristisch beleid in Utrecht.** Toerisme is een hot item ook in de Utrechtse politiek. Geef Utrecht Marketing de opdracht de "facts and figures" aan te reiken op basis waarvan er beleidskeuzes gemaakt kunnen worden en achteraf kan worden vastgesteld of de resultaten zijn bereikt. Effectonderzoek naar gevoerde campagnes en andere marketingactiviteiten maakt hier onderdeel van uit. Van Utrecht Marketing mag worden verwacht dat zij zich ontwikkelt tot een stedelijk expertisecentrum voor marketing intelligence. Zij kan daarbij leunen op de kennis en ervaring van het NBTC en andere onderzoeksorganisaties. Laat deze adviesrol onderdeel uitmaken van de opdracht aan Utrecht Marketing en maak hiervoor middelen vrij.

**Overweeg Utrecht Marketing een rol te geven bij de Vuelta en Utrecht 900.** Utrecht Marketing is een logische partner voor dit soort beeldbepalende evenementen die een belangrijke rol spelen bij de marketing van de stad.. Uitgangspunt moet de bundeling van netwerken en kennis zijn.

### *3 Uitvoering opdracht door Utrecht Marketing*

**Richt je als Utrecht Marketing nog nadrukkelijker op de zakelijke markt.** Utrecht Marketing moet haar inspanningen vooral richten op het verleiden van zakelijke bezoekers die langer dan één dag in de stad verblijven. Deze bezoekers besteden het meest tijdens hun verblijf. Utrecht heeft de zakelijke bezoekers al veel te bieden (bijvoorbeeld culturele aanbod, historische binnenstad, horeca, hotels, menselijke maat), maar het binnenhalen van congressen biedt nog veel groeipotentie. Zoek hierbij de samenwerking in de regio en EBU.

**Besteed als Utrecht Marketing meer aandacht aan het verder professionaliseren en uitbouwen van het UCB.** Doe dit op basis van marktonderzoek, een uitgewerkte businesscase en partnerships. Het UCB wordt breed gewaardeerd (door universiteit en hotels) maar heeft te weinig capaciteit om samen met de partners de kansen op de zeer concurrerende (internationale) congresmarkt op te sporen en te verzilveren. Versterking van het UCB ligt daarom voor de hand. Maar daar moet een goed plan onderliggen, gedragen (ook in financiële zin) door de partners.

**Stimuleer als gemeente Utrecht het streven van Utrecht Marketing om zoveel mogelijk projecten te ontwikkelen op basis van cofinanciering.** De gemeente kan hiertoe een streefdoel opnemen in de opdracht aan Utrecht Marketing, bijvoorbeeld het percentage private financiering van een bepaald soort campagnes. Wees hierbij wel bewust dat een te grote afhankelijkheid van cofinanciering in het algemeen en nadrukkelijk van één co financier in het bijzonder, er toe kan leiden

dat te veel geschipperd moet worden tussen verschillende belangen van elkaar beconcurrerende bedrijven en de ontwikkeling van campagnes/projecten aanzienlijk complexer wordt (meer tijd nodig, etc.). Dat is niet effectief en kan bovendien vernieuwing blokkeren. Utrecht Marketing moet ervoor waken te opereren als het reclamebureau van de culturele instellingen en toeristische bedrijven in Utrecht. Hanteer als Utrecht Marketing zoveel mogelijk het principe dat er alleen projecten worden ontwikkeld en uitgevoerd waarvoor cofinanciering door partners is geregeld.

**Stimuleer als gemeente dat Utrecht Marketing (nog) meer aandacht en middelen besteedt aan het doen van onderzoek naar “facts and figures” van de toeristische sector en de effectiviteit van haar activiteiten** (campagnes, pers/PR, website). Maak dit nadrukkelijk onderdeel van de opdracht en laat Utrecht Marketing rapporteren over de voortgang en resultaten. Zoek hierbij de samenwerking met hogeschool en universiteit. Om de goede dingen te doen en kritisch te zijn op wat marketing oplevert is onderzoek nodig. Dat draagt ook bij aan de verantwoording over de afgesproken resultaten. Er is veel interesse voor actuele en innovatieve marketing intelligence bij de partners van Utrecht Marketing. Zet in op het samen met partners verzamelen van data, informatie en kennis en deel deze op een aantrekkelijke, gebruikersvriendelijke manier. Gebruik hiervoor in ieder geval de Barometer. Onderzoek moet zorgen voor een reële kijk op issues als druk en drukte, herkomst van bezoekers en de spreiding over wijken en gebieden en in de tijd.

**Ontwikkel als Utrecht Marketing minimaal tweemaal per jaar (beter nog jaarlijks) een agenda voor “blockbusters”**. Het Stijljaar was in 2017 een groot succes in termen van betrokkenheid van partners en publieksbereik. Utrecht Marketing speelde hierbij een belangrijke rol en heeft haar visitekaartje daarmee afgegeven. In 2018 werd een dergelijke “blockbuster” gemist. We hebben het hier niet over een eenmalig evenement maar over een thematische programmering, voor een langere tijd op diverse locaties binnen en buiten de stad (regio), met betrokkenheid van culturele organisaties, toeristische bedrijven en onderwijsinstellingen. De programmering legt een duidelijke link met de merkwaarden van Utrecht (Live like a local en Healthy Urban Living).

**Ga als Utrecht Marketing op korte termijn aan de slag met het organiseren van meer betrokkenheid van partners**. De betrokkenheid van de partners bij de strategische keuzes van Utrecht Marketing ten aanzien van activiteiten moet groter. Een partnermodel moet stimuleren dat Utrecht Marketing samen met partners op een zakelijke basis afspraken met elkaar maken over de ontwikkeling en uitvoering van projecten. Het aantal potentiële partners is schier oneindig. Richt je als Utrecht Marketing in eerste instantie op die partners die de grootste behoefte en een “koopvraag” hebben. Een partnerboard kan door Utrecht Marketing benut worden als ontmoetingsplatform en een gremium om kennis uit te wisselen, behoeften te peilen en ideeën te verzamelen en te toetsen.

**Formuleer een nieuwe opdracht voor het Brandteam**. Het Brandteam heeft zijn functie gehad bij de ontwikkeling van het merk Utrecht. Veel deelnemers zijn van mening dat het Brandteam in zijn huidige brede samenstelling en vorm niet langer effectief is. De volgende fase breekt aan waarin de toepassing van het merk Utrecht centraal staat. Hier hoort een nieuwe opdracht en wellicht andere samenstelling van het Brandteam bij.

## Bijlage 1 Onderzoeksvragen

### *Oprichting en doelen*

- Is met de 'opdracht uitvoering meerjarenplan' en de opdrachtbrieven en de jaarplannen, de opdracht aan Utrecht marketing van voldoende kwaliteit?
- Zijn de achterliggende doelstellingen voor en van de marketing voldoende helder, specifiek en meetbaar?
- Zijn de achterliggende doelstellingen voor de totstandkoming van Utrecht Marketing, zoals opgenomen in Call to Action (2015) gerealiseerd?

### *Kwaliteit en effect van de maatregelen en activiteiten*

- Zijn de jaarplannen, als programma van maatregelen en activiteiten, een voldoende uitwerking van de opdracht?
- Zijn de jaarplannen voldoende en goed uitgevoerd?
- Zijn met de uitvoering de achterliggende doelstellingen gerealiseerd?
- Wat zijn per strategie de doelen, in welke mate zijn die gerealiseerd, wat is de doelmatigheid, doeltreffendheid en de kwaliteit van de maatregelen en activiteiten?
- In welke mate heeft Utrecht Marketing bijgedragen aan het Jaar van de Stijl en het 'binnenhalen' van evenementen met een internationale allure?
- Wordt het principe van OGSM (Objectives, Goals, Strategies en Measures) goed toegepast en werkt dat in de praktijk?
- Zijn de plannen tussentijds aangepast aan de ontwikkelingen in de stad?

### *De scope van de opdracht*

- Is de scope van de opdracht voldoende helder?
- Is het verstandig om sport (b.v. EK-vrouwenvoetbal en de Vuelta) en een groot evenement als 900 jaar Utrecht buiten de overeenkomst met Utrecht Marketing te laten?
- Is het nodig en wenselijk de scope aan te passen gelet op ontwikkelingen in de regionale marketing en wensen van partners in de stad?

### *Samenwerking met de partners in de stad en partnerships*

- Hoe verloopt de samenwerking met de partners in de drie schillen? Zijn de partners tevreden?
- Waar richt de samenwerking zich op en wat is de kwaliteit van de samenwerking en wat heeft het opgeleverd?
- In welke mate participeren partners financieel, is dat optimaal en kan de samenwerking worden uitgebreid?
- Is voldoende invulling gegeven aan het onderhouden van de Assemblee? Heeft de rol van Utrecht Marketing bijgedragen aan de verbinding tussen toerisme en cultuur, en in het verlengde daarvan de samenwerking met en tussen de toeristische partijen in de stad?

### *Samenwerkingsrelatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer*

- Hoe verloopt de samenwerking tussen gemeente als opdrachtgever en Utrecht Marketing?
- Biedt de opdracht voldoende financiële en beleidsinhoudelijke kaders voor de uitvoering door Utrecht Marketing?
- Hoe is het instrument subsidiëring van Utrecht Marketing, vanuit het perspectief van de gemeente Utrecht, te verbeteren?
- Is de wijze van sturing/monitoring door de gemeente voor verbetering vatbaar en zo ja hoe zou dat het best kunnen gebeuren?

## Bijlage 2 Lijst gesprekspartners

Organisatie	Contactpersoon
Gemeente Utrecht (Cultuur)	Dhr. H. van Soelen
Gemeente Utrecht (Cultuur)	Mevr. S. Kluitmans
Gemeente Utrecht (Netwerken, Acquisitie, Marketing)	Dhr. E. Kuil
Gemeente Utrecht (Economie)	Mevr. V. Drost
Gemeente Utrecht (Utrecht City in Business)	Dhr. K. Beerda
Gemeente Utrecht (Economie)	Dhr. E. Koster
Gemeente Utrecht (Sport)	Dhr. E. Wetselaar
Gemeente Utrecht (Marketing & Communicatie)	Mevr. H. De Korte
Gemeente Utrecht (Marketing & Communicatie)	Mevr. A. Konings
Gemeente Utrecht (Citymarketing)	Mevr. M. Rasmussens
Gemeente Utrecht (Citymarketing)	Mevr. A. Hendriks
Utrecht Marketing (Directeur)	Dhr. C. Jansen
Utrecht Marketing	Dhr. D. Kusse
Utrecht Marketing (Adjunct-directeur)	Dhr. R. Besemer
Utrecht Marketing (Controller)	Dhr. A. Berrens
Utrecht Marketing	Dhr. S. Griffioen
Utrecht Marketing	Dhr. S. Weijmans
Utrecht Marketing	Dhr. T. Bonekamp
Utrecht Marketing	Mevr. M. Gerber
Oud directeur Utrecht Marketing	Dhr. R. Van Ark
Taskforce Utrecht Marketing	Dhr. B. Schnetz
Taskforce Utrecht Marketing	Dhr. P. Adriaanse
Raad van Toezicht Utrecht Marketing	Mevr. B. Van Dongen – Crombags
Raad van Toezicht Utrecht Marketing	Dhr. H. Janssen
Raad van Toezicht Utrecht Marketing	Dhr. P. van Vlijmen



Oud directeur Stichting Cultuurpromotie Utrecht	Mevr. H. Bouwsema
Kwartiermaker fusie	Dhr. M. van Hulsteijn
Centrum Management Utrecht	Dhr. J. Roose
Centrum Management Utrecht	Dhr. A. Kleuver
Klepierre	Mevr. T. Van Beekhuizen
Klepierre	Mevr. S. Vehmeijer
Economic Board Utrecht	Dhr. J. Breugem
Stichting Utrecht Science Park	Mevr. B. Manschot
Stichting Utrecht Science Park	Dhr. J.H. van der Velden
Le Guess Who	Dhr. J. Gijssen
Tivoli Vredenburg	Mevr. L. Timmermans
Centraal Museum Utrecht	Mevr. J. Rutten
Museum Speelklok	Mevr. L. Biere
Hotel Karel V	Dhr. L. Hollman
Jaarbeurs	Dhr. N. Krebbers
Koninklijke Horeca Nederland	Mevr. J. Kroon
PwC	Dhr. R. Kraan

## Bijlage 3 Gebruikte documenten

- Commissiebrief Call to Action, Gemeente Utrecht, 2015
- Call to Action, Gemeente Utrecht, 2015
- Overdrachtsdocument Stichting Cultuurpromotie Utrecht, 2015
- Aanbiedingsbrief Taskforce Ambitiedocument, Utrecht Marketing, 2016
- Commissiebrief Ambitiedocument, Gemeente Utrecht, 2016
- Ambitiedocument Utrecht Marketing, Utrecht Marketing, 2016
- Ondertekende offerte meerjarenstrategie 2017 – 2020, 2017
- Raadsbrief meerjarenstrategie 2017 – 2020, 2017
- Meerjarenplan 2017 – 2020, Utrecht Marketing, 2017
- Werkplan Utrecht Marketing, Utrecht Marketing, 2018
- Werkplan Utrecht Marketing, Utrecht Marketing, 2019
- Jaarverslag Utrecht Marketing, 2017
- Jaarverslag Utrecht Marketing, 2018
- Passantenonderzoek, Strabo, Centrummanagement Utrecht, 2018
- Coalitieakkoord Ruimte voor Iedereen, Gemeente Utrecht, 2018 – 2022
- Terugblik en resultaten Mondriaan tot Dutch Design jaar, Utrecht Marketing, 2018
- Jaarboek 2019, 2018. Eerste 100 dagen Cor Janssen.
- [www.utrechtmarketing.nl](http://www.utrechtmarketing.nl)
- [www.bezoekutrecht.nl](http://www.bezoekutrecht.nl)
- <https://utrecht.toeristischebarometer.nl/>

## Bijlage 4 Utrecht Marketing in een notendop

### **Ambitie Utrecht Marketing**

In het Ambitiedocument uit 2016 wordt de kern van Utrecht Marketing helder beschreven. Uit de gesprekken is ons gebleken dat deze ambitie nog steeds breed wordt gedeeld.

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. (zoals 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 kern van het ambitiedocument is een coalitiemodel waarin Utrecht Marketing de versterkende en verbindende schakel is. Utrecht Marketing 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 samenwerking en nieuwe initiatieven. Utrecht Marketing reageert op vragen uit de markt: intrinsieke en afgeleide vragen van bezoekers en bedrijven. Met één centrale doelstelling: de concurrentiekracht van Utrecht uitdragen en versterken. Naast bewoners en bezoekers, richt Utrecht Marketing zich op bedrijven en talent.

Utrecht Marketing richt zich op vier doelgroepen: bewoners, bezoekers, bedrijven en talent

### **Rollen van Utrecht Marketing**

Van Utrecht Marketing wordt verwacht dat zij een aantal rollen invult.

1. Strategisch partner (voor gemeente en het Marketing Netwerk Utrecht) op het gebied van citymarketing, vrijetijdseconomie, toerisme, cultuurpromotie en cultuurparticipatie, op stedelijk en regionaal gebied.
2. Manager van het merk Utrecht, samen met partners (Brandteam) en de gemeente (als eigenaar van het merk).
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).
4. Verbinder van stakeholders en marketeers in Utrecht, onder meer via de coalitiestrategie.
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 de 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.

### **Financiering Utrecht Marketing**

De inkomsten van Utrecht Marketing bestaan uit bijdragen van de gemeente Utrecht, andere overheden, verkoop van tickets en producten (o.a. VVV) en bijdragen van partners. Hieronder is een overzicht van de inkomsten van Utrecht Marketing in 2017 en 2018.

Inkomsten	2017	2018
<b>Bijdragen gemeente Utrecht</b>	2.736	3.654
Cultuur	1.083	1.309
Toerisme	941	938
Citymarketing	108	194
Diversen (o.a. MAG, Themajaar, UCB versterking)	409	700
Uit 2016 (2016 en 2017)	195	513
<b>Bijdragen provincie Utrecht en overige gemeenten</b>	423 (waarvan 300 voor Stijljaar)	331
Provincie Utrecht	273	241
Overige gemeenten	150	90
<b>Retail</b>	293	233
<b>Opbrengsten uit activiteiten</b>	1.676	1.752
<b>Contributies/bijdragen partners</b>	185	273
<b>TOTAAL</b>	<b>5.313</b>	<b>6.245</b>

Bron: Financiële verantwoording 2018, Utrecht Marketing

## Bijlage 5 Resultaten per strategie

### 1 Partnernetwerk

	Ambitiedocument 2016	Meerjarenplan 2017 – 2020	Werkplan 2018	Realisatie 2017	Realisatie 2018
<b>Doelstellingen</b>	<p>Utrecht Marketing spant zich in om de coalitiekracht van de Utrechtse partners vast te houden en te intensiveren.</p> <p>Dit krijgt vorm via de partner board, het partnermodel en het Marketing Netwerk Utrecht.</p>	<p>Utrecht Marketing functioneert als strategisch partner, neemt een adviserende rol in en managet het merk Utrecht</p>	<p>Strategisch partner op vlak van citymarketing, vrijetijdseconomie toerisme cultuurpromotie cultuurparticipatie</p>		
<b>KPI's / Concrete invulling/middelen/activiteiten</b>	<p>Marketing Netwerk Utrecht</p> <p>Partner Board</p> <p>Partnermodel</p>	<p>Dienstenpakket 150 partners.</p> <p>35 strategische partners</p> <p>Aanbeveling UM als strategisch adviseur</p>	<p>135 partners dienstenpakket</p> <p>20 strategische partners</p> <p>Assemblee : 1 internationale studiereis, 2 netwerkactiviteiten</p> <p>Aanbeveling UM via nulmeting in 2018</p> <p>Marketing sessie voor culturele sector : 1 sessie voor 200 organisaties</p> <p>Marketing intelligence (Utrecht barometer) : Meetresultaten 15 grote publiekstrekkingen</p> <p>Marketing van restauratie Dommoren : Advisering/betrokkenheid bij restauratie</p>	<p>135 partners dienstenpakket</p> <p>7 strategische partners</p> <p>3 Assemblee bijeenkomsten (rondom Stijljaar, EK Vrouwen en Congresfestival)</p> <p>Toeristische barometer klaar voor uitrol in 2018</p>	<p>139 partners dienstenpakket</p> <p>17 strategische partners</p> <p>3 netwerk bijeenkomsten</p> <p>Toeristische barometer uitgerold</p>

## 2 Merk Utrecht

	Ambitiedocument 2016	Meerjarenplan 2017 – 2020	Werkplan 2018	Realisatie 2017	Realisatie 2018
<b>Doelstellingen</b>	<p>Stimuleren van de bekendheid en het imago van Utrecht</p> <p>Utrecht wordt gezien op merkwaarden</p>	<p>Managen Merk Utrecht</p> <p>Faciliteren merkteam en organisaties via middelen en werkvormen om het merk Utrecht te versterken</p> <p>Uitingen 'On Brand'</p>	Managen Merk Utrecht		
<b>KPI's / Concrete invulling/middelen / activiteiten</b>	<p>Imago van Utrecht scoort een 8 bij reputatieonderzoek</p> <p>Het Utrechtse merk wordt herkend door de doelgroepen</p> <p>De mediawaarde van Utrecht groeit (nulmeting in 2017)</p>	<p>Waardering van de merkpositionering bij stakeholders, nulmeting medio 2018</p>	<p>Merkmanagement, nulmeting verricht in 2018,</p> <p>Brand Team, waardering merkpositionering nulmeting 2018</p> <p>Toolkit, hoeveelheid en timing nieuwe extra informatie of gebruikerscijfers</p>	<p>100 bijeenkomsten rondom merk Utrecht</p> <p>Utrecht Toolkit (up-to-date merkmateriaal)</p> <p>Start merk/imago onderzoek</p> <p>Publicatie Merk Paspoort</p>	<p>50 bijeenkomsten rondom merk Utrecht</p> <p>Utrecht Toolkit (up-to-date merkmateriaal)</p> <p>Merk/imago onderzoek uitgevoerd</p> <p>63% naam bekendheid internationaal</p>

### 3 Bewonersmarketing

	Ambitiedocument 2016	Meerjarenplan 2017 – 2020	Werkplan 2018	Realisatie 2017	Realisatie 2018
<b>Doelstellingen</b>	<p>UM levert bijdrage aan de inclusieve stad waar bewoners trots op zijn en zich thuis voelen.</p> <p>Bekend en toegankelijk maken van het voorzieningenaanbod, specifiek het culturele aanbod</p>	<p>Utrechters zijn trots op de stad en waarderen het aanbod van voorzieningen</p> <p>UM wil de bewoners informeren en enthousiasmeren over het culturele aanbod.</p> <p>Diversiteit en inclusiviteit zijn uitgangspunten</p>	<p>Utrechters zijn trots op de stad en waarderen het aanbod van voorzieningen</p>		
<b>KPI's / Concrete invulling/middelen / activiteiten</b>	<p>Waardering trots met een 8</p> <p>&gt;80% van de bewoners raadt anderen aan in Utrecht te gaan wonen, recreëren of winkelen</p> <p>&gt;80 % van de bewoners waardeert voorzieningenaanbod, specifiek het culturele aanbod</p> <p>80 % bewoners maakt jaarlijks gebruik van voorzieningenaanbod, specifiek het culturele aanbod</p> <p>Stijging diversiteit gebruikers culturele aanbod</p>	<p>Bewoners herkennen en waarderen het merk en de merkwaarden van Utrecht.</p> <p>Merkonderzoek, nulmeting eind 2017.</p> <p>80% van de bewoners is tevreden over het cultuuraanbod van de stad. (met aandacht tevredenheid cultuuraanbod per wijk)</p> <p>Culturele Zondagen Uitagenda MAG Gebiedsgerichte activiteiten Speciaal evenement Onderzoek</p>	<p>Bewoners herkennen het merk Utrecht (nulmeting merkonderzoek onder bewoners 2017)</p> <p>80% van de bewoners is tevreden over het cultuuraanbod van de stad (met aandacht tevredenheid cultuuraanbod per wijk)</p>	<p>6 culturele zondagen (3 nieuwe thema's)</p> <p>Uitagenda (10, oplage 35-40K), online 287K</p> <p>MAG Utrecht (6 oplage 25K)</p> <p>Winter Utrecht (print/online)</p> <p>KNUS (kerstmarkt)</p>	<p>82% van de bewoners waardeert het cultuuraanbod.</p> <p>87% van de bewoners maakt gebruik van het cultuuraanbod.</p> <p>5 culturele zondagen (incl. Uitfeest)</p> <p>Uitagenda (10, oplage 35-40K), online 337K</p> <p>MAG Utrecht (6 oplage 25K)</p> <p>KNUS (kerstmarkt)</p>



## 4 Bezoekersmarketing

	Ambitiedocument 2016	Meerjarenplan 2017 – 2020	Werkplan 2018	Realisatie 2017	Realisatie 2018
<b>Doelstellingen</b>	<p>Utrecht samen met partners actief neerzetten als dé zakelijke bestemming, specifiek op Healthy Urban Living</p> <p>Meer (inter)nationale bezoekers zien Utrecht als inspirerende en creatieve vrijetijdsbestemming, onder meer op cultureel gebied</p> <p>Meer bezoekers komen naar Utrecht en geven meer uit</p>	<p>Utrecht is een aantrekkelijke, gastvrije stad waar je graag komt en verblijft, zowel zakelijk als recreatief</p> <p>Bevorderen belangstelling en reputatie Utrecht</p> <p>Etaleren Utrechts aanbod</p> <p>Internationalisering en meertaligheid</p> <p>Betrekken regio</p>	<p>Utrecht is een aantrekkelijke, gastvrije stad waar je graag komt en verblijft, zowel zakelijk als recreatief</p>		
<b>KPI's / Concrete invulling/middelen / activiteiten</b>	<p>Aantal bestedingen</p> <p>Aantal overnachtingen</p> <p>Aantal congressen en congresdeelnemersdagen, specifiek op het gebied van Healthy Urban Living</p> <p>ICCA ranking</p> <p>Stijging van aantal bezoekers dat gebruik maakt van culturele voorzieningen in de stad</p> <p>Netto Promotor Score op basis van beleefde kwaliteit bij stakeholders &gt;8</p>	<p>Bezoekers herkennen en waarderen het merk en de merkwaarden van Utrecht.</p> <p>Merkonderzoek via nulmeting 2017.</p> <p>Beleving en kwaliteit van het bezoek.</p> <p>Onderzoek onder bezoekers in Utrecht.</p> <p>Campagnes</p> <p>Persbewerking</p> <p>Nieuwe Hollandse Waterlinie</p> <p>VVV</p> <p>Domtoren</p> <p>Utrecht voor groepen</p> <p>Ticketing</p> <p>Religieus Erfgoed</p> <p>Regiostrategie</p> <p>Online strategie</p> <p>Travel trade</p>	<p>Bezoekers herkennen het merk Utrecht (nulmeting merkonderzoek onder bezoekers 2017)</p> <p>Beleving van de kwaliteit van het bezoek (Utrecht (nulmeting onderzoek onder bezoekers 2018)</p>	<p>Stijljaar (245K bezoekers, regioaanpak)</p> <p>Persbewerking (84 persontvangsten)</p> <p>Corporate nieuwsbrief, online marketing en offline middelen</p> <p>VVV Utrecht Domtoren (98K bezoekers)</p> <p>Travel Trade,</p> <p>Nieuwe Hollandse Waterlinie</p> <p>Utrecht voor Groepen</p> <p>Utrecht Region Pass</p>	<p>696.000 hotelovernachtingen</p> <p>Persbewerking (50 persontvangsten)</p> <p>Corporate nieuwsbrief, online marketing en offline middelen</p> <p>VVV Utrecht Domtoren (84K bezoekers)</p> <p>Urban Traveller campagne, internationalisering, Travel Trade, regionale marketing,</p> <p>Nieuwe Hollandse Waterlinie,</p> <p>Utrecht voor Groepen, Utrecht Region Pass, etc.</p> <p>65% van de bewoners beveelt Utrecht aan als stad om te bezoeken</p> <p>Regio Utrecht 120.000 KEER in sociale media in 27 publicaties.</p> <p>72.349 bezoekers informatie balie Utrecht Centraal</p>

## 5 : Marketing bedrijven &amp; talenten

	Ambitiedocument 2016	Meerjarenplan 2017 – 2020	Werkplan 2018	Realisatie 2017	Realisatie 2018
<b>Doelstellingen</b>	<p><b>Bedrijven &amp; Talent</b></p> <p>Vermarkten Utrecht als investerings- en vestigingslocatie voor Healthy Urban Living</p> <p>Verbinden van bedrijven in de verschillende bedrijvenplatforms en aan de stad</p> <p>Verwelkomen nieuwe vestigers, soft landing</p> <p>Stimuleren internationaal leefklimaat</p> <p>Verzorgen van marketing en promotie van Utrecht als dé locatie in Nederland om te leven, werken en wonen voor talent</p>	<p><b>Economie en talentmarketing</b></p> <p>Strategisch partner acquisitie. Het internationaal "meeverkopen" van de stad.</p> <p>Uitvoerder voor Utrecht Convention Bureau</p> <p>Vermarkten Utrecht als investerings- en vestigingslocatie voor Healthy Urban Living</p> <p>Utrecht is dé locatie om te leven, werken en wonen voor de speerpunten van HUL over het voetlicht te brengen.</p>	<p><b>Economie en talentmarketing</b></p> <p>Vermarkten Utrecht als investerings- en vestigingslocatie voor Healthy Urban Living</p> <p>Utrecht is dé locatie om te leven, werken en wonen voor de speerpunten van HUL over het voetlicht te brengen.</p>		
<b>KPI's / Concrete invulling/middelen / activiteiten</b>	<p>Utrecht staat in top 3 van EU Most Competitive Index</p> <p>Netto Promotor Score op basis van beleefde kwaliteit bij stakeholders &gt;8</p> <p>Utrecht staat in de top 3 EU Most Competitive Index (specifieke score op onderdeel hoogopgeleiden: Higher Education and Lifelong learning)</p> <p>Netto Promotor Score op basis van beleefde kwaliteit bij stakeholders &gt;8</p>	<p>Top 3 EU Most Competitive Region. In 2017 Utrecht op gedeelde tweede plaats.</p> <p>Waardering van de inspanningen van Utrecht Marketing voor het werven van talent. Eigen onderzoek UM onder bedrijven en kennisinstellingen, nulmeting medio 2018.</p> <p>Bedrijfsleven/talent herkennen en waarderen merk en merkwaarden Utrecht. Merkonderzoek nulmeting eind 2017.</p> <p>Samenwerking EBU Samenwerking onderwijs Talentcenter</p> <p>Samenwerking acquisiteurs Utrecht Convention Bureau</p>	<p>Top 3 EU Most Competitive Region</p> <p>Nulmeting waardering van inspanningen UM mbt werven talent door bedrijven en kennisinstellingen</p> <p>Bedrijfsleven/talent herkent het merk Utrecht nulmeting merkonderzoek onder bezoekers 2017)</p>	<p>Utrecht Convention Bureau (67 internationale congressen, 17 mln. economische waarde)</p> <p>Samenwerkingsagenda met EBU</p> <p>Diverse campagnes, ondersteuning voor partners en handelsmissies</p>	<p>Nr. 2 Most competitive region of Europe</p> <p>Economische impact congressen € 47.000.000</p> <p>114.241 congres deelnemerdagen</p> <p>Utrecht Marketing Region Utrecht Convention Bureau (69 internationale congressen, 47 mln. economische waarde) Samenwerking met Talent Community Utrecht Region</p> <p>Diverse campagnes, ondersteuning voor partners en handelsmissies</p> <p>In de ICCA-ranking 2018, de ranking voor congresbestemmingen, is Utrecht de 68e stad binnen Europa en de 3e van Nederland.</p>

**Berenschot Groep B.V.**

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

/berenschot