

Utrecht doorgeven

 **Utrecht**
& Partners



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
Deel A De context	7
1.1 Hoe gaat het met Utrecht en de Utrechters?	8
1.2 Wat zijn relevante trends en ontwikkelingen?	8
1.3 AI en technologische ontwikkelingen	9
2. Het merk Utrecht	10
2.1 De essentie en de kernwaarden van het (stads)merk	10
2.2 De droom van Utrecht	10
2.3 Proposities en campagnes	10
2.4 De propositie van het Domplein	11
2.5 De leisure campagne 'Neem je tijd'	11
2.6 De zakelijke propositie 'Utrecht, Heart of Health'	11
3. Mensen maken de stad – we maken de stad voor mensen	12
3.1 Place making, place branding en place marketing	12
3.2 De rollen van verbinden, expertise en storytelling	13
3.3 Verbindend partnermanagement	14
3.4 Expertise: onderzoek en data geven de juiste inzichten	14
Deel B Meerjarenplan Utrecht & Partners	15
4. Gekozen strategie: impact maken en meten	15
4.1 Bewoners	16
4.2 Bezoekers	18
4.3 Bedrijven: het Utrechtse business ecosysteem	20
5. Organisatie	22
6. Risicoanalyse	23
7. Verantwoording	24
8. Meerjarenbegroting	25

Voorwoord

What's in a name? Utrecht Marketing krijgt een nieuwe naam. Want na 8 jaar bouwen sinds de oprichting in 2017, is een belangrijke kern van ons werk en ons merk – marketing – meer dan gevestigd. Daarbij zijn we een organisatie die deelt en verbindt, net als de Utrechtse schutspatroom Sint-Maarten. En een organisatie die effectief en efficiënt doelgroepen bereikt, vanuit verbinding en samenwerking met partners. Dat is waardevol, want zowel de stad als de regio kennen steeds meer uitdagingen waarvoor we elkaar hard nodig hebben. Daarom is het tijd om onze partnergerichte werkwijze nóg duidelijker te benadrukken. Dit ziet u dan ook terug aan onze nieuwe naam: Utrecht & Partners.

Op 1 januari 2026 voeren we deze nieuwe naam officieel in. Een logisch moment, want vanaf die datum geldt er een nieuwe meerjarenopdracht van de gemeente Utrecht voor 2026 tot en met 2029. En de provincie Utrecht presenteert een nieuw beleid voor Recreatie en Toerisme 2026-2029, waar wij op hebben mogen reflecteren net zoals de provincie dat deed op het plan dat u nu leest. Onze nieuwe naam sluit aan bij organisaties met wie wij samenwerken in Amsterdam, Den Haag en Rotterdam – allen met ‘& Partners’ achter de stadsnaam. Dit leidt tot meer eenheid onder destinatiemarketingorganisaties, en betere herkenbaarheid.

De kosten van de naamsverandering hielden we zo laag mogelijk. Bewust, want we hoeven Utrecht & Partners niet in de markt te zetten voor het grote publiek. We willen werken aan de zichtbaarheid van de stad en de regio! En dat doen we met onze eigen merken zoals Ontdek Utrecht, Visit Utrecht Region, de Winkel van Utrecht, de VVV, de Domtoren, het Utrecht Convention Bureau en, naar mijn mening de mooiste culturele etalage van Nederland, de UITagenda Utrecht.

Dan het meerjarenplan dat u voor zich heeft. Het is tot stand gekomen in goede samenwerking met onze strategische partners en opdrachtgevers uit de publieke sector, de gemeente Utrecht, de provincie Utrecht en natuurlijk onze eigen medewerkers en de Raad van Toezicht. Belangrijk om daarbij te vermelden: dit was geen kwestie van achteraf meekijken, maar van aan de voorkant meedoen en meemaken. Iedereen beantwoordde daarbij deze vragen: Wat gaat goed? Wat kan beter? Waarmee kunnen we beter stoppen?

Dit alles ging in wat ik noem ‘de Utrecht-strijd’. Dat betekent: altijd gericht op samenhang, maar wel met kennis en erkenning van de onderlinge verschillen. In de geest van Sint-Maarten, die bepalend is voor onze identiteit in stad en regio. Ik ben er trots op dat we Utrecht op deze manier samen mooier maken. En dat we werken aan de stad en regio als kloppend hart van een gezonde samenleving.

Het verhaal van Utrecht continu en consistent uitdragen en daarbij optredend als regisseur, was een kerntaak van Utrecht Marketing, en het blijft de hoofdplicht van Utrecht & Partners. Die voeren we de komende jaren met verve uit, samen met onze partners. Dat vraagt om inlevingsvermogen en kennis van markten; om niet alleen de kengetallen maar juist de stuurgetallen te doorgronden. Hier gaan we meer dan ooit werk van maken.

Niet alles is positief, zelfs niet bij mij. Hiermee doel ik op het pijnlijke besluit van de gemeente Utrecht om te stoppen met de opdracht voor cultuurparticipatie. Een beslissing die gebaseerd is op de huidige financiële uitdagingen. Hiermee eindigt een traditie van meer dan twintig jaar Culturele Zondagen en Uirfeesten. Een erfenis die we samen met onze partners moeten borgen, vind ik. Hoe veel tijd dit ook gaat kosten: uit het oog is zeker niet uit het hart.

Tijden veranderen en vragen steeds weer om iets nieuws. Om daar goed mee om te kunnen gaan heeft Utrecht & Partners oog voor de versterking van haar organisatie, en daarbij horen professionele investeringen. Een flinke uitdaging in deze tijd, maar wel één in de categorie ‘absoluut noodzakelijk’.

Laat ik eindigen met een persoonlijke noot. Ik vind het een grote eer om met onze partners, stakeholders en opdrachtgevers te werken aan rentmeesterschap. En om Utrecht nog mooier achter te laten dan ik de stad en regio al aantrof. Het is evenzeer een eer om de komende jaren door te mogen werken aan balans tussen bewoners en bezoekers, tussen cultuur en economie, tussen stad en regio. En om leiding te mogen geven aan een organisatie die zich in de traditie van Sint-Maarten als een vis in het Utrechtse samenwerkingswater beweegt: Utrecht & Partners – ik heb er zin in!

Cor Jansen,
Directeur-Bestuurder Utrecht & Partners.

Samenvatting

Het Meerjarenplan 2026-2029 van Utrecht & Partners beschrijft de koers voor de komende jaren, met als kern de ambitie om samen met partners te bouwen aan een gezonde, duurzame en inclusieve stad en regio. Utrecht profileert zich daarbij als kloppend hart van een gezonde samenleving; een stad waar gezond stedelijk leven centraal staat. Utrecht zet bovendien in op een sterk merk, met duidelijke focus op de balans van people, planet en profit.

Utrecht & Partners draagt bij aan een aantrekkelijke en gezonde stad en regio voor iedereen. Dit doet ze door te bouwen aan een sterke reputatie van Utrecht. Door bewoners, bezoekers en bedrijven effectief door het unieke aanbod en de mogelijkheden te gidsen. En door het merk Utrecht data-gedreven te positioneren en te profileren via gerichte marketing- en brandingsacties. Tegelijkertijd is Utrecht & Partners een verbinder van partijen, een opstarter van coalities en ondersteuner van samenwerkingen en nieuwe initiatieven.

Utrecht & Partners inspireert, informeert en activeert bewoners, bezoekers en bedrijven door verhalen te vertellen en te delen – online, offline en fysiek. Daarnaast genereert en deelt de organisatie kennis. Zo creëert zij meerwaarde voor bewoners, bezoekers, congressen, bedrijven en talent én voor al haar partners in stad en regio.

Een mooie proeftuin waarin het bovenstaande in de praktijk wordt gebracht, is het Domplein. Utrecht & Partners exploiteert er de Domtoren en maakt het icoon van de stad toegankelijk voor bewoners, bezoekers en bedrijven. Op het Domplein werken partijen samen aan een prettig verblijfsgebied voor gasten van ver en nabij, die het aanwezige Unesco werelderfgoed komen waarderen. Op basis van verzamelde data en inzichten, wordt de storytelling continu verbeterd.

Utrecht & Partners transformeert de komende jaren naar een ‘partnerorganisatie 2.0’. Met een versterkte rol als verbinder, expert en storyteller. Met minder inkomsten van de gemeente, en met een grotere rol en inkomsten van partners. Die diversiteit zorgt op haar beurt voor meer balans, en maakt Utrecht & Partners wendbaar en weerbaar, vitaal en toekomstbestendig.

Utrecht & Partners versterkt de bouw van netwerken en coalities met stakeholders in stad en regio op basis van het (gekozen) merkprofiel. Dit vraagt om een nieuwe manier van werken, waarin partners actief en financieel bijdragen aan de gezamenlijke merkstrategie en marketingactiviteiten. De rol van Utrecht & Partners wordt breder en strategischer: van marketingorganisatie naar een netwerkorganisatie die zich bezighoudt met place branding en place marketing van en voor stad en regio. En die faciliteert, adviseert en kennis genereert en deelt. Deze transitie ondersteunt het realiseren van de merkbelofte: Utrecht brengt mensen en ideeën bij elkaar. In samenwerking maken we de gezonde stad van morgen.

Duurzaamheid is een randvoorwaarde voor alle activiteiten van Utrecht & Partners. Vanuit het perspectief van people, planet en profit en het streven naar een balans van deze domeinen worden marketing, bezoekersstrategie en economische ontwikkeling integraal benaderd. Deze aanpak draagt bij aan brede welvaart: economische groei zonder afbreuk te doen aan ecologische en sociale kwaliteit.

De snelle opkomst van artificial intelligence (AI) biedt kansen en uitdagingen. Utrecht & Partners wil AI gaan benutten voor zaken zoals efficiency, content en hulp bij afwegingen en beslissingen. AI ondersteunt, maar vervangt de menselijke creativiteit en empathie niet. Uitgangspunt blijft mens > machine > mens. AI wordt geïntegreerd met aandacht voor ethiek, transparantie en organisatiebrede adoptie. De kern is dat Utrecht & Partners begint bij laag-hangend fruit, evalueert, leert en de volgende stap zet. Investeren in AI-geletterdheid onder medewerkers is essentieel. Ook wil Utrecht & Partners een rol pakken als gids en inspirator voor partners in de stad en omarmt zij de mogelijkheden van AI zonder de menselijke maat uit het oog te verliezen.

Kortom, met dit meerjarenplan presenteert Utrecht & Partners zich als een duurzame, verbindende en innovatieve partnerorganisatie. De transitie naar een partnerorganisatie vraagt om een inspanning samen met de partners. Zoals dit meerjarenplan zelf, dat is gemaakt met input van allianties van partners rond de doelgroepen bewoners bezoekers en bedrijven. Utrecht & Partners ziet deze samenwerking als dé sleutel om de ambities van de stad en regio Utrecht waar te maken: een plek te zijn waar mensen en ideeën samenkomen voor een gezonde, duurzame en inclusieve toekomst.

Deel A | De context

Dit meerjarenplan voor 2026 tot en met 2029, staat in verhouding tot een veranderde periode in de stad, de regio en de wereld om ons heen. En tot de voorgaande meerjarenperiode, 2022-2025, want er is veel gebeurd. Na een lange coronapandemie, trok Utrecht zichzelf weer overeind. Toch waren er effecten die lang doorwerkten en voelbaar bleven – voor ondernemers, maar zeker ook voor inwoners.

Aan het eind van de vorige periode herrees hét honderden jaren oude icoon van de stad: de Domtoren schitterde na een restauratie van vijf jaar trotser dan ooit boven Utrecht. De stad zelf groeide door naar een recordaantal inwoners. Nog steeds willen veel mensen zich in de Domstad vestigen. Deze grote druk op de ruimte is natuurlijk sterk merkbaar op de huizenmarkt, maar ook onder jonge makers die vrezen voor hun broedplaatsen. Tegelijkertijd groeit Utrecht door als kennisstad, met haar Utrecht Science Park en innovaties die bijdragen aan een gezond leven voor iedereen. Ruim een kwart van de Utrechtse populatie bestaat uit mbo-, ho- en wo-studenten die de eeuwenoude stad – 900 jaar in 2022 – jong houden. Zij zijn zich er bij uitstek van bewust dat de ontwikkelingen de komende jaren in een stroomversnelling komen: Al zal alle aspecten van het leven gaan beïnvloeden. Maar hoe precies, dat is nog de vraag.

Utrecht is er klaar voor, geworteld in een traditie van Romeinen, van de religieuze hoofdstad van Nederland, van grote kunstenaars en wetenschappers en een nuchtere volkswaard in al haar wijken.

1.1 Hoe gaat het met Utrecht en de Utrechters?

Utrecht is één van de aantrekkelijkste grote steden van Nederland. Het gaat de meeste Utrechters goed en zij voelen zich gezond. De in totaal 375.000 inwoners zijn trots op hun woonplaats en geven de stad gemiddeld een 7,9. Utrecht staat dan ook hoog op lijstjes als de woonaantrekkelijkheidsindex en de sociaaleconomische index. Utrecht huisvest een groot aandeel hbo- en wetenschappelijk geschoolden en heeft een hoge arbeidsparticipatie. Het vertrouwen in elkaar en in instituties is relatief groot.

Maar er zijn ook zaken die minder goed gaan. Het aantal inwoners onder de armoedegrens neemt toe; niet iedereen kan meekomen en volwaardig participeren. De mentale gezondheid van jongvolwassenen vraagt na corona nog altijd om aandacht. Sommige bewoners ervaren stress als gevolg van polarisatie, discriminatie en het niet kunnen vinden van een geschikte woning. En het elektriciteitsnet zit vol, wat zowel duurzaamheidsambities als de vestiging van nieuwe bedrijven hindert.

Toch groeit de economie door. De regio geldt als de meest competitieve van Europa en herbergt op één gebied na de meeste startups in Nederland. Dit alles en meer is belangrijke informatie voor Utrecht & Partners. Direct relevant zijn ook de stand van zaken van de bezoekerseconomie en de culturele sector. Op hoofdlijnen zijn die positief, want het aantal hotelgasten en de bezoekers van cultuur neemt toe. Maar niet over de hele linie, zien we bijvoorbeeld aan teruglopende bezoekerscijfers van de kleinere podia in 2025. Dit vraagt precieze aandacht, goed onderzoek en gerichte marketing. Samen met de aanbieders in de stad en gericht op de vraagkant; de bewoners. Inclusief mensen die misschien niets vragen, omdat ze onvoldoende participeren.

1.2 Wat zijn relevante trends en ontwikkelingen?

Met haar centrale ligging en eeuwenoude blootstelling aan externe invloeden, heeft Utrecht zich te verhouden tot wat er speelt in de wereld. We leven nu in hectische tijden. Links- of rechtsom hebben allerlei

zaken een effect op de activiteiten en opdrachten van Utrecht & Partners. Enerzijds ziet zij daarom met open blik om zich heen – klaar om in te springen op elke nieuwe ontwikkeling. Anderzijds volgt zij diverse aandachtsgebieden op de voet:

Utrecht en haar metropole stadsgebieden groeien snel

Dit leidt tot druk op de openbare ruimte en voorzieningen, en tot kansen voor economische en culturele ontwikkeling. Er is een strijd om ruimte gaande, met meer claims op dezelfde gebieden. Vooral wonen heeft voorrang, maar bewoners willen ook ruimte voor vrijetijdsbesteding zoals cultuur, recreatie en sport.

Stad en regio groeien naar elkaar toe

Utrecht eindigt niet langer bij de gemeentegrens, maar is een stedelijke regio geworden. Omgeven door veel groen en met een prachtige zusterstad Amersfoort, wiens inwoners lijken op Utrechters.

Mensen worden ouder

Ook Utrecht kent vergrijzing, hoewel de stad ook 'eeuwig jong' blijft door de aanwas van studenten. Kan Utrecht blijven inspelen op een passend voorzieningenniveau?

Regeneratief toerisme

Duurzaamheid speelt een grote rol in de vrijetijdssector. Balans creëren tussen economie, ecologie en het sociale domein, is daarbij een kunst an sich. Het doel: zorgen dat bezoeken en activiteiten niet ten koste gaan van de kwaliteit van de leefomgeving, maar er juist aan bijdragen.

Welzijn boven welvaart

In het drukke metropole leven is er een groeiende behoefte aan onthaasting en bezinning. Deze ontwikkeling heeft invloed op de vrijetijdsbesteding in Utrecht.

Duurzaam van A naar U

Reizen moet ecovriendelijker, met een veel lagere footprint. Utrecht is een knooppunt in het land, waar massa's bewoners, forensen, studenten en toeristen passeren. De footprint van al dit verkeer moet in de komende jaren sterk omlaag. Hoe maak je hier stevige stappen in?

1.3 AI en technologische ontwikkelingen

De transformatiekracht die technologie zoals AI heeft op ons leven, werk en bestaan, groeit met de dag. Met name de snelheid waarmee AI wordt ontwikkeld en geadopteerd, leidt tot constante verandering. AI heeft de potentie om elke marketingorganisatie te transformeren. Utrecht & Partners wil hier flexibel op inspelen, en klaar staan om snel te kunnen reageren op veranderingen van bezoekersbehoeften en trends in onze sector. Dat vraagt om een adaptieve en dynamische aanpak.

De mogelijkheden en toepassingen van AI ontwikkelen zich in een recordtempo, waarbij het gebruik op verschillende ontwikkelniveaus te onderscheiden is: dagelijkse efficiency, content creatie, klantoplossingen en procesautomatisering. Utrecht & Partners is ervan overtuigd dat AI de kans biedt om als organisatie efficiënter, creatiever en impactvoller te zijn. De sleutel tot succes ligt in balans.

Het uitgangspunt: omarm AI om te automatiseren en te analyseren, maar zorg dat de menselijke creativiteit en empathie niet verloren gaat. Toepassing van AI vraagt om een nieuwe mindset bij medewerkers. Het gaat niet alleen om technologie, maar om hoe

we AI gebruiken om de kloof tussen mens en technologie te overbruggen. Dit is een fundamentele herijking van de manier waarop we werken, met leren en experimenten als voorwaarde. De integratie van AI is een veranderproces voor de hele organisatie en niet voorbehouden aan een afdeling of team. Alle toepassingen moeten aansluiten op de waarden van Utrecht & Partners: verbindend, innovatief en persoonlijk. AI is dus geen vervanging van de menselijke factor. Menselijke vaardigheden zoals storytelling, empathie en creativiteit blijven cruciaal.

Er is nog veel niet duidelijk. Veel ook al wel. Er moet een visie op AI worden ontwikkeld met een intern adaptatieproces. Utrecht & Partners stelt een strategische AI roadmap op. Met oog voor ethiek (energie, copyright, privacy en veiligheid) en aangepaste kaders voor gebruik en databescherming voor iedere werknemer. Bij het personeel wordt AI-geletterdheid gestimuleerd. Zodat Utrecht & Partners ook een rol kan spelen voor haar partners. Als gids, verbinder en aanjager. De organisatie ambieert geen rol als front runner maar deelt wel ervaringen en inspireert het vrijetijdsdomein.

2. Het merk Utrecht

Utrecht is een stad met een eigen identiteit; een sterk merk met een essentie, kernwaarden en een droom. Dit merk ligt onomstotelijk vast, opgeslagen in een denkbeeldige schatkist zoals het goud bij De Nederlandsche Bank. Het merk Utrecht vormt de basis van toepassingen in proposities en campagnes richting doelgroepen. Het stadsmerk Utrecht is eigendom van de gemeente Utrecht en Utrecht & Partners ontfermt zich in opdracht van de gemeente over het beheer en management van dit merk.

Er zal de komende jaren gemeenschappelijk met partners verder gewerkt worden aan de samenhang tussen het merk van de stad en dat van de regio. Er is een gezamenlijke identiteit en er is aanleiding vanuit een gedeelde propositie te werken, bijvoorbeeld Utrecht kloppend hart van de gezonde samenleving, naar overlappende doelgroepen (bewoners, bezoekers en bedrijven).

2.1 De essentie en de kernwaarden van het (stads)merk

Utrecht brengt mensen en ideeën bij elkaar. Dat is de merkessentie van Utrecht. Daar is zij goed in, daar blinkt zij in uit en dat is hoe men in Utrecht te werk gaat. De Utrechtse kernwaarden zijn dan ook verbindend, innovatief en persoonlijk. Ze beschrijven het karakter van de stad en geven sturing aan het gedrag, in de traditie van schutspatroom Sint-Maarten.

digheden, middelen, het talent en de faciliteiten voorradig om dit doel te realiseren. Utrecht stad én regio vormen het kloppend hart van een gezonde samenleving.

2.2 De droom van Utrecht

Gezond en duurzaam leven voor iedereen – dat is de droom van Utrecht. En daar werkt zij aan met al haar kwaliteiten. Utrecht profileert zich als een gezonde, toekomstgerichte en menselijke stad. En wil de eerste stad zijn die gezondheid werkelijk integreert in alles: van stadsontwikkeling en mobiliteit tot economie, cultuur en sociale infrastructuur. Alles draait om leefbaarheid, gezonde groei en inclusiviteit, want iedereen moet mee kunnen doen.

Ook in de regio Utrecht wordt samengewerkt aan een duurzame toekomst. De regio wil bijdragen aan een gezonde wereld, met gezonde mensen en een gezonde leefomgeving. Dankzij toonaangevende bedrijven, instellingen en overheden zijn de vaar-

2.3 Propositions en campagnes

Het merk Utrecht beheren, dat betekent het merk zo goed mogelijk over het voetlicht brengen bij doelgroepen en specifieke markten. Het merk omzetten naar sterke en geloofwaardige propositions en die op hun beurt aantrekkelijk vertalen naar campagnes gericht op specifieke doelgroepen.

Een krachtig stadsmerk en stadsprofiel versterken de trots van bewoners en de concurrentiepositie van de stad. Dat laatste is belangrijk, nu steden en regio's met elkaar strijden om bedrijven en talenten en om zowel waardevolle als passende bezoekers. Utrechts merk en profiel overtuigend en onderscheidend overbrengen in propositions en campagnes, dat kan en doet Utrecht & Partners met verve, samen met haar partners. Hieronder de propositions en campagnes.

2.4 De propositie van het Domplein

Het Domplein is een bijzondere plek waar je de ziel van Utrecht voelt. Een 'living lab' voor de bezoekers-economie en een plek die bewoners en bezoekers wil binden. Het plein verbindt met de Domtoren, hét icoon van de stad. Boven, op en onder het plein liggen Utrechtse wortels die bijdragen aan een sterkere band met de stad. Het Domplein brengt erfgoed, cultuur en evenementen samen in het hart van Utrecht. Een open, gastvrije plek die het gedachtegoed van Sint-Maarten – delen en verbinden – uitdraagt. Deze boodschap wordt per doelgroep op maat uitgewerkt. Voor basisschoolleerlingen uit de wijken, tot bezoekers van verre.

2.5 De leisure campagne 'Neem je tijd'

Utrecht positioneert zich als een duurzame stad en regio. Een gebied waarin bezoekers zich gezond kunnen verplaatsen, met de fiets en het ov, en kunnen genieten van al het moois dat het te bieden heeft. Hieronder ligt een visie en strategie op Duurzaam Bezoek (zie deel B). Voor de leisure profilering van de stad en regio is gekozen voor de campagne 'Neem je tijd'. Een benadering die de propositie goed neerzet. De boodschap: Er is in Utrecht oneindig veel te doen. Neem dus je tijd. Dan merk je dat Utrecht ook de tijd neemt voor jou. Utrecht & Partners bouwt de komende jaren samen met haar partners aan de leisure propositie in de stad en verbindt het aanbod – zowel bekend als onbekend – aan de juiste doelgroepen in Nederland, België en Duitsland.

2.6 De zakelijke propositie 'Utrecht, Heart of Health'

De propositie voor de zakelijke profilering van de stad en regio is Utrecht, Heart of Health (afgekort als UHoH, zie deel B). De kernwaarden ervan zijn identiek aan het basismerk Utrecht: verbindend, innovatief en persoonlijk. Utrecht, Heart of Health is de regio waarin wordt samengewerkt aan een gezondere, duurzamere toekomst. Er worden oplossingen en innovaties ontwikkeld die mensen in staat stellen fysiek, mentaal en sociaal gezonder te leven, in een omgeving die daaraan bijdraagt. Het is belangrijker dan ooit om duurzaam en klimaatvriendelijk te leven, met aandacht voor natuur en biodiversiteit. In de regio Utrecht bevinden zich bedrijven, overheden en kennisinstellingen die op al deze gebieden samenwerken aan een gezonde samenleving, wereldwijd.

3. Mensen maken de stad - we maken de stad voor mensen

Utrecht brengt mensen en ideeën bij elkaar. Samen streven zij naar een duurzaam en gezond leven voor iedereen en in vele opzichten. Wat kan Utrecht & Partners bijdragen aan het welbevinden van de stad? En wat kan zij niet en waarover gaan andere mensen en organisaties in de stad?

3.1 Place making, place branding en place marketing

Place making is de (fysieke) ontwikkeling van de stad, door beleidsmakers, bouwbedrijven, organisaties, bedrijven én bewoners. Het draait om multifunctioneel gebruik van de ruimte – alsof je de stad en haar instellingen programmeert. Utrecht & Partners stuurt dit niet aan, maar ziet het wel als haar taak om partijen te verbinden, langs de lijn van het merk en zijn proposities.

Place branding en place marketing zijn wél kernactiviteiten van Utrecht & Partners. Place branding gaat over de perceptie van de stad en regio. Over associaties en beelden in de hoofden en het brein van mensen. Place marketing gaat over keuzes, acties en de realiteit.

3.2 De rollen van verbinden, expertise en storytelling



Utrecht & Partners bereikt, beïnvloedt en verleidt met storytelling

Utrecht & Partners focust op het vergroten van de zichtbaarheid van Utrecht via meerdere kanalen, het opzetten van gerichte campagnes en het slim inzetten van data voor een effectieve benadering van doelgroepen. Met verhalen die Utrecht als bestemming aantrekkelijk maken, afgestemd op het juiste moment, kanaal en publiek. Alles gebaseerd op onderzoek en inzicht.

Utrecht & Partners is een reputatiebouwer

Daarom bewaakt, ontwikkelt en activeert Utrecht & Partners het merk Utrecht – in de wijken, de stad én de regio. Ook haar eigen activiteiten zijn stevig verankerd in dit merk. Ze voert de in- en externe marketing uit en vertelt via al haar kanalen en middelen het collectieve verhaal van Utrecht. Daarbij zet ze het on brand aanbod van de stad actief in de etalage. Niet alleen doet ze dit zelf, ze ondersteunt ook anderen: met praktische tools én met de inzet van organisatiekracht en expertise, via het Utrecht Brand Team en Thirty030. Zo faciliteert en versterkt ze merkwaardige marketingactiviteiten van anderen.

Utrecht & Partners is een waardevolle kennispartner

Utrecht & Partners baseert haar activiteiten zoveel mogelijk op onderzoek. Ze stemt dit af met onderzoekers van de gemeente en kennisinstellingen, zodat inzichten breed gedragen en actueel zijn. De opgedane kennis deelt ze actief met haar partners. Daarnaast ontsluit en verspreidt ze haar kennis over het aanbod van de stad, zodat iedereen kan bouwen op dezelfde informatie.

Utrecht & Partners verbindt partners, stakeholders en coalities

Utrecht & Partners is in transitie naar een partner-gerichte organisatie, die inzet op versterken van verbindingen en coalities. Die nauw samenwerkt met de gemeente en haar eigen netwerken in wijk, stad en regio. Die adviseert over uiteenlopende dossiers, zoals vrijetijdseconomie, cultuurparticipatie, de zakelijke markt, talentwerving en gebiedsontwikkeling. En die bouwt aan doelgerichte netwerken en coalities van stakeholders en marketeers, steeds in lijn met het merk Utrecht en de ambitie van gezond en duurzaam stedelijk leven voor iedereen. Ze verbindt partijen, brengt mensen samen en biedt een platform waar verschillende netwerken elkaar kunnen versterken. Bovendien helpt ze anderen praktisch op weg met het vertellen van het juiste verhaal – in tekst én in beeld.

3.3 Verbindend partnermanagement

Utrecht & Partners wil in 2026-2029 haar waarde en positie als partnerorganisatie verstevigen. Hiervoor moet zij de inkomsten uit partnerschappen verdrievoudigen. Dit vraagt om een doordachte strategie voor het werven, binden en ontwikkelen van partners. Met een heldere waardepropositie en een professioneel partnermanagement als stevige basis. De partnermanagementstrategie wordt vormgegeven vanuit vijf strategische pijlers:

1. Gezond, duurzaam en inclusief

Hoe meer raakvlakken partners hebben met deze waarden van Utrecht & Partners, hoe beter.

2. Waardegedreven partnerschap

Goede partnerschappen leveren wederzijdse waarde op. Partners dragen bij aan het merk Utrecht, en krijgen er ook iets voor terug. Zoals zichtbaarheid en toegang tot kennis en netwerken.

3. Segmentatie en maatwerk

Behoeftes van partners verschillen. Door te segmenteren, bijvoorbeeld op organisatietype en sector, kunnen passende proposities worden gemaakt.

4. Data-gedreven

Ook vanuit inzet van data en daaruit voortvloeiende inzichten, ontstaat een beter begrip van partners en mogelijkheden voor maatwerk.

5. Verhalen en impact

Partners worden actief betrokken bij het vertellen en uitdragen van het merkverhaal.

Deze aanpak en pijlers ondersteunen de transitie naar een partnerorganisatie 2.0, versterken de financiële basis en vergrotende impact van Utrecht & Partners. Door strategische, waardegedreven en datagestuurde samenwerking groeit niet alleen de inkomstenstroom, maar ook het gezamenlijke verhaal en het merk Utrecht.

De nieuwe naam en strategie betekent ook iets voor de interne organisatie, inclusief het accountmanagement en relatiemanagement. Tal van acties en ideeën worden hiervoor de komende jaren ontplooid. Zo kan er een nieuwe blik op de buitenwereld worden ontwikkeld. Met een nieuwe segmentatie van de partnerportfolio en passende voorstellen, nieuwe verdienmodellen en campagnes.

3.4 Expertise: onderzoek en data geven de juiste inzichten

Utrecht & Partners heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een waardevolle en betrouwbare kennispartner binnen het vrijetijd domein voor de stad en de regio. In de toekomst blijft Utrecht & Partners inzetten op inspiratie, advies en data geïnformeerd werken. Als kennispartner is het een taak om collectieve (lokale en regionale) informatiebehoefes te verkennen, data te verzamelen, te analyseren en te delen. Binnen haar doelgroepen bewoners, bezoekers en bedrijven zijn er drie hoofdthema's, die elk jaar een andere invulling krijgen:

1. Impact & Waarde

2. Participatie & Toegankelijkheid

3. Waardevol Bezoek & Balans

Naast beschrijvende onderzoeken, komt er meer aandacht voor stuurgetallen, actiegericht praktijkadvies en prognoses. Ook de eigen expertise van werknemers van Utrecht & Partners, elk binnen bepaalde vakgebieden, is van waarde voor onze partners.

Utrecht & Partners wil doorgroeien naar een onafhankelijke en toonaangevende autoriteit met een continu aanbod van workshops, e-learnings en adviezen op maat. Deze ambitie vertaalt zich in het opzetten van een actieve leergemeenschap van partners – fysiek en online – gekoppeld aan de regionale kennisbibliotheek Visitor Insight. Dit biedt de toegevoegde waarde en kracht van het delen van kennis en ervaringen tussen partners.

4. Gekozen strategie: impact maken en meten

De methode

Het is de missie van Utrecht & Partners om bij te dragen aan een aantrekkelijke en gezonde stad (en regio) voor iedereen en vanuit dit grotere doel verricht de organisatie activiteiten die dit helpen te bewerkstelligen, die dus impact hebben. Utrecht & Partners zal haar bijdrage op het niveau van activiteiten in alle komende jaren expliciet maken in jaarplannen vooraf en beoordelen in jaarverslagen achteraf. Per jaar wordt bekeken welke outputs de activiteiten kunnen of moeten behalen om de gewenste outcomes te realiseren die de grotere impactdoelen dichterbij brengen.

Maatschappelijke impact maken en het managen van die impact vraagt om de methode van de theory of change die door meer DMO's wordt toegepast. Impact wil je behalen bij bepaalde doelgroepen, bij een publiek. En zo is marketing een keren met daarin het publiek, de activiteiten die daarop gericht zijn, de outputs van die activiteiten en de outcomes op korte en langere termijn die bijdragen aan het hebben van impact.

Utrecht & Partners heeft haar publiek verdeeld in drie doelgroepen: bewoners, bezoekers en bedrijven plus kennisinstellingen. In alle activiteiten staat integraal verbinden en samenwerken centraal – dáár liggen de kansen én het onderscheidend vermogen van Utrecht & Partners. Het merk van Utrecht is hierbij het leidmotief. Het wordt consistent verwerkt in alle uitingen en initiatieven, ongeacht de doelgroep. Omdat marketing per definitie doelgroepsgericht is, kiest Utrecht & Partners voor een aanpak die de boodschap afstemt op de beoogde ontvanger.

Bewoners

Niet alle bewoners doen in gelijke mate mee in de stad. Daarom zijn er gerichte aanpakken nodig – zowel voor de actieve bewoners als voor wie minder vanzelfsprekend meedoet. Utrecht & Partners speelt hierop in door te werken met verhalen en initiatieven die herkenbaar zijn, verbinden en activeren. Zo draagt zij bij aan een inclusieve stad waarin iedereen zich betrokken kan voelen.

Bezoekers

Utrecht & Partners richt zich op bezoekers die passen bij het profiel en de identiteit van de stad. Vanuit leefstijlsegmentatie zijn dat de Avontuurzoekers en Stijlzoekers – mensen die op ontdekking gaan, cultuur waarderen en bijdragen aan de sfeer van de stad. Deze bezoekers zorgen voor meerwaarde: ze blijven langer, besteden meer en dragen bij aan het verhaal van Utrecht. Daarom worden zij gericht aangesproken en verleid om terug te komen. Hetzelfde geldt voor deze bezoekerssegmenten uit Duitsland en Vlaanderen.

Bedrijven

Hoewel Utrecht & Partners zich niet direct richt op bedrijven, speelt ze wél een belangrijke rol. Organisaties als ROM Utrecht Region, Economic Board Utrecht (EBU) en Utrecht International Center (UIC) nemen de lead in het aantrekken van bedrijven, talent en kenniswerkers. Utrecht & Partners ondersteunt hen door het merkverhaal en de propositie van de stad en regio te bewaken en beschikbaar te stellen. Daarnaast richt ze zich actief op zakelijke bezoekers, zoals congresorganisatoren, om Utrecht als aantrekkelijke bestemming op de kaart te zetten.

Het meten van outcomes/resultaten en impact

Dir meerjarenplan verankert de koers (deel A) van de organisatie in haar programma (deel B) voor de komende vier jaren. In de volgende respectievelijke jaarplannen worden alle activiteiten en hun gewenste outputs smart uitgewerkt. Hieronder staan vanuit de meerjaren-gedachte de impactdoelen centraal met de activiteiten daaraan bijdragen, welke welk type outcomes verwacht mag worden en hoe deze gemeten worden. Soms kan dat met beproefde methodes, zoals effectrapportages, merkonderzoeken en partnertevredenheidsonderzoeken, en soms experimenteert Utrecht & Partners met nieuwe methodes. Zie hieronder.

4.1 Bewoners

Impactdoelen

Voor bewoners zijn de volgende impactdoelen geformuleerd:

- 1 **Sterkere trots van bewoners op de lokale omgeving en de stad.**
- 2 **Een inclusievere, beter toegankelijke en economisch veerkrachtige vrijetijdssector (cultuur, horeca, retail).**
- 3 **Een toekomstbestendigere vrijetijdssector waarvan bewoners de positieve kanten begrijpen en ervaren.**

Alle activiteiten voor bewoners starten vanuit de droom van Utrecht: gezond en duurzaam leven voor iedereen. Samen met de kernwaarden verbindend, innovatief en persoonlijk geeft het karakter aan de stad en sturing aan de activiteiten van Utrecht & Partners. Met onderstaande activiteiten op hoofdlijnen wil Utrecht & Partners bijdragen aan de impactdoelen.

Aanpak — Activiteiten op hoofdlijnen

- 1 **Sterkere trots van bewoners op de lokale omgeving en de stad Utrecht.**
Trots onder bewoners stimuleren, dat pakt Utrecht & Partners op samen met partners uit het culturele veld en de vrijetijdsector. En wel met de volgende activiteiten:

Cultuur verbindt en versterkt het gevoel van identiteit

Het ontdekken van cultuur in de stadscentra en wijken van Utrecht verbindt bewoners met elkaar. Ook draagt het bij aan het welbevinden, de mentale gezondheid en het ontwikkelen van identiteit - en uiteindelijk aan meer trots. Door aandacht te besteden aan de niche, het startende kunst- en cultuuraanbod en de minder bekende culturele plekken in alle wijken van Utrecht, draagt Utrecht & Partners bij aan de trots op het lokale aanbod. Het perspectief van verschillende bewonersgroepen en het betrekken van de wijkcultuurhuizen is een voorwaarde voor effectieve storytelling. De primaire kanalen – online en offline – van de UIT-agenda en Ontdek Utrecht vormen hierin belangrijke communicatie- en marketingmiddelen.

Creatieve en culturele makers in de spotlight

Utrecht barst van creatieve makers, ondernemers en culturele talenten. Hun aanwezigheid maakt Utrecht trots. Utrecht & Partners biedt hen de komende jaren een structurele en prominente plek door producten van talentvolle lokale makers in de spotlight te zetten in de Winkel van Utrecht en de webshop.

Utrecht & Partners gaat in samenwerking met creatieve en culturele opleidingen verkennen welke rol zij op het vlak van ‘talenten curator’ op fysieke plekken in de stad kunnen betekenen. Lokaal talent verdient ook waardering vanuit de stad. Een nieuw te ontwikkelen Talent UIT-award, die blijkt geeft van trots en erkenning, past in deze lijn.

De Domtoren als vaandeldrager voor trots

Met een sterkere positionering van de Domtoren en het Domplein als de plek van Utrechts erfgoed en cultuur, versterkt Utrecht & Partners de verbondenheid die bewoners voelen met (en de trots op) hun stad. Utrecht & Partners zet in op een gezonde en duurzame exploitatie van de Domtoren en investeert in het Domplein als ontmoetingsplek voor bewoners en bezoekers. Op deze plek werkt Utrecht & Partners samen met partners aan een gevarieerd en bij de identiteit van de plek passend educatief en cultureel aanbod.

- 2 **Een inclusievere, beter toegankelijke en economisch veerkrachtige vrijetijdssector (cultuur, horeca, retail).**

Inclusiviteit in cultuursector

Utrecht & Partners investeert in het ophalen, verzamelen en delen van kennis over bewonersgroepen die (nu nog) minder meedoen met het culturele aanbod. Het Culturele Doelgroepenmodel is een bewezen en succesvol segmentatiemodel dat door de Utrechtse en regionale cultuurinstellingen wordt toegepast voor het effectiever bereiken van bewoners die minder vanzelfsprekend meedoen aan cultuur. Dit model wordt in 2026-2029 gecontinueerd met extra aandacht voor advies op maat en praktische handvatten voor de culturele instellingen. Utrecht & Partners draagt met kennis en inhoudelijke expertise bij aan de onderlinge samenwerking binnen de sector door kansen te signaleren voor

nieuw toegankelijk aanbod, potentieel publiek en collectieve marketing ten behoeve van een economisch gezonde en veerkrachtige culturele sector.

Versterking toegankelijkheid

Het versterken van een economisch veerkrachtige culturele, horeca en retail sector in Utrecht kan niet zonder een goede toegankelijkheid voor bewoners en bezoekers. Utrecht & Partners ziet kansen om de verschillende aspecten van toegankelijkheid – digitaal en fysiek – verder aan te jagen en beter te etaleren en te promoten. Utrecht & Partners werkt hierin samen met haar maatschappelijke partners, waaronder SOLGU, CMU en de Wilg.

3 De vrijetijdssector toekomstbestendig maken, en positief voor iedere bewoner

Samen stad maken: praktijkgerichte living labs

Utrecht & Partners wil actiever sturen op bestemmingsmanagement met een scherpe keuze voor bewonersprofijs: hoe ervaren bewoners zoveel mogelijk positieve impact van de vrijetijdssector? Samen met overheden en andere partners zet Utrecht & Partners in op meer begrip en sturing rond het thema bewonersprofijs (follow-up activiteiten in 2024 en 2025). Utrecht & Partners zet in op een onderzoeksprogramma met praktische experimenten rondom ervaring, begrip, sentiment en het aanbod van de vrijetijdssector. Samenwerking met de gemeente en het programma Samen Stad Maken is een voorwaarde.

Outcomes / resultaten

Of de trots sterker wordt onder bewoners, de vrijetijdssector inclusiever, beter toegankelijk en economisch veerkrachtiger en of bewoners de positieve kanten van de vrijetijdssector beter ervaren en begrijpen, is van meer factoren afhankelijk. De bijdrage van Utrecht & Partners wordt gemeten aan de hand van de volgende methodes:

Mate van trots onder bewoners

Om de trots van bewoners op lange termijn en representatief te monitoren is de Utrecht Monitor van de gemeente Utrecht de geschikte bron. Daarnaast wordt er voor elk project – waar bewoners een belangrijke doelgroep zijn – een meetplan opgezet met indicatoren als trots, verbinding en tevredenheid. De gemeente en de wijkcultuurhuizen worden actief bij de ontwikkeling van de meetmethode (kwantitatief/kwalitatief) betrokken.

Bekendheid en tevredenheid kunst -en cultuuraanbod, horeca en retail

De effectiviteit van de storytelling via de kanalen van Utrecht & Partners over het kunst -en cultuuraanbod, de horeca en de retail wordt gemeten via een jaarlijkse kwantitatieve peiling onder bewoners. Inhoudelijke indicatoren zijn de bekendheid en de tevredenheid van het aanbod in stad en wijk, met aandacht voor het startende (niche) aanbod. De methode volgt de vraagstelling van de Waarde van Cultuur (PON Telos) en de Bezoekers Effect Monitor Utrecht, (CmU/Utrecht & Partners), zodat benchmarking mogelijk blijft.

Creatieve en culturele makers in de spotlight

De bundeling van initiatieven (winkel, webshop, curator) rondom culturele en creatieve lokale makers moet resulteren in een hogere bekendheid van deze talenten (met als indirect resultaat: nieuwe opdrachten en een groter netwerk voor de makers zelf) en stijging van trots op deze bewoners van de stad. De methode kan aansluiten en een vervolg zijn bij het meetplan over trots.

Inclusiviteit in cultuursector

De toepassing van de kennis en inzichten over inclusiviteit uit het Culturele Doelgroepenmodel (CDM) wordt gemeten onder de culturele instellingen aan de hand van de volgende indicatoren: deelname aan workshops, nieuwe ontstane samenwerkingen tussen instellingen, de mate van tevredenheid over de toepasbaarheid en de manier waarop kennis wordt gedeeld. In stad en regio doen 100+ instellingen mee aan het CDM.

Versterking toegankelijkheid (cultuur, horeca, retail)

Voor de bijdrage van Utrecht & Partners aan de versterking van de toegankelijkheid in de stad wordt een outcome geformuleerd in overleg met o.a. Solgu, de Wilg en CmU. De online informatievoorziening van Utrecht & Partners moet in 2026 aan de geldende standaarden voldoen.

Economisch veerkrachtige vrijetijdssector

Voor de bijdrage van Utrecht & Partners aan een economische veerkrachtige vrijetijdssector wordt nog een outcome geformuleerd in overleg met lokale partners onder wie CmU.

Samen stad maken: praktijkgerichte living labs

Voor de bijdrage van Utrecht & Partners aan het opbouwen van kennis over bewonersprofijs zet de organisatie in op een jaarlijkse praktische interventie samen met bewoners, waarbij de samenwerkende deelnemers, partners en overheden tevreden zijn

over de opgedane kennis en praktische toepassingen en bewuster zijn geworden van de perceptie van bewoners over toerisme.

Tevredenheid partners en relaties

Het jaarlijkse tevredenheidsonderzoek onder partners en relaties krijgt in 2026 - 2029 een nieuwe en bredere opzet met een continue feedbackloop. De indicatoren gaan over de mate van de tevredenheid over de samenwerking, de mate waarin de projecten 'verbindend', 'innovatief' en 'persoonlijk' zijn en hoe de organisatie kennis deelt.

4.2 Bezoekers

Impactdoelen

Voor bezoekers zijn de volgende impactdoelen geformuleerd:

- 1 **Meer duurzaam bezoek door het aantrekken van de juiste bezoekers.**
- 2 **Verhogen van de waarde van de bezoekerseconomie**

Om deze impactdoelen te realiseren vertrouwt Utrecht & Partners op haar bewezen en nationaal erkende strategie voor duurzaam bezoek. Die gaat uit van vijf focuspunten die in alle activiteiten verweven zijn:

- Inzet op waardevol bezoek.
- Duurzaam reizen en verplaatsen als norm.
- Spreiding in tijd en ruimte.
- Inzet op verblijfstoerisme.
- Meer aandacht voor toegankelijkheid en inclusiviteit (bij cultuur, horeca en retail).

Alle activiteiten voor bezoekers starten vanuit de droom van Utrecht: gezond en duurzaam leven voor iedereen. Samen met de kernwaarden verbindend, innovatief en persoonlijk geeft het karakter aan de stad en sturing aan de activiteiten van Utrecht & Partners. Met onderstaande activiteiten op hoofdlijnen wil Utrecht & Partners bijdragen aan de impactdoelen.

Aanpak — Activiteiten op hoofdlijnen

- 1 **Meer duurzaam bezoek door het aantrekken van de juiste bezoekers.¹**

Stimuleren verantwoord bezoek

Ecologisch verantwoord reizen heeft de toekomst. Utrecht & Partners promoot Utrecht als stad en stedelijke regio waar verantwoord duurzaam bezoek mogelijk is. Dat doet zij met haar partners door te communiceren over eco-vriendelijke accommodaties, openbaar vervoer en – Utrecht is niet voor niets Bike Capital of the World – fietsen.

Markt van (duurzame) touroperators beoordelen

Commercieel kansrijk is de markt van 'travel trade'; touroperators die bestemmingen aandoen met groepen. Hoe duurzaam en verantwoord, als in: passend bij de Utrechtse strategie van Duurzaam Bezoek, kan dit hier gebeuren?

Domtoren

Dit icoon van internationale faam heeft de potentie om meer bezoekers te trekken die geïnteresseerd zijn in de Europese traditie van erfgoed (niveau Canterbury, Milaan, Keulen). Wie van erfgoed houdt moet hem beklommen hebben én het verhaal horen dat de rondleiders van Utrecht & Partners vertellen.

Aanbod Domplein

De toren maakt deel uit van het aanbod op het Domplein dat Utrecht & Partners met erfgoedpartners verzorgt, voor het type bezoeker dat Utrecht graag ontvangt. Hier zijn evenementen te beleven die de waarde van het plein, haar erfgoed en geschiedenis versterken. Doel van Utrecht & Partners is de verblijfs-tijd van deze waardevolle bezoekers ter plekke te verlengen.

Groepsboekingen

Stadswandelingen en fietstochten kunnen precies het goede Utrechtse merkverhaal overbrengen en beleefbaar maken. Utrecht & Partners houdt hier regie op met haar op de gewenste bezoekers aangepaste aanbod – van communicatiemiddelen tot routes, en van onderwerpen zoals kunst en geschiedenis, tot thema's als architectuur of groen.

¹ De juiste of frowel waardevolle bezoeker is gedefinieerd in genoemde strategie Duurzaam Bezoek als: 'Waardevolle bezoekers zijn de bezoekers die letterlijk positieve waarde toevoegen aan de stad, omdat ze goed passen bij het profiel 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 bewoners'.

Informatievoorziening en gastvrijheid

De Winkel van Utrecht – voorheen de VVV – biedt online en offline alle mogelijke informatie over Utrecht en toegankelijkheid. Voor bezoekers die al in de stad zijn, of die ernaartoe wil komen. De volledige customer journey faciliteert Utrecht & Partners via haar Winkel. Daarnaast is hier een aanbod van werk van Utrechtse makers die het talent en de identiteit van de stad (en regio) over het voetlicht brengen.

2 Waarde van de bezoekerseconomie verhogen

Always-on campagne: ‘Neem je tijd’

Utrecht & Partners zet samen met partners in op duurzaam bezoek. Met een effectieve campagne die meerwaarde creëert voor horeca, winkels en cultuurinstellingen. De aanpak? Een always-on campagne, die het hele jaar door zichtbaar is. Bekend in Utrecht, bekroond in 2024 met een DIA Award vanwege haar slimme gebruik van data en sterke meetbaarheid. Wat deze campagne uniek maakt, is de verweving met de bredere strategie Duurzaam Bezoek. Die zit in alles: van boodschap tot middel, van timing tot toon. Zo bouwen we samen aan een stad die het waard is om te bezoeken – én om te behouden.

Press office

Een bewezen manier om Utrecht als stad en regio op de kaart te zetten, is de internationaal opererende persdienst. Die draait al jaren mee en richt zich op het delen van de juiste verhalen met het juiste publiek. Alrijd op zoek naar media die passen bij de boodschap en bij de bezoekers die Utrecht wil aantrekken.

Integraler aanbod via een integraal platform

Utrecht & Partners werkt aan één centraal platform waar het complete aanbod van de stad samenkomt: cultuur, horeca, retail en meer. Een plek die inspireert en overzicht biedt, voor elke. Bezoeker. Niet alleen de bekende trekpleisters krijgen aandacht, maar ook de verborgen parels. Daarbij is toegankelijkheid een belangrijk uitgangspunt – zowel in het aanbod als in de manier waarop erover wordt gecommuniceerd.

Citycard

Utrecht & Partners onderzoekt de komende jaren de potentie van een citycard. Mogelijk is het namelijk een middel dat helpt om stadsbezoekers te verspreiden richting wijken en regio. Dat de verblijfsduur van bezoekers helpt verlengen. En dat het aanbod van cultuur, retail en horeca in en om de stad beter ontsluit.

Outcomes / resultaten

Of er meer duurzaam en waardevol bezoek naar Utrecht komt, bezoekers zich meer laten spreiden in tijd en ruimte, bezoekers langer verblijven, duurzaam verplaatsen en iedere bezoeker zich welkom voelt en mee kan doen, is van meer factoren afhankelijk. De bijdrage van Utrecht & Partners wordt gemeten aan de hand van de volgende methodes:

Meer duurzaam bezoek door het aantrekken van de waardevolle bezoeker

De vijf focuspunten die zijn verwoord in de strategie voor duurzaam bezoek meet Utrecht & Partners via de Bezoekers Effect Monitor Utrecht (BEMU) in samenwerking met CmU. Dit continue onderzoek biedt representatieve indicatoren op kwartaal-niveau (aandeel waardevolle nationale bezoekers - Avontuurzoekers, Srijlzoekers -, verblijfstijd, vervoermiddel, combinatie bezoek, bezoekmotief/thema's, spreiding, bestedingen). In het jaarplan staat de uitwerking en de groeiambitie van deze indicatoren op basis van de data uit 2023/2024.

Waarde van de bezoekerseconomie verhogen

Een veerkrachtige en waardevolle bezoekers-economie wordt gedreven door toekomstgericht ondernemerschap. De bijdrage van Utrecht & Partners bestaat uit de 'Always On' campagne waarbij we de verschillende sectoren (horeca, winkels en cultuurinstellingen) uitlichten. De BEMU biedt de optie voor effectmetingen van de uitingen (o.a. aanzet tot bezoek, inspiratie, herkenning en boodschap). Het fysieke bezoek aan de stad wordt gemeten via een bestaande en bewezen methode met 'incremental visitors' (toegevoegd bereik) als indicator. In het jaarplan staat de uitwerking en de groeiambitie van deze indicatoren op basis van de data uit 2024.

Verhalen die het merk ondersteunen

De aandacht in de (internationale) pers, de stads-wandelingen en fietstochten, de Winkel van Utrecht en het aanbod op het Domplein dragen bij aan het verhaal van Utrecht. De herkenning van Utrechtse thema's en merkwaarden meet Utrecht & Partners in een nieuw op te zetten merkonderzoek onder bewoners, nationale en internationale bezoekers (voorheen Merkonderzoek Utrecht door bureau Blauw)

Integraal platform & Informatievoorziening

Utrecht & Partners werkt aan één centraal online platform waar het complete aanbod van de stad samenkomt: cultuur, horeca, retail en meer. Een nieuw te meten indicator is de mate dat de bezoeker geïnspireerd raakt na het bezoek/zien van het platform, met speciale aandacht voor toeganke-

lijkheid en informatievoorziening. De kwaliteit van de informatievoorziening en het lokale aanbod in de Winkel van Utrecht wordt gemeten via een tevredenheidsonderzoek onder de bezoekers.

Citycard & Touroperators

Beide betreffen markten die Utrecht & Partners verkent en het resultaat zal zijn dat er wel of niet mee verder gegaan wordt.

4.3 Bedrijven: het Utrechtse business ecosysteem

Impactdoelen

‘Het business ecosysteem van Utrechtse bedrijven, kennisinstellingen, talenten en investeringen.’ Zo is het soort bedrijven en instellingen omschreven waarop Utrecht & Partners zich richt. Zij voert daarbij regie op de branding en marketing, terwijl acquisitie, innovaties en investeringen belegd zijn bij organisaties zoals ROM Utrecht Region, Economic Board Utrecht en Utrecht International Center.

Voor het Utrechtse business ecosysteem zijn er twee impactdoelen geformuleerd:

- ① Meer duurzaam zakelijk bezoek genereren via congressen die bijdragen aan de positionering Utrecht, Heart of Health.**
- ② Sterkere positionering van Utrecht voor talent en bedrijven met economische meerwaarde.**

Aanpak — Activiteiten op hoofdlijnen

- ① Meer duurzaam zakelijk bezoek genereren via congressen die bijdragen aan de positionering Utrecht, Heart of Health.**

Met de internationale congresagenda 2024-2030 van de Utrecht Congres Alliantie (UCA) als basis, heeft het Utrecht Convention Bureau (UCB) de opdracht om meer internationale congressen naar Utrecht te trekken die de zakelijke propositie versterken. Utrecht & Partners heeft de regie over de doorontwikkeling van de UCA.

Coalitie versterken

In 2029 is er een sterke coalitie van bedrijven, instellingen en overheden die gezamenlijk Utrecht als ‘Utrecht, Heart of Health’ positioneren en daar ook met elkaar voor staan. Utrecht & Partners voert de regie over de marketing- en communicatiestrategie en is verantwoordelijk voor de merkactivatie.

Topcongressen binnenhalen

Met de UCA opent Utrecht & Partners de jacht op de internationale topcongressen die passen bij de positionering ‘Utrecht, Heart of Health’ en die aansluiten bij de regionale thema’s Life Sciences & Health, New Digital Society en Smart Sustainability. In 2029 is de gezamenlijke en doelgerichte acquisitiestrategie verwezenlijkt en de top 50 wenscongressen geacquireerd.

Ook de corporate congressen- en bijeenkomstenmarkt landt in stad én regio Utrecht

Het UCB voert een ‘Duurzaam Zakelijk Toerismeplan’ uit via de provincie Utrecht, de Marketingcoöperatie Regio Utrecht (MC-RU) en enkele belanghebbende gemeenten. Dit plan sluit naadloos aan op de UCA-strategie en zet in op stad én regio en op de corporate markt: nationale zakelijke bijeenkomsten en congressen binnenhalen om binnenlands zakelijk toerisme te bevorderen. De Venue Finder is hiervoor hét platform.

- ② Sterkere positionering van Utrecht voor talent en bedrijven met economische meerwaarde.**

Regie op het merk en de zakelijke propositie Utrecht, Heart of Health

Utrecht & Partners voert de regie op het merk Utrecht en de positionering Utrecht, Heart of Health die het gezochte talent en de bedrijven moeten aantrekken. Hoe dit laatste in zijn werk gaat is niet primair aan Utrecht & Partners maar aan ROM Utrecht Region, Economic Board Utrecht (EBU) en Utrecht International Center (UIC). Utrecht & Partners speelt hier de rol van strategisch partner die altijd de verbinding en de samenwerking zoekt. Van groot belang hierbij is dat de gemeente hier synergie en samenhang aanbrengt in haar respectievelijke opdrachten aan de ROM Utrecht Region, EBU en UIC. Door opdrachten slim te sporen en coherent aan te sturen, kan Utrecht & Partners hier haar rol effectiever en efficiënter invullen.

Faciliteren partners in hun marketinguitingen

Om samen het sterke en aantrekkelijke verhaal uit te dragen – nationaal én zeker ook internationaal – faciliteert Utrecht & Partners organisaties als ROM, EBU en UIC.

Outcomes / resultaten

Of er meer duurzaam zakelijk bezoek naar Utrecht komt en of positionering voor talent en bedrijven sterker wordt is van meer factoren afhankelijk. De bijdrage van Utrecht & Partners wordt gemeten aan de hand van de volgende methodes:

Meer duurzaam zakelijk bezoek

Utrecht heeft een sterke concurrentiepositie als het gaat om het aantrekken van (inter)nationale topcongressen. Samen met de Utrecht Congres Alliantie worden er jaarlijks gemiddeld 70 meerdaagse congressen naar de stad en regio roegetrokken.

Economische en maatschappelijke meerwaarde

Utrecht & Partners ontwikkelt een methode van die de toegevoegde maatschappelijke waarde zakelijk bezoek (legacy) inzichtelijk maakt. Deze in samenwerking ontwikkeld met de G4 en NBTC.

Sterkere positionering voor talent en bedrijven

De zakelijke propositie Utrecht, Heart of Health is herkenbaar en invoelbaar voor bedrijven, zakelijke bezoekers én voor de politiek in Den Haag en Brussel. In jaarpannen wordt afgebakend wat het aandeel van Utrecht & Partners is wat het aandeel van ROM Utrecht Region en EBU. Dit is een gedeelde taak en verantwoordelijkheid.

5. Organisatie

De organisatie van Utrecht & Partners wordt ingericht volgens de omschrijvingen die aan het begin van dit verslag te lezen zijn. De nieuwe naam Utrecht & Partners krijgt daarbij lading en wordt werkelijkheid. Utrecht Marketing werkte al volgens het adagium ‘wij doen niets zonder partners’. In dit nieuw aangebroken tijdperk, brengt zij dit motto samen met haar partners tot nieuwe hoogte.

Utrecht & Partners focust zich volledig op branding en marketing van Utrecht en de regio, gebruikmakend van het aanbod van haar partners. Om die focus te kunnen aanbrengen en volhouden, is het ook nodig om bepaalde zaken los te laten. Dat doet Utrecht & Partners door alle activiteiten op het vlak van place making – denk aan het programmeren in de stad en het organiseren van culturele evenementen – over te laten aan haar partners.

De grootste verandering die Utrecht & Partners de komende jaren te wachten staat, is de nieuwe aanpak van partnermanagement. Niet alleen qua inhoud, maar ook operationeel en financieel betekent dit een flinke stap vooruit. De ambitie: gestaag groeien, meer partners betrekken en samen bouwen aan de stad. Daarvoor zijn extra kwaliteiten nodig – vooral op het gebied van sales en partnermanagement. Die versterking zorgt op haar beurt voor meer inkomsten, waarmee de organisatie méér kan doen op het gebied van place branding en marketing. Zo ontstaat een krachtige samenwerking waarin inhoud en rendement hand in hand gaan.

Ten slotte. Om dit plan waar te gaan maken en alle doelstellingen te realiseren mét een integrale visie die praktisch wordt, is één huis prettig en nodig. Een plek om alles wat hierboven is beschreven – missie, visie, doelen, aanpak – optimaal en plezierig waar te maken. Samen met personeel, welkome partners, bewoners én bezoekers. Zo kan zij verbinden en innoveren en in nauw contact staan – met elkaar en met de stad waar het allemaal om draait: Utrecht.

6. Risicoanalyse

We leven in een turbulente tijd, met grote veranderingen op allerlei terreinen, lokaal en globaal. Nieuwe kansen en bedreigingen dienen zich dan ook dagelijks aan. Hier volgen een aantal risico's, waar Utrecht & Partners geen directe invloed op kan uitoefenen maar die wel direct invloed kunnen hebben op haar bedrijfsvoering en continuïteit. Door deze risico's te identificeren en te monitoren, en door strategieën te ontwikkelen om ze te mitigeren, kan Utrecht & Partners haar impact maximaliseren en de stad als bestemming blijven versterken, ondanks de uitdagingen die de komende jaren kunnen brengen.

Verandering in gedrag en voorkeuren van consumenten

Steden zullen te maken krijgen met onvoorspelbare snelle veranderingen in reisgedrag. Zowel op het gebied van inspiratie (vijf jaar geleden kenden we nog geen TikTok-rijen), informatie (commerciële aanbieders en de inzet van AI) en activatie (verandering in zoek- en boekgedrag). Daarom is het vermogen van een Destination Marketing Organization (DMO) om snel in te spelen op veranderende markten en klantbehoeften essentieel voor het behoud van concurrentievoordeel.

Economische onzekerheid en marktschommelingen

Onzekerheid door inflatie, recessies of geopolitieke spanningen kan leiden tot verminderde reis- en uitgavengedrag bij bewoners en bezoekers. Nu al is er in sommige steden een terugloop te zien van uitgaven in de culturele sector en het openbaar vervoer. Simpelweg vanwege de gestegen kosten voor reis, verblijf en vertier. Om de impact van economische schommelingen te mitigeren, zal Utrecht & Partners aan robuuste financiële modellen bouwen en een aantal risico-managementstrategieën ontwikkelen.

Impact van klimaatverandering en duurzaamheidsvereisten

Klimaatverandering kan de aantrekkelijkheid van een bestemming beïnvloeden. Bijvoorbeeld door extreme weersomstandigheden of negatieve milieu-impact. Daarom zal Utrecht & Partners duurzame en milieuvriendelijke initiatieven ondersteunen om de stad op de lange termijn leefbaar te houden, met behoud van de aantrekkingskracht voor bewoners en bezoekers.

Beperkingen op reizen en overheidsregulering

De coronapandemie liet zien hoe kwetsbaar de bezoekerseconomie is voor restricties zoals reisbeperkingen, quarantaine-eisen en veranderende wet- en regelgeving. Ook toekomstige gezondheidscrisis of politieke veranderingen en dreigende oorlogen kunnen het reisgedrag beïnvloeden. Daarom is de komende jaren anticiperen op veranderingen in overheidsbeleid en het ontwikkelen van flexibele en adaptieve marketingstrategieën cruciaal.

7. Verantwoording

Dit meerjarenplan kwam mede tot stand vanuit inbreng en reflectie van vele partners. Waarvoor dank! De grootste partner én opdrachtgever is de gemeente Utrecht. Wij danken medewerkers van Culturele Zaken, Ruimte / Economische Zaken, Marketing & Communicatie en concerndirecteur Berend de Vries.

Input op het bewonersdeel, met een accent op cultuur, kwam van:

Bibliotheek Utrecht, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, provincie Utrecht, RAUM, SPRING, Stadsschouwburg Utrecht, Theater Kikker / Podium Hoge Woerd, TivoliVredenburg, ZIMIHC, Keri Kori Utrecht, Thirty030, UMU / Samenwerkende Utrechtse Musea, Taal Doet Meer en K.F. Hein Fonds.

Input op het bezoekersdeel, met een accent op leisure kwam van:

Centrummanagement Utrecht, Doloris, Central Events, Koninklijke Horeca Nederland, MC-RU / Woerden Marketing, provincie Utrecht, Spoorwegmuseum / Samenwerkende Utrechtse Musea, Solgu, TivoliVredenburg, Ondernemersfonds Utrecht, HOST / The Nox / Mother Goose, Hoog Catharijne / Klépierre.

Input op het bedrijven- en instellingendeel kwam van:

Dutch Cycling Embassy, Economic Board Utrecht, FC Utrecht, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, Koninklijke Jaarbeurs Utrecht, ROC Midden Nederland, ROM Utrecht, TivoliVredenburg, Utrecht International Center, Utrecht Science Park, UMC Utrecht, Circulair Utrecht, HOST / Hampton By Hilton & Crowne Plaza Utrecht Central Station, PwC, Universiteit Utrecht.

Onze eigen Raad van Toezicht keek kritisch, opbouwend en inhoudelijk deskundig mee, gedurende het hele maakproces. Alle betrokken medewerkers van onze organisatie worden bedankt voor hun reacties, reflectie en inzet.

Dank aan de Stuurgroep Domplein met daarin de Domkerk en Stichting Ondergronds Domplein (DOMunder en Stadpaleis Lofen). Het rapport 'Samenwerking Domplein' o.l.v. kwartiermaker Haro Valkenburg uit december 2024 schetst de toekomstige samenwerking op het Domplein en was van invloed op dit meerjarenplan.

Voor dit meerjarenplan is geput uit vele bronnen, zoals de Utrecht Monitor en de Volksgezondheidsmonitor van de gemeente Utrecht, de Atlas voor Gemeenten en de Brede Welvaartsindex van CBS.

We danken Geerte Udo voor haar steun en advies bij het maken van dit meerjarenplan.

8. Meerjarenbegroting

Baren	2026	2027	2028	2029
Gemeente Utrecht	2.617.200	2.669.500	2.722.800	2.777.200
Domtoeren / Winkel van Utrecht	1.323.100	1.387.600	1.471.500	1.559.800
Omzet partners en dienstverlening	350.000	450.000	700.000	900.000
Overige opbrengsten	450.600	459.600	468.700	478.000
Totaal	4.740.900	4.966.700	5.363.000	5.715.000
Lasten				
Personeelskosten	2.297.900	2.457.300	2.568.300	2.677.300
Personeelskosten overhead	825.500	842.000	858.800	876.000
Huisvestingskosten overhead	120.000	122.400	124.800	127.200
Kantoorkosten overhead	191.700	195.500	199.400	203.300
Verkoopkosten overhead	10.200	10.400	10.600	10.800
Afschrijvingskosten overhead	34.500	35.100	35.800	36.500
Algemene kosten overhead	64.200	65.400	66.700	68.000
Projectkosten	1.197.000	1.238.600	1.498.600	1.715.900
Totaal	4.740.900	4.966.700	5.363.000	5.715.000
Resultaat	-	-	-	-

Verondersteld wordt dat de omzet uit partners en dienstverlening stijgt als gevolg van de verzwaring van de organisatie. Dit is indirect in de begroting verwerkt, waarbij de revenuen van de partners en overige dienstverlening terugvloeien in de organisatie. Hierdoor wordt deze sterker en groter, maar nemen onder andere de personeelskosten toe.

