



# Meerjarenplan 2022-2025

Utrecht Marketing

## Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Utrecht Marketing	5
1.1. Inleiding	5
1.2. Visie en missie	6
1.3. Destinatiemarketingorganisatie	7
1.4. Doelgroepen	7
1.5. Het 'abc' van Utrecht Marketing: partners, merk, onderzoek	10
1.5.1. Partners	10
1.5.2. Merk	12
1.5.3. Onderzoek	14
1.6. Financiën, personeel en social return	17
1.6.1. Financiën	17
1.6.2. Personeel	17
1.6.3. Social Return	18
2. 8 + 1 inhoudelijke speerpunten	20
2.1. Inleiding	20
2.2. Cultuurparticipatie	20
Speerpunt 1: Cultuurparticipatie/Stadsprogrammering	20
2.3. Citymarketing	21
<b>Cultuur</b>	
Speerpunt 2: Cultuurmarketing	21
<b>Economie</b>	
<b>Leisure</b>	
Speerpunt 3: Leisure	22
Speerpunt 4: Gastvrijheid	24
Speerpunt 5: Domtoren/Domplein	25
Speerpunt 6: Visit Utrecht Region	26
<b>Business</b>	
Speerpunt 7: Utrecht Region: Invest + Internationals & Talents	27
Speerpunt 8: Utrecht Convention Bureau	30
Speerpunt +1: Sport (sportparticipatie en – marketing)	32
Begroting	33
Bijlage: totstandkoming Meerjarenplan 2022-2025	34

## Voorwoord

Met trots en plezier schrijf ik dit voorwoord voor het nieuwe meerjarenplan Utrecht Marketing. Met trots omdat het tot stand gekomen is met de inbreng van vele partners en stakeholders. Met plezier omdat ik merk, zie, voel hoezeer de partners, stakeholders en critical friends zich met huid en haar betrokken voelen bij de stad en de regio en de ambities en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden van Utrecht Marketing. Het proces van totstandkoming en de zeer constructieve samenwerking met onze opdrachtgever de gemeente Utrecht, gericht op het optimaal laten aansluiten van de Meerjaren opdracht van de gemeente op het Meerjarenplan van Utrecht Marketing en v.v. , geeft heel veel positieve energie. En dat is iets dat we in deze heftige COVID-19 tijd goed kunnen gebruiken. Op een adaptieve manier niet aflatend werken aan een toekomstbestendige ontwikkeling en vermarkting van Utrecht , stad en regio, inclusief een verantwoorde groeibalans: goed voor bewoners, goed voor bezoekers, goed voor bedrijven, goed voor talent: kortom ‘gezond stedelijk leven voor iedereen’.

Vertrek punt voor alle werkzaamheden van UM is dat we alle activiteiten die we ondernemen samen met partners ondernemen, de werkzaamheden altijd gericht zijn op de versterking van het merk en de reputatie van Utrecht en de Utrecht Region en dat we ons daarbij altijd laten leiden door het juiste onderzoek.

In lijn met de meerjarenopdracht van de gemeente Utrecht en ook de daarbij horende verwachtingen van partners en stakeholders zijn de werkzaamheden en daarbij horende inspanningen en middelen gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Utrecht Marketing blijft zich inzetten voor cultuurparticipatie en cultuurmarketing;
- Utrecht Marketing blijft zich inzetten voor duurzaam bezoek en bezoekersspreiding;
- Utrecht Marketing blijft haar regionale aanpak ontwikkelen;
- Utrecht Marketing investeert in verdere ontwikkeling van economische en zakelijke marketing;
- Utrecht Marketing blijft zich ontwikkelen als strategisch marketingpartner van de gemeente en van haar culturele en zakelijke instellingen;
- Utrecht Marketing blijft zich ontwikkelen als kennispartner op basis van onderzoek en van samenwerking met partners in stad en regio, maar ook landelijk;
- Utrecht Marketing blijft wendbaar en flexibel om, met als motto ‘als het niet kan zoals het moet, moet het zoals het kan’, in te kunnen spelen op onvoorziene omstandigheden en kansen die zich voor doen.

De kern van het meerjarenplan Utrecht Marketing en de daarbij behorende ambities laten zich voor de periode 2022 t/m 2025 als volgt samenvatten.

- Utrecht Marketing speelt een actieve rol bij het realiseren van een toekomstbestendige ontwikkeling en vermarkting van Utrecht, stad en regio, inclusief een verantwoorde groeibalans. Utrecht Marketing is spin in het web voor wat betreft de positionering van stad en regio.
- De Utrecht Marketing werkwijze, gebaseerd op partners, merk en onderzoek, wordt breed (h)erkend als onderscheidend, relevant en succesvol.

- Als Bestemmingsmarketingorganisatie (DMO) vervult Utrecht Marketing vervult de rollen van partnerorganisatie, reputatiebouwer en kennispartner en zit in DMO-verband in de kopgroep.
- Utrecht Marketing werkt vraag- en behoeften gericht, zowel vanuit het perspectief van de stakeholders en partners als vanuit het perspectief van de te bereiken doelgroepen. Leidraad bij de werkzaamheden is daarbij: op het juiste moment, de juiste doelgroep, met de juiste boodschap bereiken.

Cor Jansen  
Directeur-bestuurder Utrecht Marketing  
Utrecht 17 september 2021

## 1. Utrecht Marketing

### 1.1. Inleiding

Utrecht Marketing stelt een meerjarenplan op om focus aan te brengen in haar werkzaamheden en taken voor de komende jaren. Het meerjarenplan van Utrecht Marketing biedt inzicht in de werkzaamheden in de volle breedte, voor alle stakeholders en opdrachtgevers.

Een belangrijke stakeholder van Utrecht Marketing is de gemeente Utrecht, als opdrachtgever voor diensten en werkzaamheden in de stad Utrecht. Hiervoor stelt de gemeente Utrecht een meerjarenopdracht op. In dit meerjarenplan wordt ingegaan op die meerjarenopdracht en hoe daaraan invulling gegeven wordt.

Zoals bij elk plan rijst de vraag, welke indeling doet recht aan de inhoud. Utrecht Marketing voert een grote hoeveelheid taken uit, initieert, jaagt aan, ontwikkelt. Dit samen met ontzettend veel partijen en partners waarvan er velen input hebben gegeven op en meegewerkt hebben aan (delen van) dit meerjarenplan. Waarvoor dank. In de bijlage een overzicht van geconsulteerde partners en tevens van strategische plannen die inhoudelijk onder dit meerjarenplan liggen.

Utrecht Marketing profileert Utrecht steeds vanuit dezelfde basis, waarbij het verhaal vervolgens wordt toegesneden op de doelgroepen bewoners, bezoekers, bedrijven en talenten. Die basis creëert het fundament en de samenhang. Inhoudelijk is Utrecht Marketing in de volle breedte actief; binnen het culturele veld, binnen het beleidsterrein (zakelijk) toerisme & recreatie, binnen het zakelijke speelveld en het onderwijs. En de rode draad is het 'abc' van Utrecht: alles gebeurt met partners, alles draagt bij aan het merk en alles is ofwel gebaseerd op onderzoek of levert weer kennis en data op.

Kortom: onderstaande leeswijzer beschrijft de opbouw van het meerjarenplan, de gekozen indeling. Echter is juist het feit dat Utrecht Marketing zowel inhoudelijk als qua doelgroepen integraal het gehele speelveld overziet, cross overs zoekt en dwarsverbanden legt, de toegevoegde waarde.

#### *Leeswijzer*

De opbouw van het meerjarenplan is als volgt:

- Elke paragraaf en elk speerpunt (hoofdstuk 2) start met een rood gearceerde alinea. Dat is het doel geformuleerd vanuit het perspectief van 2025, het einde van het meerjarenplan. Waar staan Utrecht en Utrecht Marketing eind 2025?
- Vervolgens beschrijft Utrecht Marketing per onderdeel/speerpunt de activiteiten op hoofdlijnen hoe daar te komen, op welke manier Utrecht Marketing de ambitie invult en waarmaakt.
- Utrecht Marketing ziet dit als een indicatieve, dynamische planning die in de opvolgende jaarplannen per jaar geconcretiseerd wordt, onder andere door concrete projecten te koppelen aan de onderdelen/speerpunten.

## 1.2. Visie en missie

De missie is om (de stedelijke regio) Utrecht te positioneren en te profileren om het imago en de concurrentiepositie te versterken. Utrecht Marketing verbindt daarbij partijen, start coalities en ondersteunt samenwerkingen en nieuwe initiatieven.

Utrecht Marketing is maatschappelijk relevant en draagt het zelfbewustzijn van de stad en haar partners uit. Utrecht Marketing laat de aantrekkelijkheid en trots van Utrecht zien om bewoners, bezoekers, talent, organisaties en bedrijven aan zich te binden. Ze is een ware verbinder van sectoren als cultuur, economie en sport die met één merk en verhaal aan elkaar geregen worden.

Visie: de identiteit en de profilering van Utrecht

Gezamenlijk met partners in de stad heeft Utrecht Marketing gekeken naar de identiteit en de profilering van Utrecht. Er zijn afspraken gemaakt over hoe Utrecht te profileren; hoe we willen dat anderen ons zien en ervaren en hoe we, Utrecht Marketing en haar partners, dat in marketing en communicatie willen versterken.

Branding vormt de basis van marketing. Marketingverhalen hebben een specifieke doelgroep waar de boodschap op kan worden aangepast, maar de basis blijft dezelfde. De basis is het merk Utrecht. Het merk van een stad bestaat niet uit een slogan of logo, het raakt de ziel van de stad. Een merk is de som van de beelden, ideeën en verhalen die in dit geval met een stad worden geassocieerd, de zogenaamde merkwaarden:

<b>Verbindend</b>	<b>Innovatief</b>	<b>Persoonlijk</b>
Samen	Creatief	Betrokken
Centraal	Jong	Ontmoeten
Open	Inspirerend	Menselijke maat

Utrecht is een eeuwenoude stad, maar nog altijd jong van geest. Een stad van makers met een drang tot vernieuwen en verbeteren. Kleine en grote ideeën worden hier werkelijkheid dankzij inspirerende verbindingen, verrassende kruisbestuiving en slimme samenwerking. De droom van Utrecht is om met al die kwaliteiten te werken aan een gezond stedelijk leven voor iedereen. Gezond, duurzaam en inclusief.

Utrecht Marketing heeft daarbij oog voor people, planet en profit/prosperity:

- People, verbindend en persoonlijk, live like a local.
- Planet, duurzaam herstel, duurzame mobiliteit, groei in balans met de mensen die er wonen en de omgeving.
- Profit/Prosperity, ondernemerschap en innovatie.

### 1.3. Destinatiemarketingorganisatie

Om invulling te geven aan deze visie en missie en haar waar te maken vervult Utrecht Marketing als destiniatiemarketingorganisatie verschillende (veranderende) rollen. Utrecht Marketing definieert haar rollen in aansluiting op het 'abc' van Utrecht Marketing, zijnde partners, merk en onderzoek. Op het 'abc' wordt in paragraaf 1.4. nader ingegaan.

Utrecht Marketing is een partnerorganisatie:

- Die strategisch adviseert (primair) aan de gemeente op tal van dossiers (onder andere vrijetijdseconomie, cultuurparticipatie, zakelijke markt, talentwerving, stedelijk en regionaal gebied) en aan haar eigen netwerk(en) in wijk, stad en regio;
- Die netwerken en coalities bouwt (stakeholders en marketeers) passend bij het merk Utrecht en de doelen van Gezond Stedelijk Leven voor Iedereen;
- Die verbindt en samenbrengt in wijk, stad en regio en een platform biedt voor verschillende netwerken;
- Die praktisch faciliteert en anderen helpt om het juiste verhaal uit te dragen in tekst en beeld.

Utrecht Marketing is een kennispartner:

- Die haar eigen activiteiten (zoveel mogelijk) baseert op onderzoek;
- Die kennis en onderzoek afstemt met onderzoekers van de gemeente;
- Die kennis en onderzoek actief deelt met haar partners en tevens partners adviseert;
- Die haar kennis van het aanbod van de stad ontsluit en verspreidt.

Utrecht Marketing is een reputatiebouwer:

- Die het merk Utrecht bewaakt, ontwikkelt en activeert in wijk, stad en regio en de vertaling maakt, zowel naar de passende doelgroepen op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau (bewoner, bezoekers, bedrijven en talenten) als thematisch (onder andere cultuur);
- Die haar eigen activiteiten baseert op het merk Utrecht;
- Die de uitvoering doet voor de in- en externe marketing en daarbij zelf in al haar kanalen en middelen het gezamenlijke verhaal uitdraagt;
- Die het on-brand aanbod van de stad in de etalage zet en versterkt;
- Die hierbij anderen ondersteunt door middel van tools en via gelieerde organisatiekracht en expertise (Utrecht Brand Team en Thirty030);
- Die merkversterkende (marketing-) activiteiten van anderen faciliteert en stimuleert.

### 1.4. Doelgroepen

Utrecht Marketing werkt in 2022-2025 op basis van behoefte-segmenten in plaats van de klassieke doelgroepen, zijnde bewoners, bezoekers, bedrijven en talenten.

Utrecht Marketing kent van oudsher vier hoofddoelgroepen: bewoners, bezoekers, bedrijven en talenten. Deze traditionele indeling lijkt zo op het oog helder en werkbaar. In de dagelijkse marketing praktijk is deze indeling echter niet goed toe te passen. Mensen veranderen continu van rol afhankelijk van tijd, plaats, gezelschap en behoeftes.

Essentieel in de nieuwe aanpak is de focus op de verschillende *behoefes* van mensen. In de komende jaren is een shift nodig in het denken vanuit klassieke doelgroepen naar behoefte-segmenten die waarde toevoegen aan de stad en regio. Deze aanpak draagt in hoge mate bij aan de integraliteit van de diverse werkzaamheden van Utrecht Marketing. De aanpak is gericht op het vertellen van een gezamenlijk, overkoepelend verhaal, los van de thematische sectoren.

Tot slot: onderstaande is de keuze vanuit marketingperspectief. Uiteraard zijn en blijven alle doelgroepen welkom, niemand wordt uitgesloten. Marketing is alleen juist ook kiezen om zo de juiste boodschap, bij de juiste persoon, via het juiste kanaal op het juiste moment te krijgen. Daarvoor moeten er keuzes gemaakt worden wat betreft marketingbudget, inzet en energie. Hierdoor kan er gericht effectief en efficiënt gecommuniceerd worden. Immers “wie kiest, wordt gekozen”.

### *Bezoekers en bewoners in balans*

Deze nieuwe focus op behoeftes en waardes staat ook beschreven in de nieuwe marketingstrategie ‘Duurzaam bezoek Utrecht 2021-2025, Live like a local revisited’. De volgende ambitie is hierin vastgelegd:

*“Utrecht Marketing gaat op weg om Utrecht als innovatieve, duurzame bestemming te versterken met live like a local als leidraad. Het welzijn van alle bewoners staat voorop”*

Bezoekers zijn zeer welkom, maar moeten altijd toegevoegde waarde aan de stad Utrecht bieden. Hiermee dienen ze steeds in balans te zijn met de belangen van bewoners. Maar wie zijn nu die waardevolle bezoekers en hun behoeftes?

Waardevolle bezoekers zijn de bezoekers die letterlijk positieve waarde toevoegen aan de stad, omdat ze:

- passen bij het profiel, merkwaarden en aanbod van Utrecht;
- nauwelijks overlast veroorzaken;
- zich goed laten spreiden over de stad;
- zorgen voor bestedingen;
- en zich goed schikken naar de belangen van de bewoners.

Anders gesteld: de bezoekers waar Utrecht Marketing zich op richt, gaan naadloos op in het dagelijks leven van de bewoners, werkers en andere doelgroepen van de stad. Hierdoor is en blijft er een goede balans tussen allerlei belangen.

Utrecht Marketing heeft de term ‘waardevolle bezoeker’ een Utrechtse invulling gegeven. De beoogde gewenste bezoekers zijn langs de ‘meetlat’ gelegd van de Utrechtse merkwaarden, aspiraties en strategische thema’s. Dit heeft geresulteerd in twee nationale



behoeftesegmenten (persona's), te linken aan de Leefstijlvinder, voor regionaal en nationaal bezoek.

- Innovatief & Creatief
- Persoonlijk voor mij

De keuzes voor de internationale bezoeker is te onderbouwen vanuit Glocalities, een nieuw segmentatie model van Motivaction met ondersteuning van NBTC. Het merk Utrecht valt 100% in het segment 'Creatives'. Dit bezoekerssegment vormt voor Utrecht Marketing de best passende en hiermee de primaire doelgroep voor de internationale markt. De focuslanden zijn Duitsland, België en UK.

#### *Bewoners en cultuur*

Bewoners zijn zelf ook bezoekers van het vrijetijds- en cultureel aanbod en zijn daarmee ook onderdeel van de twee beschreven behoeftesegmenten. Voor de culturele stadsprogrammering en de daaraan gekoppelde opgave om de cultuurparticipatie onder bewoners te verhogen is het nieuwe culturele doelgroepenmodel van toepassing. Kern in deze aanpak bestaat uit het verbreden en verdiepen van het culturele publieksbereik door actief aandacht te hebben voor minder goed bereikbare doelgroepen. Lees hier meer over in 1.4.2.

#### *Bewoners en talenten*

Een groeiende groep bewoners in stad en regio zijn talenten: internationale werknemers, studenten en kenniswerkers. Utrecht Marketing faciliteert hier vooral de stakeholders, zoals IWCUR, ROM, USP, kennisinstellingen als UU, HU, UMC en HKU. Doel is niet alleen het aantrekken van nieuw talent, maar juist ook talent behouden voor de stad.

#### *Bedrijven in stad en regio*

Utrecht Marketing heeft ook een economische marketingopdracht. Deze doelgroep bestaat uit de stakeholders in de stad en regio die zich bezighouden met het versterken van de concurrentiepositie op het gebied van bedrijvigheid en werkgelegenheid. Oftewel: Utrecht als aantrekkelijke vestigingslocatie voor Nederlandse en buitenlandse bedrijven. In deze aanpak vertelt Utrecht Marketing het verhaal over Utrecht Region, gebaseerd op Gezond Stedelijk Leven voor Iedereen. Het richt zich daarbij samen met de stakeholders voornamelijk op de sectoren: digital, life sciences & health en sustainability.

Bedrijven die reeds in Utrecht gevestigd zijn, krijgen een podium. Juist door het ontsluiten van hun verhalen, wordt de zichtbaarheid en de bewijsvoering nog krachtiger. Dit geldt ook voor de kleinere bedrijven in de stad, de lokale ondernemers en startups. Met name zij die zich op duurzaamheid en circulariteit richten.

#### *Congresbezoekers*

Een van de doelgroepen die bij uitstek switcht van behoefte is de congresbezoeker. Daar waar de congresbezoeker in eerste instantie lijkt te komen voor het congres, is deze wellicht een talent dat graag kennismaakt met interessante bedrijven en onderwijsinstellingen in de stad. Ook komt de congresbezoeker in de toekomst mogelijk terug met vrienden of zijn gezin.

### *Kennis is key*

Als destiniatiemarketingorganisatie is het essentieel om een helder en gedifferentieerd doelgroepenbeleid te hebben. Wie wil je bereiken, met welke boodschap, op welk moment en via welk kanaal? Bij alle projecten heeft Utrecht Marketing oog voor de verschillen in doelgroepen en behoeftes, zodat de marketingcommunicatie efficiënt (gericht inzetten van middelen) en effectief (gericht op de vooraf bepaalde doelstellingen) ingezet kan worden.

Kennis over het publiek is essentieel. Dit helpt niet alleen Utrecht Marketing in het optimaliseren van marketingcommunicatie, het helpt ook haar partners. Kennis wordt breed gedeeld en samen maken we de stad.

## **1.5. Het 'abc' van Utrecht Marketing; partners, merk, onderzoek**

Het zogenaamde 'abc' van Utrecht Marketing vormt de kern van de organisatie. Het is de rode draad door de thema's en speerpunten die in hoofdstuk 2 aan bod komen.

### **1.5.1. Partners**

**In 2022-2025 doet Utrecht Marketing niets zonder partners en zoekt zij nadrukkelijk de samenwerking met anderen. Utrecht Marketing kiest er dus voor om op zorgvuldige wijze altijd wederzijdse waarde te creëren.**

In 2022 wordt gestart met een nieuw plan van aanpak. Doel is om de komende vier jaar Utrecht Marketing als partnerorganisatie verder te versterken en het relatiemanagement te verduurzamen. Vanuit die sterke en intensieve samenwerking met partners weet Utrecht Marketing goed wat er speelt. Die informatie wil Utrecht Marketing delen met partners en ook inzetten voor andere betrokkenen. Dit door op relevante dossiers zakenkundig en proactief bij te dragen aan het debat.

De organisatie kent drie verschillende relatievormen:

1. Strategische partners – organisaties die primair bijdragen aan de doelstellingen van Utrecht Marketing en wederzijds elkaars positie versterken
2. Partners – organisaties die primair financieel bijdragen aan Utrecht Marketing in ruil voor concrete diensten en/of producten
3. Stakeholders – belanghebbenden (personen en organisaties) in de directe omgeving van Utrecht Marketing

Partnerevenementen zoals het jaarcongres, de Utrechtse Assemblée en de naar aanleiding van COVID-19 ontwikkelde perspectiefsessies worden gecontinueerd en doorontwikkeld.

Utrecht Marketing opereert in een constant veranderende omgeving en is zich terdege bewust van de verschillende partijen en belangen die daarin een rol spelen. Utrecht Marketing wil de komende jaren inzetten op het versterken van de relaties met

stakeholders en haar rol als kennispartner daarbij verder profileren. Daarvoor is het allereerst nodig om een goed beeld te hebben van het speelveld.

In aanloop naar dit meerjarenplan is onder 250 grote en kleinere stakeholders een omgevingsanalyse uitgevoerd. Met welke spelers heeft Utrecht Marketing te maken en hoe verhouden zij zich tot elkaar en de organisatie. Deze analyse (die gedurende de looptijd van het meerjarenplan zal worden herhaald) vormt de basis voor de verdere invulling van alle plannen. Sowieso worden die plannen zal verder ruim aandacht zijn voor het optimaliseren van de dialoog en het betrekken van stakeholders bij het maken van plannen, zoals met de culturele sector het vernieuwingsplan voor de Culturele Zondagen en de wijkfestivals tot stand is gekomen.

Zoals gezegd wil Utrecht Marketing zich de komende jaren ook op een aantal relevante dossiers sterker profileren richting haar stakeholders. Zowel op lokaal, regionaal als nationaal niveau wil de organisatie deel uitmaken van het debat en niet aan de zijlijn meeluisteren. Niet zozeer om invloed te hebben op de uitkomst van het gesprek, maar wel om inzichten in vraagstukken te bieden en daar waar nodig nuances aan te brengen. Dit moet ertoe leiden dat Utrecht Marketing meer nog dan nu als een logische gesprekspartner wordt gezien wanneer (politiek gevoelige) onderwerpen besproken worden die de kern van de werkzaamheden van de organisatie raken. Denk hierbij aan zaken als cultuur voor iedereen, spreiding van bezoekers en het herstel van de congresmarkt. Indien nodig wil Utrecht Marketing ook mede de agenda vormgeven.

In jaarplannen worden telkens scherpe keuzes gemaakt en speerpunten geformuleerd. Dit komt de effectiviteit ten goede en zorgt er tegelijkertijd voor dat voor de buitenwereld altijd duidelijk is waar Utrecht Marketing zich op richt en wat buiten de scope van de organisatie valt.

#### *(Strategische) partners*

Een groot aantal (strategische) partners heeft een lastige periode achter de rug: sommige zijn langzaam aan het opkrabbelen anderen hebben helaas voor de eindstreep moeten afhaken. De verwachting is dat het aantal partners in 2022 als gevolg hiervan dan ook licht zal dalen voordat zich weer een stijgende lijn inzet. Utrecht Marketing spreekt de ambitie uit dat de inkomsten vanuit (strategische) partners in de komende vier jaar zullen groeien, uiteindelijk resulterend in een structurele bijdrage van partners van minimaal 250.000 euro per jaar.

De samenwerking met strategische partners is onontbeerlijk voor het wederzijds verstevigen van de positie in de stad en regio. Utrecht Marketing bouwt de komende jaren aan een systematische groei van het aantal strategische partners: deels vast (partners die passen bij de ambitie/missie, zoals rondom de Culturele Zondagen en de wijkfestivals) en deels projectgebonden (elkaar versterkende partnerschappen zoals rondom La Vuelta of de viering van 900 jaar Utrecht). De plannen hiervoor zullen de komende tijd verder worden uitgewerkt. Utrecht Marketing onderzoekt bovendien of voor projecten ook aanvullende fondsenwerving kan worden ingezet.

Utrecht Marketing behoudt de sector-gebonden structuur voor vaste partners. Utrecht Marketing gaat doelgroepgericht te werk en investeert in meer vraag gestuurde oplossingen voor alle vaste partners. Startend per 1 januari 2022 zullen de vernieuwde partnerpakketten worden geïntroduceerd. De insteek daarbij is een vast en variabel deel waarmee Utrecht Marketing uiting geeft aan het begrip voor het verschil in behoefte bij partners. Evaluaties vinden minimaal elke twee jaar plaats middels klantgericht onderzoek.

#### *Interne organisatie meer klantgericht*

Utrecht Marketing als partnerorganisatie in de mindset van alle medewerkers verankeren, zal een andere werkwijze vragen. Utrecht Marketing investeert hier de komende periode in. Dit door de interne organisatie van Utrecht Marketing en het daarbij passende personeelsbeleid (zie ook 1.6.2.) goed te laten aansluiten. En door middel van scholing, loopbaanontwikkeling en gerichte werving van medewerkers werkt Utrecht Marketing aan: ‘de juiste medewerker op de juiste plek’.

### **1.5.2. Merk**

In 2025 wordt het merk Utrecht (Region) consistent en krachtig uitgedragen én het wordt herkend en gevoeld. De merken zijn op eenzelfde herkenbare en makkelijk toepasbare manier opgebouwd en hebben draagvlak en een groep ‘eigenaren’/ambassadeurs per merk. De openbare online toolkit is rijk gevuld is, maakt het gezamenlijk uitdragen van het verhaal van stad en regio mogelijk en wordt goed gebruikt. Ook heeft het merk Utrecht een vaste plek gekregen in processen rond gebiedsbranding en (strategische) evenementen (kalender).

#### *Merk Utrecht (Region)*

Een merk geeft inhoud en betekenis. Door te werken aan een helder en onderscheidend merk, weten de doelgroepen wat ze kunnen verwachten van Utrecht. Daardoor wordt Utrecht eerder gekozen en eerder positief beoordeeld. Dat is belangrijker dan ooit, nu steden en regio's sterk concurreren in het aantrekken van bedrijven, talenten en bezoekers. Én het stimuleert bewonerstrots. Ook geeft een merk strategisch richting aan de ontwikkeling van Utrecht (placemaking) en vormt het een gezamenlijk vertrekpunt voor de verschillende stakeholders in stad en regio.

#### *Trends en ontwikkelingen (terugblik en vooruitblik)*

In 2021 heeft Utrecht Marketing een merkstrategie ontwikkeld voor Utrecht, die bepaalt hoe Utrecht Marketing en haar partners het merk toepassen in/op deelgebieden in de stad, evenementen, producten en diensten en hoe derde partijen het kunnen gebruiken. Een vernieuwd Utrecht Brand Team is begin 2021 gestart en deze zorgt voor de uitwerking van de coalitiestrategie waarmee enkele voor de stad essentiële organisaties het merk Utrecht gaan versterken qua impact en bereik.

2021 was het eerste jaar waarin gebiedsbranding en -marketing expliciet een opdracht was van gemeente Utrecht aan Utrecht Marketing, mooi samenvallend met de

merkstrategieontwikkeling. De merkstrategie is in 2021 ook al gelijk toegepast op submerk de Domtoren (nauw aansluitend op het stadsmerk) en op het evenement Utrecht 900 jaar.

Ook is in 2021 gewerkt aan het organiseren van het Utrecht Region merk (Utrecht Region Reputation Team & Collective) en het uitwerken van een gedragen, integraal (business én leisure) merkverhaal over stad en regio.

#### *Activiteiten op hoofdlijnen*

- Het Utrecht merkprofiel en merkkompas zowel in- als extern blijven inzetten als 'meetlat' en gespreksopener, met hulp van het Utrecht Brand Team.
- Het onderstrepen van een veilige en gezonde plek blijft voorlopig essentieel. Utrecht staat op een voorstand met haar visie/strategie Gezond Stedelijk Leven voor iedereen. Dat betekent ook een groter gezamenlijk belang om dat verhaal met elkaar uit te dragen en dus meer draagvlak voor het laten landen en in de praktijk toepassen van het merkprofiel en merkkompas.
- Utrecht voor wijk, stad en regio. Met de merkstrategie voor Utrecht en het neerzetten van een sterk merk Utrecht Region, bestaande uit dezelfde technische (dus: niet per se 100% dezelfde inhoudelijke!) onderdelen als die van de stad, is het gemakkelijker en effectiever schakelen tussen de verschillende schaalniveaus én de niveaus logisch met elkaar verbinden.
- Ook stemt Utrecht Marketing beter af met het merk 'The Netherlands', dat qua identiteit dichtbij het merk Utrecht ligt en waar dus enorme kansen liggen (ook in het kader van economisch herstel).
- Balans tussen merk- en projectcampagnes. Projectcampagnes zijn en blijven bepalend voor het merk Utrecht. Daarnaast zijn ook inspanningen nodig die het Utrecht-verhaal in de gehele breedte en in algemene zin vertellen.
- Meerjarenagenda met onderwerpen en/of projecten waar het Utrecht Brand Team zich op gaat focussen. Belangrijk daarbij zijn evenementen en gebiedsontwikkeling. Denk aan Utrecht 900 jaar, La Vuelta Holanda, gebiedsontwikkeling rond Galgenwaard, de komst van de nieuwe Jaarbeurs, ...
- Focus op/keuze in duurzame thema's/verhaallijnen die onder het merk hangen. Deze sluiten uiteraard aan bij Gezond Stedelijk Leven voor iedereen, het merk Utrecht (Region) en de thema's uit de nieuwe leisure strategie etc. De thema's/verhaallijnen worden vastgelegd, zowel door het Utrecht Brand Team als door Utrecht Marketing.
- De openbare toolkit wordt een belangrijker middel voor het Utrecht Brand Team en Utrecht Marketing om in te zetten. Gebruik is afgestemd op de wensen van de gebruikers en het gebruik wordt meetbaar gemaakt. De komende jaren wordt de toolkit rijker gevuld, met onder andere zogenaamde storytelling passend bij het merk, video's, huisstijlelementen, etc.
- Intern: de merken Uifagenda Utrecht en MAG Utrecht, Culturele Zondagen, CZ@home en de wijkfestivals afstemmen op het merk Utrecht.
- Utrecht Marketing streeft naar inclusief en toegankelijk taalgebruik en de toegankelijkheid van de communicatiemiddelen.

### Strategische evenementen zoals Utrecht 900 jaar en La Vuelta in 2022

- Het is een ambitie om meer lijn te brengen in de (collectieve) programmering in de stad, door het merk, het profiel van de stad, leidend te laten zijn.

Eindhoven dient daarbij als voorbeeld. Daar is gekozen voor het verbinden van het evenementenbeleid aan het stadsmerk. Dat wil zeggen dat er centrale regie is op de *on brand* evenementen (die ligt in Eindhoven bij de plaatselijke DMO) en dat er ruimte onder de zon is voor *off brand* evenementen, maar dat deze niet ondersteund worden door de DMO en met een daarvoor gealloceerd budget.

Utrecht Marketing ambieert een dergelijk duidelijk en collectief beleid op de beeldbepalende evenementen in de stad waarbij het merk (waarin Gezond Stedelijk Leven is geborgd) leidend is. Wie daarbij de regie heeft, is nadere uitwerking.

- In 2022 geeft Utrecht Marketing samen met de gemeente Utrecht het voorbeeld. In dit jaar staat Utrecht 900 jaar centraal. Ook een groot internationaal sportevenement als La Vuelta dat in 2022 naar Utrecht komt, wordt verbonden aan Utrecht 900 jaar. Bovendien werkt Utrecht Marketing daarmee aan de merkpijler fietsen en de ambitie om *Bike Capital of the world* te zijn en te blijven. Beide evenementen hebben bereik en doordat ze zo goed aansluiten op het merk zijn het effectieve 'draggers' van het merk.
- Utrecht 900 jaar heeft een *on brand* kernboodschap en krijgt een herkenbare stijl die in het verlengde ligt van de huisstijl van het Utrechtse stadsmerk. Utrecht Marketing verzorgt de marketingcommunicatie van Utrecht 900 jaar. In het aanloopjaar 2021 is vooral de activatie gestimuleerd (nadrukkelijk uit alle wijken van de stad). In het feestjaar 2022 biedt Utrecht Marketing het overzicht van alle programma's en etaleert deze. Dat moet leiden tot herkenbaarheid en trots bij de bewoners (wordt onderzocht) en veel belangstelling voor en bezoek aan de specifieke evenementen in 2022. En bovenal draagt het bij aan de langetermijnvisie van de stad: Gezond Stedelijk Leven voor Iedereen.
- Aansluitend bij de marketingcommunicatie La Vuelta Holanda richt Utrecht Marketing zich (samen met partners in stad en regio) op de specifieke invulling van de komst van La Vuelta naar Utrecht, stad en regio.
- Voor de jaren 2023-2025 zijn de strategische evenementen/themajaren nog niet bepaald. Uiteraard wordt ook steeds gesproken met regionale en landelijke partners zoals het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC), de regionale DMO's etc.

### 1.5.3. Onderzoek

“Weten hoe het werkt.” Utrecht Marketing is eind 2025 dé kennispartner en onderzoeksadviseur binnen het domein Cultuur, Toerisme (leisure en zakelijk), Recreatie en Vrije tijd (bezoekerseconomie). Utrecht Marketing opereert hierbij doorlopend als een

spin in het web, landelijk, provinciaal en lokaal. En is voor een deel verankerd in een regionaal kennis-knooppunt, waarin Utrecht Marketing samen met publieke en sectorpartners gericht werkt aan kennisdeling.

Utrecht Marketing kiest ervoor om data, onderzoek en inzichten leidend te laten zijn in de strategische keuzes. Integrale onderzoekoplossingen in samenwerking met lokale en regionale (beleids) partners zijn daarbij een voorwaarde. Utrecht Marketing is ervan overtuigd dat het delen van informatie met onze partners en kruisbestuiving van inzichten tussen partners, zowel in de stad als de regio, essentieel is. Bijvoorbeeld als het gaat om het optimaliseren van het publieksbereik, het signaleren van kansen in marketingcommunicatie en het vergroten van de aantrekkelijkheid van de stad en de regio.

#### *Doelstellingen en werkwijze*

Utrecht Marketing signaleert en prioriteert, verzamelt en analyseert, deelt kennis en past toe. Bij de prioritering wordt nauw samengewerkt met de afdeling Onderzoek & Advies van de gemeente Utrecht.

#### Doelstellingen:

- het bevorderen van de prestaties van Utrecht Marketing door het kennisniveau van de organisatie op een structurele manier op een hoger peil te brengen;
- het signaleren van relevante onderwerpen en thema's bij onze partners en stakeholders;
- het verzamelen en analyseren van data, waardoor Utrecht Marketing van toegevoegde waarde is voor partners en stakeholders;
- het actief delen van kennis, zowel intern aan collega's als extern aan partners en stakeholders;
- het geven van onderzoek advies aan collega's, onze partners en stakeholders.

#### *Thema's 2022-2025*

De onderzoeksvraagstukken zijn feitelijk eindeloos. Utrecht Marketing focust in de periode 2022-2025 op vijf belangrijke thema's. Deze zijn gevoed en geïnspireerd door Perspectief 2030 (NBTC), Waardevol Toerisme (RLI), PRENT 2022-2025 (Provincie Utrecht), de wensen van de afdeling Onderzoek & Advies van de gemeente Utrecht en de partners van Utrecht Marketing.

#### De vijf primaire thema's:

1. Bezoekersmanagement stad en regio | Bewoners/Bezoekers
2. Cultuuronderzoek: cultuurbereik en -participatie | Bewoners
3. Persona's & visitor journeys | Bewoners/Bezoekers/Talenten
4. Effectmetingen | Bewoners/Bezoekers
5. Balans & Draagkracht | Bewoners/Bezoekers

Deze thema's liggen vooral binnen de domeinen cultuur en leisure, grotendeels gericht op de doelgroepen bewoners en bezoekers. Voor de doelgroepen bedrijven en internationals

& talent wordt veel onderzoek gedaan op nationaal vlak. Uiteraard beschikt Utrecht Marketing over die rapporten en kennis. Daarnaast initieert Utrecht Marketing ook zelf, zoals in een tool visitor data die onder andere de herkomst van zakelijke bezoekers meet. Tot slot, binnen alle speerpunten (zie hoofdstuk 2) wordt onderzoek verricht. Dat komt aan bod in de opvolgende jaarplannen inclusief kpi's. Enkele voorbeelden: bezoekersstatistieken, economische impact analyses en de ontwikkeling van verblijfstoerisme/dagbezoek.

Utrecht Marketing heeft de ambitie de rol van kennispartner te verstevigen. Op zowel lokaal als provinciaal niveau zal Utrecht Marketing de komende jaren inzetten op het inventariseren en toegankelijk maken van de beschikbare data (kennis-knooppunt). Utrecht Marketing opereert doorlopend als een spin in het web, landelijk, provinciaal en lokaal. Het is gewenst dat er een duidelijk en integraal opdrachtgeverschap komt vanuit gemeente(s) en provincie.

#### *Activiteiten op hoofdlijnen*

- Bezoekersmanagement stad en regio  
Het beter in beeld brengen van bezoekersstromen, aantallen en profielen van bezoekers en hun vrije tijdsbesteding is steeds belangrijker. En meer bezoekers is niet altijd beter. Het sturen van bezoekersstromen gaat om 'wie komt wanneer op welk moment'. Een 'Bezoekersmanagement monitor' geeft sturingsinformatie op lokaal, stedelijk niveau en regionaal gebiedsniveau.
- Cultuuronderzoek: cultuurbereik en -participatie  
Utrecht Marketing wil inzichten en kennis over het profiel van de bezoekers van de Utrechtse culturele instellingen verder vergroten door het opzetten van een breed gedragen 'Cultuurmonitor Publiek'. De monitor identificeert daarmee kansen voor de totale culturele sector en maakt het voor leden uit de sector mogelijk om de inspanningen gericht op het verhogen van participatie complementair en aanvullend in te richten.
- Persona's en journeys  
De term 'waardevolle bezoeker' heeft in 2021 een specifieke Utrechtse invulling gekregen. Er zijn twee verschillende nationale persona's vastgesteld, met elk een eigen specifieke behoefte en visitor journey. Deze persona's zijn uitgangspunt bij het ontwikkelen van succesvolle proposities en campagnes.  
Werkzaamheden onder andere: kwalitatieve focus groepen gericht op verdieping van de customer journey, inclusief lokaal mediagebruik (stage opdracht) en verdieping van internationale bezoekers door middel van analyse 'Glocalities model' van Motivaction. Optimalisatie van de behoeftes van partners aan de hand van de actualiteit en verhaallijnen passend bij aanbod van de stad (stage opdracht) en verdere verrijking van online brochure.
- Effectmetingen  
Utrecht Marketing wil op een gestandaardiseerde manier campagne effecten monitoren en rapporteren, zodat door de tijd heen gemakkelijker vergelijkingen



gemaakt kunnen worden. Dit onder andere om het 'return on investment' vast te stellen. Effectmetingen vinden plaats bij minstens 2 UM campagnes per jaar.

- **Balans & Draagkracht**

Utrecht Marketing richt zich de komende jaren op het meten van balans: aan welke knoppen kan Utrecht Marketing (binnen haar invloedssfeer) draaien om regie te voeren op de duurzame toeristische ontwikkeling van Utrecht? Het zorgen voor de juiste balans tussen wonen, werken en recreëren.

## **1.6. Financiën, personeel en social return**

### **1.6.1. Financiën**

De begroting stijgt van 4,5 miljoen euro (in 2021) naar 5,5 miljoen (in 2025). Daarbij is de vergoeding voor te leveren diensten van de gemeente Utrecht een percentage van 60% in plaats van 70% en zit de begroting in 2025 weer op het peil van het 'stijljaar 2017'.

#### *Stappenplan*

- Het grootste deel van deze groei wordt gerealiseerd door een groei binnen het domein 'Gastvrijheid en Exploitatie' en door projectdeelnames.
- Er volgt herstel na de crisis als gevolg van Covid-19 en de lockdowns.
- In 2024 is de Domtoren volledig gerestaureerd en worden de mogelijkheden voor rondleidingen en locatieverhuur weer volledig benut.
- Een groei wordt ook verwacht binnen het Utrecht Convention Bureau wat de ambitie heeft te groeien naar het Utrecht Region Convention Bureau.
- Een kleine bijdrage levert de stijging van het aantal partnerships van stakeholders. Die bijdrage bedraagt in 2025 250.000 euro.

### **1.6.2. Personeel**

Het strategische personeelsplan is in 2025 helemaal ingevoerd. Utrecht Marketing heeft een goede balans gevonden op diverse vlakken: management en uitvoerend personeel, vast personeel en de flexibele schil, Utrecht Marketing als opleidingsinstituut maar ook een plek die bindt en waar kennis geborgd wordt. Het personeelsbestand van Utrecht Marketing is divers en inclusief met betrekking tot gender, afkomst en leeftijd.

#### *Activiteiten op hoofdlijnen*

- Dit meerjarenplan start met de effectuering van het strategische personeelsplan. Per 1 januari 2022 is dit ingevoerd.
- Er wordt gestart met een nieuw functiehuis met bijbehorende functienamen, functiebeschrijvingen, een jaarlijkse personeelsschouw en de bijbehorende van cyclus van ontwikkel- en beoordelingsgesprekken.
- Om ook echt op een strategische manier invulling te kunnen geven aan personeelsmanagement is er een extra fte ingevuld.
- Utrecht Marketing is dan aangesloten bij een portal om algemene vaardigheden te leren, bijvoorbeeld presentatietechnieken, omgaan met stress etc.

- Binnen de arbeidsvoorwaarden is opgenomen dat er voor elke medewerker jaarlijks een opleidingsbudget beschikbaar is. Dit past bij het opleidingsbedrijf dat Utrecht Marketing wil zijn.
- Daarnaast wil Utrecht Marketing personeel binden voor minimaal 3 jaar. Op die manier blijft de noodzakelijke kennis geborgd.
- Er is uitwisseling mogelijk tussen functies waardoor vervanging geregeld kan worden. Op die manier wordt Utrecht Marketing wendbaarder en minder kwetsbaar. Dwarsverbanden worden gelegd.
- Er is aandacht voor een goede balans tussen management en uitvoerend personeel.
- Er is een goede balans tussen vast personeel en de flexibele schil.
- In de basis worden vaste projecten niet uitgevoerd door de flexibele schil. De flexibele schil wordt ingezet tijdens pieken, voor additionele projecten en om kansen te verkennen en te kunnen pakken.
- Er is aandacht om te komen tot een meer divers en inclusiever personeelsbestand.

### 1.6.3. Social return

Utrecht Marketing realiseert jaarlijks 4% social return. Dit is geen 'moetje', maatschappelijk belangrijk werk doen zit in het DNA van Utrecht Marketing en is logisch en natuurlijk ingebed in de werkprocessen.

#### Stappenplan

- Stagiaires worden bij projecten betrokken. De werving daarvan gebeurt actief. Odrachten en projecten zijn vooraf bekend, daarop wordt de benodigde expertise en opleidingsniveau (MBO, HBO en WO) gedefinieerd en vervolgens volgt de actieve en gerichte werving.
- Medewerkers uit werkloosheidssituatie krijgen een kans. Ook deze manier van werken wordt structureel ingebed in processen, er wordt actief werk van gemaakt.
- Taal Doet Meer: Utrecht Marketing versterkt het werk en de doelstellingen van Taal Doet Meer (TDM). Deze puur Utrechtse organisatie heeft een groot netwerk in de stad van circa 1.000 vrijwilligers en wil voorkomen dat taal een belemmering vormt voor inwoners om mee te doen aan de maatschappij. De directie van Utrecht Marketing treedt op als ambassadeur van TDM en verbindt waar mogelijk TDM aan het netwerk van Utrecht Marketing. De directieleden treden op bij ambassadeursbijeenkomsten en helpen deze succesvol te maken. De doelstellingen van TDM sluiten aan op de missie van Utrecht Marketing om gezond stedelijk leven voor iedereen mogelijk te maken.
- Utrecht Marketing is actief op het gebied van kennisdeling op onderwijsinstellingen, bijvoorbeeld door het geven van gastcolleges.
- Cityhost project, hierbij is er een nauwe samenwerking met het ROC MN. Mbo'ers worden ingezet en begeleid. Een bijkomend doel is dat zij in de keuken kunnen kijken van diverse recreatieve-toeristische bedrijven en mogelijk ergens een baan vinden op deze manier.

- Bij inkoop geeft Utrecht Marketing de voorkeur aan sociale ondernemers en Utrechtse makers. Waar mogelijk worden de souvenirs/producten voor de fysieke Utrecht brandstore en de online webshop, de personeels- en relatiegeschenken bij deze ondernemers ingekocht. Ook catering bij bijeenkomsten, evenementen en groepsarrangementen wordt zoveel mogelijk ondergebracht bij partijen als The Colour Kitchen. De schoonmaak brengt Utrecht Marketing onder bij UW Schoonmaak.

## 2. 8 + 1 inhoudelijke speerpunten

### 2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de 8 + 1 inhoudelijke speerpunten van Utrecht Marketing weergegeven. Het zijn de 8 belangrijkste speerpunten, het '+1' speerpunt is een ambitie die verkend gaat worden.

#### *Rol Utrecht Marketing*

De rol van Utrecht Marketing is per speerpunt verschillend. De speerpunten 1 t/m 5 en 8 zijn al geruime tijd de zogenaamde *core business* van Utrecht Marketing. Utrecht Marketing heeft op dat vlak echt een trekkersrol. Speerpunt 7, Utrecht Region: Invest + Talents & Internationals, is naast het +1 speerpunt de grootste uitdaging/ambitie voor de komende jaren. Binnen speerpunt 7 heeft Utrecht Marketing een andere, meer faciliterende rol voor partners zoals het IWCUR, de ROM, USP, de EBU, Visit Utrecht Region en anderen.

### 2.2. Cultuurparticipatie

Speerpunt 1: Cultuurparticipatie/Stadsprogrammering

In 2025 staat Utrecht Marketing voor culturele inclusie in de breedste zin van het woord: gender, leeftijd, achtergrond, beperking, opleidingsniveau, seksuele voorkeur etc. Daarnaast hanteert Utrecht Marketing een brede definitie van cultuur. Op cultureel vlak is er diversiteit in thema's, evenementen, artiesten en crew. Het programma 'Stadsprogrammering' is van de hele stad voor de hele stad.

#### *Activiteiten op hoofdlijnen*

##### *Representatie*

- Utrecht Marketing bouwt aan een stevig netwerk in de wijken, tussen de wijken en de wijken en de binnenstad. Utrecht Marketing verbindt alle type culturele instellingen met allerlei type organisaties in de stad, met als doel duurzame samenwerkingen.
- Utrecht Marketing faciliteert gesprekken. Vanuit publiekswerk helpt Utrecht Marketing culturele instellingen waar nodig om het gesprek met verschillende bevolkingsgroepen aan te gaan. Onder andere door een nieuw Utrechts publiekswerkoverleg.
- Utrecht Marketing zorgt voor een diverse programmering. Bij de Culturele Zondagen, het Uirfeest en de festivals in de wijken zal Utrecht Marketing in samenwerking met de culturele instellingen in de stad letten op een grote diversiteit in de thema's, artiesten en de crew die aan deze festivals werkt. Inclusiviteit betekent diversiteit voor en achter de schermen.
- Utrecht Marketing zorgt ervoor dat een bredere groep mensen, die allerlei soorten organisaties en mensen representeren, aanschuiven bij overleggen en werkgroepen.
- Utrecht Marketing start met onderzoek naar publieksbereik van cultuur (zie 1.5.2.).

### *Toegankelijkheid*

- Publiekswerk: drempels die mensen ervaren bij deelname aan of het bezoeken van cultuur verlagen of weghalen in samenwerking met de culturele instellingen in de stad.
- Taal: stimuleren van veilig, inclusief en toegankelijk taalgebruik. Allereerst in de eigen geledingen en daarna ook bij de partners van Utrecht Marketing, geïnspireerd door de 'Code Diversiteit en Inclusie' ('Waarden voor een nieuwe taal').
- Communicatie: Utrecht Marketing zorgt er bij de culturele evenementen en andere uitingen voor dat alle informatie zo toegankelijk mogelijk is. Daarbij kan gedacht worden aan video ondertiteling, afbeelding beschrijvingen, voorleesmogelijkheden etc. Ook past Utrecht Marketing de manier van communicatie op de doelgroep aan.
- Digitale toegankelijkheid: Utrecht Marketing streeft naar toegankelijkheid van de websites van Utrecht Marketing.

### *Missie stadsprogrammering*

Met haar stadsprogrammering ambieert Utrecht Marketing gezamenlijk met partners het Utrechtse aanbod van kunst en cultuur toegankelijk te maken voor brede groepen bewoners. Daarbij slecht Utrecht Marketing grenzen tussen binnenstad en wijken, tussen afzonderlijke kunstdisciplines, tussen wat wel te boek staat als 'hoge' en 'lage' kunst en tussen de kunsten en belendende domeinen. Utrecht Marketing doet dit samen met de lokale culturele sector om zo optimaal mogelijk aanbod en publiek met elkaar te verbinden.

Zo komt Utrecht Marketing tot:

1. Wijkfestivals in parken in Utrechtse stadswijken;
2. De (vernieuwde) Culturele Zondagen;
3. Uirfeest 2022, inclusief het debat met de sector of het Uirfeest in het bekende (pro Covid-19) format blijft bestaan.

## **2.3. Citymarketing**

### **Cultuur**

Speerpunt 2: Cultuurmarketing

In 2025 is cultuurpromotie eigentijdse cultuurmarketing die streeft naar de verbinding van makers, instellingen en publieksgroepen. Voor Utrecht is cultuur onderdeel van haar merk, van haar identiteit. Zowel het erfgoed met lange historie als de innovaties van jonge makers. Utrecht Marketing bedrijft cultuurmarketing vanuit haar kernwaarden: alles in samenwerking met partners, gericht op het versterken van het merk Utrecht en zoveel mogelijk gebaseerd op onderzoek. Cultuurmarketing is integraal en verbindt slim met andere domeinen en publieksgroepen.

### *Activiteiten op hoofdlijnen*

- Cultuurmarketing staat niet op zichzelf. Zij is breed verankerd en maakt integraal de verbinding naar de onder andere de leisure strategie en het aantrekkelijke vestigingsklimaat voor bedrijven, internationals en talents. Naast de intrinsieke waarde van cultuur geeft deze de stad haar verhaal en haar identiteit.
- Utrecht Marketing draagt door cultuurmarketing bij aan de 'placebranding' van de stad en aan de locaties van instellingen etc. Bijvoorbeeld de tuin van het Centraal Museum, het gebouw van TivoliVredenburg (en niet alleen de zalen met optredens) en heel Hoge Woerd in Leidsche Rijn.
- Plan van aanpak opstellen ten aanzien van collectieve marketing met de culturele partners. Samen wordt het verhaal sterker verteld en zijn er ook financiële voordelen. De collectieve campagnes lenen zich voor een samenwerking met andere partijen mee uit de stad en regio, bijvoorbeeld horeca en retail.
- De collectiviteit geldt ook op het gebied van onderzoek. Enerzijds worden onderzoeksresultaten actief gedeeld met partners, anderzijds delen partners hun gegevens en nemen zij regelmatig bepaalde onderzoeksvragen mee in hun onderzoeken. Kortom, samen optrekken.
- Via het publiekswerk zoekt Utrecht Marketing actief het contact met de wijken en met publieksgroepen die tot op heden minder succesvol bereikt worden, dat is een opgave voor iedereen.
- De focus op cultuurpubliek blijft breed, van jong tot oud. Na de Covid-crisis is er specifiek aandacht voor met name de jongeren. De verwachting is dat de studentenpopulatie zal groeien en bovendien is er een nieuwe generatie jongeren (12 tot 18) op komst voor wie specifieke activiteiten worden ontwikkeld.
- Alle marketing krijgt meer 'smoel' en wordt persoonlijker. De standaard manier werkt vaak niet meer, wat wel werkt bijvoorbeeld is de UIT podcast gepresenteerd door de persoon van de hoofdredacteur.
- Platforms komen en gaan. Utrecht Marketing neemt de ruimte om te experimenteren. Zo is ook CZ@home ontstaan in de recente crisistijd. Gewoon uitproberen. De sector heeft een beetje vrijelijk dromen nodig om te blijven vernieuwen.

## **Economie**

### *Leisure*

#### **Speerpunt 3: Leisure**

In 2025 is de vrijetijdseconomie van Utrecht duurzaam hersteld na Covid-19 en de lockdowns. Dit herstel was niet gericht op 'back to normal', maar op 'build back better'. Er zijn duidelijke keuzes gemaakt vanuit de ambitie Utrecht te versterken als innovatieve, duurzame bestemming met *live like a local* als leidraad. Een nieuw accent in de rol van Utrecht Marketing wordt die van het aanjagen van aanbodinnovatie en het verbreden van de rol als kennisadviseur bijvoorbeeld op regionale schaal.

### *Activiteiten op hoofdlijnen*

In 2021 is de marketingstrategie 'Duurzaam herstel 2021-2025' vastgesteld. De meervoudige doelstelling voor Utrecht Marketing voor in ieder geval de duur van het meerjarenplan is:

1. Bij te dragen aan de bloei van Utrecht als innovatieve, duurzame bestemming.
2. Herstel te bieden aan het aantal bezoekers en bestedingen tot het niveau van voor de coronacrisis ('goed voor de economie').
3. Een bijdrage te leveren aan de verduurzaming van de bezoekerseconomie in Utrecht ('goed voor de planeet').
4. Een bijdrage te leveren aan een inclusievere bezoekerseconomie ('goed voor de mensen').

Er zijn vijf strategische keuzes gemaakt die Utrecht Marketing richting geven in haar inspanningen in de komende jaren:

1. Inzet op waardevol bezoek: Dat is bezoek dat goed past bij het aanbod en profiel van Utrecht, dat nauwelijks overlast veroorzaakt, zich goed laat spreiden over de stad en natuurlijk zorgt voor bestedingen in de stad.
2. Duurzaam verplaatsen als norm: Utrecht Marketing zal bezoekers verleiden om vaker per trein te komen en vervolgens lopend of per fiets de reis te vervolgen. Want Utrecht is spoorstad nummer één, heeft een compact centrum en uitstekende fietsfaciliteiten.
3. Extra inzet op verblijfgasten: Zo komt er meer balans in de dag- en verblijffunctie (want dat heeft Utrecht nodig, blijkt uit onderzoek) en wordt de beschikbare capaciteit beter benut alsmede de kans op combinatiebezoek met de regio.
4. Spreiding in tijd en ruimte: De inzet is om op piekmomenten drukker locaties te ontzien en minder bezochte plekken te helpen ontwikkelen en beter voor het voetlicht te brengen.
5. Meer aandacht voor toegankelijkheid en inclusiviteit: Binnen haar mogelijkheden kan Utrecht Marketing bijdragen aan het beter ontsluiten van het Utrechtse aanbod voor minder vitale doelgroepen.

Op basis van het bovenstaande zet Utrecht Marketing de komende vier jaar gericht in op vijf passende thema's:

1. Utrecht dichtbij: Er is steeds meer interesse in de 'couleur locale' o.a. in lokale producten die de lokale economie versterken en duurzamer zijn en ook in het gebruik van parken en groen.
2. Cross overs in cultuur en erfgoed: Juist de verbinding van oud en nieuw en de diverse kunstdisciplines en doelgroepen maakt Utrecht tot een unieke en bruisende cultuurstad.
3. Fiets: nationaal en internationaal is Utrecht een innovatieve fietsstad. En de mogelijkheden om dit te versterken zijn schier eindeloos, bijvoorbeeld via aanbodinnovatie, het beter benutten van utilitair beleid voor bezoekers en door de juiste verhalen te vertellen.

4. Binnenstad in de mix: de door Covid-19 zwaar getroffen binnenstad kan dé etalage van Utrecht zijn met het grote station, het fraaie nieuwe Hoog Catharijne en het historische decor met de herstelde singel.
5. Overnachten met een verhaal: verblijfstoeristen voegen meer waarde toe aan de stad en zorgen voor minder druk. Utrecht heeft tal van duurzame en bijzondere verblijfsaccommodaties en die krijgen meer aandacht.

Utrecht Marketing maakt de duurzame leisure (marketing-) strategie onderdeel van alle activiteiten op dit gebied, door bijvoorbeeld projecten te toetsen op de duurzaamheidsbalans (van planet, people, profit/prosperity). Tot slot is Utrecht Marketing uiteraard ook alert op haar eigen duurzaamheidsbalans: duurzaam inkopen en overige aspecten van social return, het stimuleren van reizen per trein of fiets, etc.

#### Speerpunt 4: Gastvrijheid

In 2025 heet de fysieke Utrecht winkel (Utrecht brandstore) op het Domplein bewoners en bezoekers van harte welkom. Hij ademt het Verhaal van Utrecht met het vertrouwde VVV-merk op de achtergrond. De brandstore is daarnaast de etalage van de Utrecht webshop waarbij Utrechtse makers en partnerorganisaties in grote getale zijn aangesloten. De brandstore is ook de thuishaven voor de mobiele cityhosts. Die zijn verspreid door de stad te vinden daar waar de mensen zijn, op de weekmarkt in de wijken, bij een festival en rondom beursbezoek. De frontoffices van hotels, musea en winkels vertellen eveneens het Verhaal van Utrecht en zij zijn op de hoogte van de actuele stadsagenda. Kortom: stadsgastvrijheid in de volle breedte.

#### *Activiteiten op hoofdlijnen*

##### *Utrechtse gastvrijheid*

De komende jaren staan in het teken van de brede Utrechtse gastvrijheid. Daarbij staat de opzet van het online Utrechtse gastvrijheidsplatform centraal. Een netwerk met de partners in de stad inclusief bijbehorende middelen maakt deel uit van het plan van aanpak. Een nieuwsbrief naar alle partners, de organisatie van fysieke bijeenkomsten voor en met partners en de ontwikkeling van een training (onder andere met e-learning modules) voor nieuwe medewerkers in de diverse frontoffices. Arbeidsbemiddeling op gastvrijheidsgebied wordt gestimuleerd en het aantal deelnemers breidt gaandeweg fors uit. En in 2025 is het Utrechtse gastvrijheidsplatform dé natuurlijk plek voor advies met betrekking tot gastvrij ondernemen in Utrecht.

Het cityhost project maakt deel uit van die brede Utrechtse gastvrijheid. Na enkele pilots zijn zowel de samenwerking met ROC MN en de gemeente Utrecht, de organisatie als de financiering structureel. Het ROC ontwikkelt hiervoor een onderwijsprogramma. Op basis van het ROC onderwijsprogramma worden nieuwe doelgroepen toegevoegd.

Het gastvrijheidsplatform en het cityhost programma leveren eind 2025 naast uitgaven inmiddels ook baten op voor Utrecht Marketing.



## *Utrecht winkel: Utrecht Brandstore*

De Utrecht Brandstore opent als inspiratiecentrum en Utrecht winkel. Het is tevens de etalage voor de webshop en het aantal samenwerkingen met partners breidt de komende jaren fors uit. Eind 2025 is het Domplein de #1 bezoeklocatie van Utrecht geworden om het Verhaal van (en het ontstaan van) Utrecht tot je te nemen. Zie ook speerpunt 3.

## *Utrecht winkel: Webshop*

De doorontwikkeling van de webshop heeft de volle aandacht: gesprekken met Utrechtse makers, het gesprek met Made Utrecht over mogelijke integratie en gesprekken met partners (o.a. musea) over de verkoop van hun merchandise via de Utrecht webshop worden de komende tijd gevoerd. Bezoek aan de webshop wordt vergroot door aanbod van unieke producten mede in combinatie met de verkoop van vrijgekomen (en soms bewerkte) restmaterialen van de Domtoren. Eind 2025 schrijft de webshop zwarte cijfers door de brede samenwerking met Utrechtse partners, de juiste promotiemix en margerijke eigen ontwikkelde producten in de huisstijl van merk Utrecht.

## *Utrecht voor groepen*

Voor groepsbezoek ligt de focus op de eigen stadswandelingen van Utrecht Marketing en op Utrechtse MVO (bedrijfs-)uitjes.

## **Speerpunt 5: Domtoren/Domplein**

**De Domtoren is het icoon van de stad. Op het Domplein vertelt de toren in 2025 samen met DOMunder en de Domkerk een geïntegreerd en gecombineerd verhaal over de historie van de stad, de stad en het Domplein. Paleis Loven maakt het verhaal compleet. Er is gezamenlijke gastvrijheid, ticketing en het is de start van een verder bezoek aan de binnenstad, wijken en de regio, zoals het voorbeeld in Canterbury. Voor de Domtoren geldt daarnaast dat iedere basisschoolleerling de kans heeft gekregen om de Domtoren te bezoeken voordat de restauratie is afgerond.**

### *Activiteiten op hoofdlijnen Utrechts Domplein (conform het Canterburymodel)*

- De Domtoren en DOMunder bieden een gecombineerd verhaal over Utrecht en het ontstaan van Utrecht. Deze samenwerking wordt in 20220-2025 uitgebreid met onder andere de Domkerk, Paleis Lofen, de Pandhof en mogelijk het Utrechts archief en de kerken op loopafstand plus het Catharijneconvent.
- Er vindt afstemming plaats tussen de verschillende programmering op en rondom het plein. Deze wordt aangeboden als Domplein programmering.
- In 2025 zal het plein ook fysiek getransformeerd zijn.

### *Activiteiten op hoofdlijnen Domtoren*

- De Domtoren voor iedereen. Met de lift wordt tot 2024 de kans benut om zoveel mogelijk mensen met een beperking ook het spectaculaire uitzicht te laten ervaren. Er worden ook steeds meer speciale momenten georganiseerd voor blinden, doven en mensen met adhd zodat iedereen de toren kan ervaren. Ook

voor mensen met een kleinere portemonnee zijn er gedurende het jaar enkele gratis openstellingen.

- De Domtoren probeert met vernieuwende middelen bewoners en bezoekers te bereiken, onder andere door middel van de Grote Domtoren Podcast Show.
- Tot 2024 ligt de focus op een rendabele exploitatie tijdens de restauratie. Na het Domtoren 700 jaar in 2021 zal in 2022 worden aangehaakt bij Utrecht 900 jaar.
- Gedurende de gehele restauratie vertelt Utrecht Marketing het circulaire verhaal van de restauratie en de Stichting Utrechts eigenDom ondersteunt actief bij het werven van extra restauratiegelden.
- Eind 2024 volgt de grote heropening van de gerestaureerde Domtoren.
- Het educatieve programma krijgt steeds meer belang. Het verhaal van de Domtoren en Utrecht, verteld aan alle kinderen uit de stad en regio.

## Speerpunt 6: Visit Utrecht Region

Utrecht Marketing is een belangrijke speler binnen Visit Utrecht Region. Utrecht Marketing is in 2025 nog meer de partij met kennis en expertise die optreedt als verbinder. Gezamenlijk met de regio draagt Utrecht Marketing zorg voor het overkoepelende merk Utrecht Region en de juiste uitstraling. Utrecht Marketing neemt initiatief om crossovers tussen de stad Utrecht en andere steden/regio's te realiseren. Idem met de andere domeinen, invest, internationals & talent en conventions (zie de speerpunten 7 en 8). Zowel de merken als de thema's en doelgroepen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

In het kader van spreiding in ruimte en tijd en zeker ook om Utrecht (Region) als een aantrekkelijke stedelijke regio te positioneren, participeert Utrecht Marketing al enkele jaren in het regionale programma Visit Utrecht Region (VUR). Met samenwerkingsverbanden met andere DMO's, gemeenten en de provincie Utrecht zet Utrecht Marketing Utrecht (Region) (inter-)nationaal neer als een kwalitatief hoogwaardige omgeving. Een omgeving met UNESCO werelderfgoed iconen als het Rietveldhuis, de Romeinse Limes en de Hollandse Waterlinie vormen de onderscheidende wijnen, die gericht op de waardevolle bezoekers, de passende kroon, behoeft. Stad en regio hebben veel gemeenschappelijk en omarmen de kernwaarden van Gezond Stedelijk Leven voor Iedereen, c.q. groen, gezond en slim. De sterke samenwerking, waarvan Utrecht Marketing in 2016 initiatiefnemer was, wordt in 2022 een corporatie Visit Utrecht Region met een eigen meerjarenplan en eigen jaarplannen. Utrecht Marketing neemt deel in het oprichtingsbestuur.

Het nieuwe meerjarenplan van Visit Utrecht Region 2022-2025 gaat ook uit van een duurzaam herstel en van bezoek dat waarde mag toevoegen aan het gebied. Het grootste verschil met het leisureplan van de stad is de toevoeging van buitenrecreatie en nog meer kansen om bijvoorbeeld het fietsen aantrekkelijk te vermarkten met zulke bijzondere landschappen als de provincie Utrecht heeft. De ambitie voor de periode tot 2025 is om te komen tot een meer integraal verhaal over de regio en haar reputatie. Dit op basis van duidelijke strategische keuzes, gerichtere focus op landen en

bezoekersprofielen (die aansluiten op de keuzes van Utrecht Marketing) en een bundeling van het aanbod in *heritage, landscapes* en *vibes*.

### *Business*

Speerpunt 7: Utrecht Region: Invest + Internationals & Talents

Utrecht Region is in 2025 een bekende merknaam. Het verhaal van Utrecht en Utrecht Region is duidelijk en vanzelfsprekend en is stevig verankerd in de regio. Het juiste verhaal wordt verteld aan de juiste actoren, zowel nationaal als internationaal: Utrecht Region heeft een optimaal vestigingsklimaat en blinkt uit in digital, life sciences & health en sustainability. Er is een goede samenwerking, rolverdeling en funding.

### *Context*

Het verhaal van Utrecht en Utrecht Region is de basis voor de onderdelen Invest, Internationals & Talent en het Utrecht Convention Bureau. Ook vormt het de basis voor spoorpunt 6, Visit Utrecht Region. Er wordt samengewerkt in buurt, stad en regio met de regionale ontwikkelingsmaatschappij Utrecht Region (ROM Utrecht Region), het International Welcome Centre Utrecht Region (IWCUR), Visit Utrecht Region, Economic Board Utrecht, Universiteit Utrecht, de gemeente Utrecht, omliggende gemeenten, provincie Utrecht, destiniemarketingorganisaties en toonaangevende bedrijven. Doel is deze samenwerking(en) te verdiepen en te verstevigen.

In Utrecht Region werken overheden, bedrijven en kennisinstellingen (triple helix) samen aan het creëren van Gezond Stedelijk Leven voor alle mensen en organisaties, met als missie de regio uit te laten groeien tot de meest gezonde regio van Europa met de meest leefbare economie. Dit door de regio Utrecht internationaal op de kaart te zetten als dé plek voor iedereen die wil bijdragen aan innovatieve oplossingen voor gezond leven in een stedelijke omgeving met als doel het aantrekken van internationale talenten, bedrijvigheid en congressen ter stimulering van de economie, het profiel en de gewenste reputatie.

### *Activiteiten op hoofdlijnen*

#### *Verhaal van Utrecht Region*

- Banden aanhalen door Utrecht Marketing met de regio DMO's, overheden en overige stakeholders.
- Gezamenlijk optrekken in een (inter-)nationale positionering.
- Hiervoor één gezamenlijk regionaal en toekomstbestendig verhaal ontwikkelen (laten ontwikkelen door Brand Being). Dit resulteert in de oplevering van het Utrecht Region verhaal, toespitsing op de sectoren, borging en organisatie. Look & feel en content sluiten op elkaar aan. De focus ligt op de doelgroepen en de te bereiken resultaten.
- Utrecht Region wordt vanuit de triple helix gefinancierd en heeft een aantoonbare meerwaarde voor de triple helix.
- Gezamenlijk met stakeholders wordt gewerkt aan reputatiemonitoring en worden activiteiten ondernomen die bijdragen aan een sterke regionale positionering.

- De rol van Utrecht Marketing verschuift van uitvoerende partij/aanjager naar de rol van regisseur. Dit binnen de regio waarin verschillende partijen dezelfde ambitie nastreven en samenwerken.

#### *Utrecht Region Reputation Team en Utrecht Region Reputation Collective (werktitels)*

Ten behoeve van de activatie van deze gezamenlijke positionering wordt het Utrecht Region Reputation Team (werktitel, URRT, vooral gericht op marketing) en het Utrecht Region Reputation Collective (werktitel, URRC, de bestuurslaag) opgericht. De missie van het URRT en URRC is het versterken van de internationale reputatie van Utrecht Region, om daarmee bij te dragen aan de ambitie van Utrecht Region om de gezondste regio van Europa (en misschien wel de wereld) te worden.

De oprichting van deze regionale teams heeft meerdere doelen:

- Een gedragen overall merk- en marketingaanpak voor Utrecht Region over de volle breedte van het spectrum, gebaseerd op merk Utrecht;
- Eén gezamenlijk verhaal en overkoepelende regionale strategie; naar buiten treden als één kracht > (inter)nationale profilering;
- Partners in de regio in staat stellen hun verhalen en proposities te delen binnen het gemeenschappelijke verhaal;
- Versterken van de (inter)nationale reputatie van de regio. Een reputatie die partners ondersteunt, zodat ze met hun proposities hun gewenste doelgroepen kunnen aantrekken en behouden;
- Samenwerking stimuleren;
- Collectief managen van het Utrecht Region merk, waarbij de rolverdeling tussen de regionale teams en het Utrecht Brand Team nog nader wordt bepaald;
- Leisure (sport, natuur, cultuur) en zakelijk verbinden;
- Vergroten van de 'on brand' activiteiten van partijen in de regio (zichtbaarheid en engagement).

#### *Healthy Urban Living Week (werktitel)*

In 2022 jaagt het URRT de eerste gezamenlijke Healthy Urban Living Week (werktitel) aan. De eigenaar is het Utrecht Science Park. Voorwaarden zijn dat Covid-19 achter de rug is en er ook een begin is gemaakt met de nationale focus.

- Een gezamenlijke week met activiteiten rondom het thema Gezond Stedelijk Leven voor iedereen.
- Bundeling van bestaande krachtige events die plaatsvinden in de maand oktober.
- Toevoeging van nieuwe spraakmakende elementen.
- Branding conform de uitstraling en het verhaal van Utrecht Region.
- Tijdens deze week kunnen stad- en regiobewoners, evenals bezoekers, deelnemen aan deze activiteiten. En zij kunnen bijvoorbeeld een brengen aan diverse bedrijven, laboratoria, universiteiten, venues, etc.

Zoals aangegeven vormt bovenstaande de basis voor de onderdelen Invest en Internationals & Talents.

## Invest

In 2025 brengt Utrecht Marketing met invest gerelateerde marketingactiviteiten Utrecht Region als vestigingsplaats onder de aandacht bij internationale bedrijven. Hierin wordt de combinatie gelegd tussen zachte en harde bedrijfseconomische argumenten. Het uitdragen van verhalen over het vestigingsklimaat, talenten en de bedrijven in de regio speelt hierbij een belangrijke rol.

### *Context*

Utrecht Marketing focust zich op het on-brand houden van de invest activiteiten, zet haar marketingexpertise in, adviseert en verbindt dit aan andere internationaal georiënteerde activiteiten zoals de acquisitie en herhaalbezoek van bedrijven, internationals & talent en congressen. De focus primair ligt primair op de sectoren digital, life sciences & health en sustainability.

### *Rol Utrecht Marketing*

Er is hierin een goede samenwerking en rolverdeling met de ROM Utrecht Region en de gemeente Utrecht. Utrecht Marketing heeft een trekkersrol op het gebied van marketing en een meer ondersteunende rol ten aanzien van de overige activiteiten zoals acquisitie (congressen uitgezonderd).

### *Activiteiten op hoofdlijnen*

De focus ligt de komende jaren op 'leadgeneratie'. Er ontstaat een natuurlijke balans tussen de gewenste internationale reputatie van Utrecht Region en het op korte termijn binnenhalen van leads. Er wordt verder gebouwd aan de internationale bekendheid van Utrecht Region als kennisregio met ideaal vestigingsklimaat. Communicatie via land specifieke sociale, zakelijke platformen wordt uitgebreid.

## Internationals & Talents

Internationals en talenten worden in 2025 zo vroeg mogelijk en op het juiste moment in hun zogenaamde 'customer journey' (het moment waarop beslissingen worden genomen) aangesproken en verleid. Eenmaal gekozen voor Utrecht (Region) is er een warm welkom vanuit de één loket aanpak. In 2025 is er een nog intensievere samenwerking tussen Utrecht Marketing, het IWCUR, Universiteit Utrecht (en andere kennisinstellingen), overheden, bedrijven en partners in de culturele sector.

### *Context*

Om de groeiende groep internationals & talents te kunnen faciliteren, is op 1 oktober 2019 het International Welcome Centre Utrecht Region (IWCUR) geopend. Dit op initiatief van de provincie Utrecht, gemeente Utrecht, gemeente Amersfoort en Universiteit Utrecht.

Her IWCUR is dé centrale dienstverlenende netwerkorganisatie die vraag en aanbod voor internationals in de regio samenbrengt. Zij inventariseren de behoefte van de internationale community (vraag) en creëren een partnernetwerk van servicepartners, bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen en cultuur & leisure aanbieders (aanbod). Het IWCUR is een one-stop-shop met services voor zowel de international die net arriveert (registratie, visa's, BSN, IND etc.), als de international die hier al even is en die vragen heeft

met betrekking tot zaken als gezondheidszorg, huisvesting, studeren, werken, onderwijs etc.

### *Rol Utrecht Marketing*

Net als bij het onderdeel ‘invest’ is Utrecht Marketing leidend in marketing en heeft zij daarnaast een faciliterende rol. Utrecht Marketing focust zich voor deze doelgroep eveneens op het on-brand houden van de activiteiten van het IWCUR. Utrecht Marketing zet haar (strategische) marketing expertise in, adviseert en verbindt dit aan andere internationaal georiënteerde activiteiten. Zoals de acquisitie en het herhaalbezoek van congressen en het aantrekken van internationale bedrijven binnen het merk Utrecht Region.

### *Activiteiten op hoofdlijnen*

De focus ligt op regionale (nationale en internationale) bekendheid van het IWCUR onder de internationale doelgroep. Hieraan wordt gewerkt door middel van meerdere evenementen en (online, offline en SEA) campagnes. Een voorbeeld zijn de campagnes ‘Utrecht Region Live – weken’ (per thema -life, work en study – een week vol webinars in samenwerking met partners van het IWCUR). Ook zet het IWCUR de komende jaren (ondersteund door Utrecht Marketing) de activiteiten van de UR-Glocal ambassadeursclub voort. En conform het projectplan ‘Internationals & cultuur’ maakt Utrecht Marketing, in samenwerking met het IWCUR en de culturele instellingen, het internationale culturele aanbod in stad en regio meer ‘international proof’.

### **Speerpunt 8: Utrecht Convention Bureau**

**In 2025 werkt het Utrecht Convention Bureau (UCB) voor de hele regio. Het merk Utrecht Region met bijbehorend verhaal, gericht op de sectoren digital, life sciences & health en sustainability is leidend. De acquisitie op de associatiemarkt is verstevigd en de focus is verbreed naar acquisitie en dienstverlening aan internationale corporate events. Het UCB adviseert bedrijven in Utrecht Region bij het organiseren van (inter)nationale corporate en wetenschappelijke congressen. Inhoudelijk wordt tijdens de congressen de verbinding gezocht met het zogenaamde ecosysteem in de stad en bewoners om ook een erfenis voor de langere termijn te borgen. De stad Utrecht bezit veel onderscheidend vermogen.**

### *Context*

Naar verwachting zal de internationale congresmarkt in Utrecht Region zich tussen 2024 en 2026 weer op het niveau van voor Covid-19 bevinden.

Associaties voelen de noodzaak om fysiek bij elkaar te komen; om kennis te delen, leden te werven en te verbinden. Hybride evenementen (deels fysiek bij elkaar en deels online) zullen blijven bestaan. Het is een kans; mensen uit de hele wereld kunnen gemakkelijk deelnemen, ook met een lager budget. Naar verwachting is het aantal fysiek aanwezige deelnemers lager dan voorheen. Een en ander wordt georganiseerd met zogenaamde regionale ‘hubs’. bijvoorbeeld een Europa hub of Amerika hub.

### *Activiteiten op hoofdlijnen*

#### *Acquisitie*

- Het Utrecht Convention Bureau maakt zich op voor de herstart na corona. Contacten worden aangehaald, beurzen worden (online) bezocht, acquisitie komt weer op gang.
- Gerichte en proactieve acquisitie van zowel bedrijven als congressen, rondom de sectoren digital, life sciences & health en sustainability. De inhoudelijke content en verhalen worden opgehaald vanuit het Utrecht Region collectief en er wordt zo gewerkt aan de propositie in samenwerking met de ROM, IWCUR en gemeenten en bedrijven binnen Utrecht Region.
- Een targetlist van (kennis-)congressen opstellen, passend bij de sectoren en een gezamenlijke lobby starten om deze ook te acquireren.
- Het in kaart brengen van de potentie van Utrecht Region op het gebied van kenniscongressen. Welke associaties hebben verbinding met de kennisinstellingen in Utrecht Region? Dat maakt acquisitie persoonlijker en kansrijker.
- Daarnaast vindt een (door-)ontwikkeling plaats op nationaal niveau, op basis van het plan dat in 2021 is gestart.

#### *Regionale aanpak*

- Het marketing- en acquisitieplan 2021-2024 van Utrecht Marketing, Citymarketing Amersfoort, Woerden Marketing en RBT Heuvelrug & Vallei wordt uitgewerkt en uitgevoerd.
- Internationaal worden het overkoepelende merk Utrecht Region en de kracht van de centrale stad benut;
- Er wordt samengewerkt vanuit een collectief waarbij het UCB de trekker is: gezamenlijke marketing, communicatie, media en pers, gezamenlijke acquisitiestrategie, één regionaal partnernetwerk, en één centraal serviceloket.
- De regionale samenwerking is gericht op het behoud en aantrekken van zakelijke bezoekers:
  - o Lokale en regionale verhalen ontsluiten via de juiste platformen. Daarbij wordt het aanbod van de regio getoond, zowel met zakelijke- of leisure doeleinden;
  - o Naast het aantrekken van bezoekers ook aanzetten tot herhaalbezoeken in de regio waardoor zakelijke toerisme een waardevolle bijdrage levert aan de leisuremarkt en vice versa.
- In 2023 is het URCB verankerd in Utrecht Region waarbij de focus ligt op de acquisitie op internationale congressen.
- Er wordt gekeken naar een mogelijke naamswijziging in Utrecht Region Convention Bureau, ter versteviging van de regionale samenwerking en overlap met aanpalende internationale activiteiten.

### *Services & legacy*

Veel landen/bestemmingen werken aan een hersteloffensief voor de zakelijke markt. Zij trekken daar veel geld voor uit. Het gaat echter om meer dan alleen geld ter beschikking stellen.

Organisatoren landen in eerste instantie in een stad vanwege de verbinding met het ecosysteem. Het congres is voor hen belangrijk en het wordt enorm gewaardeerd als men wordt 'gezien'. Het bieden van 'services' is een onderscheidend vermogen, een duidelijke meerwaarde. Dit soort toegevoegde waarde wordt steeds belangrijker en het gaat een groter effect sorteren dan 'toerisme', het terugkerend bezoek.

Naast het aantal bezoekers en de economische impact worden inhoudelijke impact en legacy minstens zo belangrijk. Door verbinding met de sectoren van Utrecht (Region) en het bijbehorende ecosysteem creëert het UCB meer impact voor de langere termijn en raken bedrijven verbonden met het UCB.

- Start met de legacy van de congressen, dit structureel zichtbaar maken en actief verbinden aan de sectoren digital, life sciences & health en sustainability.
- Start van een proactief talentprogramma in samenwerking met IWCUR, de Universiteit Utrecht en anderen. Associaties en corporates willen niets liever dan young professionals binden;
- Opstart van een ambassadeursclub om zichtbaarheid te creëren voor de congressen inclusief legacy en impact.
- Consequente monitoring wat een congres nalaat, zoals een projecten, vestiging van bedrijf, het interesseren en werven van talent etc.;
- Evaluatie en doorontwikkeling Stimuleringsfonds voor kennisevenementen. Waarbij het pakket verder gaat dan alleen geld beschikbaar stellen, maar juist meerwaarde creëren in service, zoals gebruik van OV beschikbaar stellen.

### *Sport*

Speerpunt +1: Sport (sportparticipatie en – marketing)

Utrecht Marketing is dé partij voor sportmarketing. Daar waar de gemeente Utrecht en Sport Utrecht de inhoud voor haar rekening nemen, verzorgt Utrecht Marketing de marketing door de strategische evenementen binnen de sportagenda te vermarkten als onderdeel van de positionering van de stad. Daarnaast werkt Utrecht Marketing op het gebied van sportparticipatie samen met SportUtrecht, in lijn met haar rol bij cultuurparticipatie.

Dit speerpunt dient nog nader te worden uitgewerkt. In eerste instantie wordt verkend op welke manier expertise en kennis kunnen worden samengebracht, hoe de rollen elkaar aanvullen. Mogelijk leidt dit tot een concrete samenwerking tussen Utrecht Marketing en SportUtrecht, zoals die er is met Centrummanagement Utrecht (CMU). Bij een positieve uitkomst stelt Utrecht Marketing een plan van aanpak op. Utrecht Marketing ziet naast marketing kansen voor samenwerking op het gebied van sportparticipatie. Dit op basis van de methodiek van cultuurparticipatie, een bijna vanzelfsprekende, elkaar versterkende, cross over.



## Begroting

	2022	2023	2024	2025
<b>BATEN</b>				
Gemeente Utrecht Activiteitenplan	€ 3.138.460	€ 3.138.460	€ 3.138.460	€ 3.138.460
Gemeente Utrecht Additioneel	€ 270.000	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Oprachten/Subsidies</b>	€ 3.408.460	€ 3.138.460	€ 3.138.460	€ 3.138.460
<b>Omzet Retail</b>	€ 240.000	€ 260.000	€ 280.000	€ 300.000
<b>Opbrengsten uit activiteiten</b>	€ 1.200.000	€ 1.400.000	€ 1.600.000	€ 1.800.000
<b>Contributies &amp; Bijdragen</b>	€ 170.000	€ 190.000	€ 220.000	€ 250.000
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>€ 5.018.460</b>	<b>€ 4.988.460</b>	<b>€ 5.238.460</b>	<b>€ 5.488.460</b>
<b>LASTEN</b>				
Directie, staf, inhuur alg. en transitieplan	€ 675.480	€ 692.367	€ 709.676	€ 727.418
Huisvestingslasten algemeen	€ 135.634	€ 139.025	€ 142.500	€ 146.063
Algemene kosten	€ 173.060	€ 177.387	€ 181.822	€ 186.367
Afschrijvingen vaste activa	€ 26.880	€ 27.552	€ 28.240	€ 28.946
<b>Beheerslasten</b>	€ 1.011.054	€ 1.036.330	€ 1.062.238	€ 1.088.794
Inhuur personeel projecten	€ 252.105	€ 258.407	€ 264.868	€ 271.489
Huisvestingslasten Domtoren en VVV	€ 164.265	€ 168.371	€ 172.581	€ 176.895
Overige Out of Pocketkosten	€ 1.544.122	€ 1.418.863	€ 1.571.524	€ 1.722.050
<b>Activiteitenlasten materieel (OOP)</b>	€ 1.960.492	€ 1.845.642	€ 2.008.972	€ 2.170.434
<b>Activiteitenlasten personeel</b>	€ 1.902.915	€ 1.950.488	€ 1.999.250	€ 2.049.231
<b>Inkoop Retail</b>	€ 144.000	€ 156.000	€ 168.000	€ 180.000
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>€ 5.018.460</b>	<b>€ 4.988.460</b>	<b>€ 5.238.460</b>	<b>€ 5.488.460</b>
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>

## **Bijlage: totstandkoming Meerjarenplan 2022-2025**

### **1. Strategische plannen**

Onder andere een tweetal strategische plannen ligt ten grondslag aan het Meerjarenplan 2022-2025, voornamelijk aan de speerpunten 1, cultuurparticipatie, en 3, leisure. Bij deze processen zijn veel partners betrokken.

#### ***Stadsprogrammering 2021-2024***

Art Utrecht  
BAK, Basis voor Actuele Kunst  
Bibliotheek Utrecht  
Cultuur 19  
EX Bunker  
Festival Gaudeamus  
't Hoogt in Transitie  
Het Huis Utrecht  
International Literature Festival Utrecht (ILFU)  
De Nijverheid  
Nederlands Kamerkoor  
Rosa Ensemble  
Sharing Arts Society  
Museum Speelklok  
Stadsschouwburg Utrecht  
Theater Kikker | Podium Hoge Woerd  
Theater Utrecht  
De Vechtclub  
Zimihc

#### ***Marketingstrategie Duurzaam bezoek Utrecht 2021-2025 'Live like a local revisited'***

##### ***- Klankbordgroep***

Centrummanagement Utrecht  
Duurzame Week  
Gemeente Utrecht  
Hoteloverleg Utrecht (HOST)  
Museum Catharijneconvent  
Museum Speelklok  
Koninklijke Horeca Nederland  
ROM Utrecht Region  
SOLGU  
Synarchis  
Thirty030

Utrecht Bike Community  
Visit Utrecht Region

**- Interviews en input**

Areaal Advies  
Bibliotheek Utrecht  
Buro De Steeg  
Business Peloton Utrecht  
Carlton President Hotel Utrecht  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Gemeente Utrecht, diverse disciplines  
Grand Hotel Karel V  
Jaarbeurs  
Kasteel de Haar  
Klepierre  
NBTC  
Omgevingsvisie Binnenstad  
Provincie Utrecht, diverse disciplines  
RBT Heuvelrug & Vallei  
Schuttevaer  
Springdance  
Star Lodge Hotel  
Universiteit Utrecht  
Utrechts Festival Overleg  
Woerden Marketing

## **2. Overig**

### **Regulier overleg, inhoudelijke gesprekken, specialisten, tweetal diners met strategische partners**

Utrecht Marketing heeft het onderwerp 'Meerjarenplan 2022-2025' geagendeerd in diverse reguliere overlegstructuren. Op de onderwerpen zijn inhoudelijke gesprekken gevoerd met partners uit de stad en op enkele vlakken zijn vakspecialisten geraadpleegd om de trends uit te wisselen en uitgangspunten uit het Meerjarenplan 2022-2025 te toetsen. Er hebben tevens twee diners plaatsgevonden met overkoepelende, strategische partners om de ambities van Utrecht Marketing en de uitgangspunten van het Meerjarenplan 2022-2025 te toetsen en om input op te halen.

Amersfoort-in-C  
Bibliotheek  
Boks Jongeren Cultuurhuis  
BPU  
Campus Utrecht at Intracto Group  
Catharijneconvent/SUM

Centraal Museum  
Centrummanagement Utrecht  
Conferli (oprichter en voormalig CEO The Hague & Partners)  
DOMunder  
Economic Board Utrecht, EBU  
FC Utrecht  
Festival Oude Muziek  
For the Love of Place  
Gemeente Utrecht, diverse disciplines  
Grand Hotel Karel 5  
Hoteloverleg Utrecht, HOST  
International Welcome Centre Utrecht Region, IWCUR  
Jaarbeurs Utrecht  
Klankbordgroep Cultuur  
Koninklijke Horeca Nederland  
Leidsche Rijn Marketing  
Paleis Lofen  
Provincie Utrecht  
RAUM  
RBT Heuvelrug & Vallei  
ROC Midden-Nederland  
ROM  
SportUtrecht  
SSBU  
Stichting Utrecht Science Park  
Theater Kikker  
Theater Utrecht  
TivoliVredenburg  
Universiteit Utrecht  
Utrecht Marketeer Overleg  
Utrecht Marketing  
Zimihc