

RAPPORT

Tussenevaluatie Utrecht Marketing 2022-2023

1 maart 2024

Jan-Willem van Giessen

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	3
Inleiding	3
1.1 Context evaluatie	3
1.2 Opdracht	3
1.3 Uitvoering van de opdracht	4
Hoofdstuk 2	5
Belangrijkste bevindingen	5
2.1 Inleiding	5
2.2 Relatie gemeente en Utrecht Marketing	5
2.3 Opdracht aan Utrecht Marketing	6
2.4 Planvorming en verantwoording	7
2.5 Aanbevelingen vorige evaluatie	9
Hoofdstuk 3	10
Conclusies	10
Hoofdstuk 4	12
Aanbevelingen	12
Bijlage 1. Onderzoeks-vragen	14
Bijlage 2. Gesprekspartners en documenten	15

HOOFDSTUK 1

Inleiding

1.1 Context evaluatie

De gemeente Utrecht is de belangrijkste opdrachtgever van Utrecht Marketing. De gemeente heeft Utrecht Marketing een opdracht gegeven voor vier jaar (2022-2025). Utrecht Marketing heeft deze opdracht uitgewerkt in een meerjarenplan voor de periode 2022-2025. In dit plan zijn ook de activiteiten opgenomen die Utrecht Marketing uitvoert in opdracht van andere partners dan de gemeente Utrecht.

De afspraken tussen de gemeente en Utrecht Marketing zijn formeel vastgelegd in een overeenkomst die geldt voor de periode 2022-2025.

Met de gemeente is afgesproken dat Utrecht Marketing elk jaar op basis van het meerjarenplan een jaarplan bij de gemeente indient. Utrecht Marketing rapporteert vervolgens de geleverde prestaties als onderdeel van de planning en control cyclus die de gemeente en Utrecht Marketing met elkaar hebben afgesproken.

De gemeente Utrecht wil de vinger aan de pols houden bij de uitvoering van de opdracht door Utrecht Marketing. In de overeenkomst met Utrecht Marketing is afgesproken dat halverwege de looptijd een tussenevaluatie wordt uitgevoerd. Berenschot heeft van de gemeente Utrecht hiervoor de opdracht gekregen.

1.2 Opdracht

Doel van de tussenevaluatie (hierna wordt verder gesproken over evaluatie) is om een beeld te krijgen hoe het gaat met de uitvoering van de opdracht en op basis daarvan te kunnen bepalen of bijsturing nodig is. De resultaten van de evaluatie dienen nadrukkelijk te worden beschouwd als een tussenstand ("mid term review")¹.

Belangrijkste bronnen voor de evaluatie zijn de door Utrecht Marketing en de gemeente opgestelde documenten in het kader van de planning en control cyclus en interviews met vertegenwoordigers van de gemeente en Utrecht Marketing, aangevuld met een beperkt aantal gesprekken met partners van Utrecht Marketing.²

In overleg met de opdrachtgever is de scope van de evaluatie als volgt bepaald:

- De evaluatie beperkt zich tot de taken en activiteiten die Utrecht Marketing uitvoert in opdracht van de gemeente Utrecht. De relatie tussen de gemeente en Utrecht Marketing is een belangrijk onderdeel van de evaluatie.
- De evaluatie betreft nadrukkelijk geen doorlichting van de organisatie van Utrecht Marketing. De werkwijze en de structuur van (onderdelen van) Utrecht Marketing vallen buiten het bestek van de evaluatie.
- Beoordeling van de effectiviteit van de activiteiten van Utrecht Marketing maken geen onderdeel uit van de evaluatie.

¹ De onderzoeksvragen zijn opgenomen in de bijlagen.

² Een overzicht van gesprekspartners en documenten is als bijlage opgenomen.

- De evaluatie richt zich op de periode 2022 tot en met medio 2023.

Een periode van 1,5 jaar is kort voor een evaluatie. De evaluatie is nadrukkelijk bedoeld om de tussenstand (mid term review) van de gemeentelijke opdracht aan Utrecht Marketing op te maken. Een definitief oordeel over de resultaten van Utrecht Marketing is pas te geven als de vierjarige overeenkomst eind 2025 is afgelopen.

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

1.3 Uitvoering van de opdracht

Het onderzoek is in een aantal stappen uitgevoerd.

1. We zijn de evaluatie gestart met een overleg met de ingestelde begeleidingscommissie³ over de aanpak van het onderzoek. Belangrijk onderdeel was de selectie van gesprekspartners. Deze selectie is in onderling overleg door de gemeente en Utrecht Marketing gemaakt.
2. Van de gemeente Utrecht en Utrecht Marketing hebben wij documenten ontvangen die wij zorgvuldig hebben geanalyseerd.
3. We hebben gesprekken gevoerd met medewerkers van Utrecht Marketing, medewerkers van de gemeente Utrecht en met een aantal partners van Utrecht Marketing.
4. De resultaten van de evaluatie hebben wij verwerkt in een rapportage. De conceptversies zijn voor schriftelijk en mondeling commentaar voorgelegd aan de gemeente Utrecht en Utrecht Marketing.
5. De opmerkingen hebben wij, voor zover deze in onze ogen juist en relevant waren, verwerkt in het eindrapport.

³ De begeleidingscommissie bestond uit Jasper Baks van de gemeente Utrecht en Ronald Besemer van Utrecht Marketing.

HOOFDSTUK 2

Belangrijkste bevindingen

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren wij de belangrijkste bevindingen uit ons onderzoek. Wij hebben de onderzoeksresultaten geclusterd aan de hand van de volgende thema's: de relatie tussen de gemeente en Utrecht Marketing, de opdracht van de gemeente aan Utrecht Marketing, de planvorming en verantwoording en de aanbevelingen uit de vorige evaluatie.

Het zijn onze bevindingen op basis van de gesprekken en de documentanalyse. Indien het een opinie betreft van de gemeente, Utrecht Marketing of een partner dan vermelden wij dat.

2.2 Relatie gemeente en Utrecht Marketing

- De relatie tussen de gemeente Utrecht en Utrecht Marketing is, vergeleken met de vorige evaluatie, verbeterd. In de zin dat er afspraken zijn gemaakt wanneer partijen elkaar ontmoeten, waar het dan over gaat, wie aan tafel zitten en welke informatie beschikbaar moet zijn. De overlegstructuur is als volgt ingericht:
 - Bestuurlijk Overleg (wethouders Cultuur en Economie, ambtelijk opdrachtgever en directeur-bestuurder Utrecht Marketing), twee tot driemaal per jaar.
 - Opdrachtgeversoverleg (ambtelijk opdrachtgever en directeur-bestuurder Utrecht Marketing), minimaal vier maal per jaar.
 - Koppels (per beleidsveld medewerkers van de gemeente en Utrecht Marketing), diverse overlegmomenten, met name rond het Jaarplan.
- Opdrachtgever is de directeur van de afdeling Marketing en Communicatie van de gemeente Utrecht. Opdrachtnemer is de directeur-bestuurder van Utrecht Marketing. Binnen de gemeente vindt afstemming over de opdracht aan Utrecht Marketing plaats in het Integraal Management Overleg. Hierin hebben de ambtelijk opdrachtgever en de managers van de betrokken beleidsvelden zitting. Dit overleg vindt vier maal per jaar plaats, in ongeveer hetzelfde ritme als het Opdrachtgeversoverleg.
- Ondanks de aangebrachte structuur is de relatie nog niet optimaal te noemen. Er is een verschil tussen de papieren werkelijkheid en de praktijk. Utrecht Marketing ervaart soms een gebrek aan vertrouwen en ontvankelijkheid voor haar adviezen. De gemeente voelt zich niet altijd serieus genomen en goed bediend als opdrachtgever. De gemeente houdt zich niet alleen bezig met *wat* Utrecht Marketing moet doen, maar ook *hoe* ze het moet doen. Beide organisaties vinden deze situatie ongewenst.

- Er is één opdrachtgever namens de gemeente (belangrijke aanbeveling uit vorige evaluatie) maar er lopen, buiten de afgesproken momenten om, informele lijnen tussen Utrecht Marketing en de drie domeinen (economie, cultuur en marketing). De gemeente staat deze contacten toe. Maar de formele besluitvorming vindt plaats in het Bestuurlijk Overleg en het Opdrachtgeversoverleg.

2.3 Opdracht aan Utrecht Marketing

- De opdracht van de gemeente aan Utrecht Marketing bestaat uit het bevorderen van cultuurparticipatie en het uitvoeren van marketingtaken.

Marketing

- Citymarketing en merkmanagement (o.a. Toolkit)
- Culturele marketing (o.a. Uitagenda)
- Economische marketing (o.a. Utrecht Convention Bureau, toerisme, Utrecht Regio en exploitatie VVV-winkel en Domtoren)

Cultuurparticipatie

- Culturele Zondagen en Uitfeest
- De opdracht van de gemeente gaat in hoofdlijnen in op hoe Utrecht Marketing deze taken uitvoert. Genoemd worden het organiseren van bijeenkomsten met partners, het doen van onderzoek op zes thema's, het ontwikkelen en beschikbaar stellen van toolkits, het beheren van websites en het exploiteren van de winkel en de Domtoren. Wat opvalt is dat in de opdracht geen concrete bedragen worden genoemd. Wat ook ontbreekt zijn in meetbare termen geformuleerde doelstellingen voor de taken van Utrecht Marketing en de relatie met de gemeentelijke beleidsdoelen.
- In de praktijk is sprake van drie opdrachten (inclusief geormerkte budgetten) van de gemeente aan Utrecht Marketing. Daartussen is beperkte samenhang en van een integrale afweging van doelen en middelen is geen sprake. De opdrachtgever stuurt vooral procesmatig op basis van de Planning & Control cyclus. De drie geldstromen zijn afkomstig uit programma's en het is uitdrukkelijk de wens van het college en de raad om deze gescheiden te houden in de planvorming en de verantwoording door Utrecht Marketing. Dit is een randvoorwaarde voor de opdracht aan Utrecht marketing.
- De opdracht van UM is breed zoals ook al geconstateerd in de vorige evaluatie. UM vervult vele rollen waarvan de samenhang niet altijd duidelijk is (van het organiseren van rondleidingen op de Domtoren en het exploiteren van een winkel tot het binnenhalen van congressen en het organiseren van culturele evenementen). UM ziet de vele rollen niet als probleem. Integendeel door de breedte van de opdracht zegt Utrecht Marketing juist in staat te zijn om activiteiten en netwerken te combineren. Als voorbeeld wordt genoemd de museale infrastructuur inzetten bij het acquireren van congressen. Utrecht Marketing vindt het daarom op dit moment niet nodig om meer focus aan te brengen in de portfolio.
- UM manifesteert zich in de ogen van de gemeente onvoldoende als strategisch adviseur over zaken die marketing en cultuurparticipatie betreffen. UM zou dit wel willen maar vindt dat zij onvoldoende in stelling wordt gebracht. De gewenste

strategische adviesrol is niet (letterlijk) terug te vinden in de opdracht. Maar de verwachting klinkt er wel in door.

- Utrecht Marketing is in de ogen van de gemeente onvoldoende wendbaar en flexibel om gedurende het jaar extra vragen van de gemeente te kunnen honoreren. UM zegt dat alle bestedingen na gemeentelijke opdrachtverlening nagenoeg vast liggen. Extra activiteiten kunnen alleen op basis van additionele opdrachten worden uitgevoerd of als UM schraapt in de afgesproken activiteiten. Deze laatste optie wordt niet tot nauwelijks verkend door UM.
- UM zegt met het oog op de bedrijfsvoering behoefte te hebben om te kunnen schuiven tussen de drie geldstromen en over de vier jaar van de opdracht. De gemeente heeft vanaf het begin van de opdrachtverlening uitgelegd dat dit om formele gronden niet kan en dat van UM wordt verwacht dat ze bij de planvorming en verantwoording rekening houdt met deze realiteit.

2.4 Planvorming en verantwoording

- In het meerjarenplan 2022-2025 dat Utrecht Marketing heeft opgesteld is een begroting opgenomen. Er is in het meerjarenplan bewust gekozen voor een globale beschrijving van doelen en middelen. De actualiteit en de precieze beschrijving van de activiteiten zijn opgenomen in de Jaarplannen. De gemeente stuurt op basis van de Jaarplannen die UM jaarlijks in afstemming met de gemeente opstelt.
- Voorafgaand aan het Jaarplan wordt door UM en de gemeente gezamenlijk een strategiemiddag georganiseerd met als doel om samen met vertegenwoordigers van de drie beleidsvelden de kaders voor het Jaarplan van het volgende jaar vast te stellen. De inhoudelijke opbrengst van deze middag in 2023 was niet naar verwachting. Er is een plan gemaakt om dit in 2024 te verbeteren.
- In het Jaarplan worden 8 speerpunten onderscheiden die zijn afgeleid uit het Meerjarenplan. In de opgenomen begroting worden de inkomsten van de gemeente verdeeld over deze speerpunten. Dat geldt ook voor de kosten. Dit geeft de gemeente enig inzicht in de besteding van middelen, maar wat de gemeente nu precies krijgt voor de jaarlijks beschikbaar gestelde middelen, is niet uit het plan op te maken. Daar is de begroting te grofmazig voor. De vraag welke financiële stuurinformatie de gemeente nodig heeft om te kunnen beoordelen of Utrecht Marketing de goede dingen doet (effectiviteit) is nog niet beantwoord. Dit wordt door beide partijen als een gemis ervaren.
- De Jaarplannen 2022 en 2023 vertonen veel overeenkomsten. Er worden geen andere keuzes gemaakt ten aanzien van doelstellingen. Hier en daar worden andere accenten geplaatst bij de activiteiten.
- Het merendeel van de in het Jaarplan opgenomen KPI's zijn gebaseerd op tevredenheidsonderzoeken onder partners en bezoekers/deelnemers. De KPI's zeggen niet alles over wat de activiteiten van Utrecht Marketing bijdragen aan de gemeentelijke doelen. De door UM gehanteerde KPI's zijn niet altijd één op één te vertalen naar de beleidsdoelstellingen van de gemeente.

- In het Jaarplan wordt per speerpunt aangegeven wat UM wil bereiken, wat UM gaat doen, wat de beoogde effecten zijn en hoe ze worden gemeten. Per half jaar verantwoordt UM aan de gemeente de voortgang. Dit geeft houvast in de gesprekken met de gemeente. De meeste aandacht in het Jaarplan en de verantwoording gaat uit naar een uitgebreide beschrijving van de activiteiten. Doelen, resultaten en effecten worden slechts globaal aangestipt. Als in het Jaarplan gesproken wordt van effecten zijn dat eigenlijk de prestaties die UM levert. Bijvoorbeeld stijging websitebezoek, uitgebracht aantal bidbooks voor congressen en de mate van waardering van samenwerkingsverbanden. Wat deze prestaties voor effecten hebben (bijvoorbeeld voor de bestedingen in de stad, het bezoek aan culturele voorzieningen, winst van samenwerkingspartners) blijft onduidelijk.
- Het Jaarplan komt tot stand in nauwe samenwerking met de gemeente. Op ambtelijk niveau worden er koppels gevormd die bestaan uit experts van de gemeente en UM. UM schrijft het plan maar de gemeente (inhoudsdeskundigen op de drie beleidsvelden) kijkt nadrukkelijk mee. Conceptversies gaan over en weer en er vinden, veelal onder tijdsdruk, diverse overleggen plaats. De rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer lopen hierdoor door elkaar. Zowel UM als de gemeente zijn niet tevreden over deze werkwijze. Dit betreft vooral de totstandkoming van het Jaarplan 2023. Gemeente en Utrecht Marketing willen de werkwijze gaan verbeteren.
- Utrecht Marketing maakt in de formele documenten (Jaarverslag, Halfjaarrapportage en Jaarplan) geen onderscheid tussen de opdracht van de gemeente en de werkzaamheden die ze voor overige partners uitvoert. De verschillende geldstromen die hiermee zijn gemoeid, zijn geconsolideerd in de exploitatie van Utrecht Marketing. Dit maakt het voor de gemeente lastig om op basis van de rapportages te kunnen beoordelen wat Utrecht Marketing nu precies levert met de beschikbaar gestelde middelen.

2.5 Aanbevelingen vorige evaluatie

De vorige evaluatie (2020) bevatte een flink aantal aanbevelingen. Van de aanbevelingen die vallen binnen de scope van deze tussenevaluatie wordt hierna de stand van zaken eind 2023 kort weergegeven.

Aanbeveling	Oordeel	Toelichting
Definieer als gemeente Utrecht opnieuw de opdrachtgeversrol ten opzichte van Utrecht Marketing.		Is gebeurd. De opdrachtgeversrol is bij Directeur MCN belegd.
Richt een nieuwe overlegstructuur en planning en control cyclus in.		Is gebeurd.
Maak als gemeente Utrecht in het opdrachtgeverschap onderscheid tussen partnership met Utrecht Marketing (accountmanagement en beleidsadviezen) en verantwoording van de resultaten (planning en control).		Is gedeeltelijk gebeurd. Het partnership moet nog verder groeien. Belangrijk hierbij is dat UM zich naast uitvoerder van taken meer als strategisch adviseur manifesteert.
Formuleer indicatoren die de toegevoegde waarde van Utrecht Marketing aantonen.		De door UM ontwikkelde KPI's voldoen onvoldoende aan de informatiebehoefte van de gemeente en zeggen weinig over de effecten van de activiteiten van UM in relatie tot de gemeentelijke beleidsdoelen.
Geef Utrecht Marketing de tijd (tot en met 2021) om de ambities in het Ambitiedocument waar te maken.		Is gebeurd.
Geef Utrecht Marketing expliciet opdracht om samen met de sector een nieuw concept voor de Culturele Zondagen te ontwikkelen.		Is gebeurd, maar nog niet af. UM en gemeente werken nog steeds aan een optimale invulling van het concept Culturele Zondagen.

HOOFDSTUK 3

Conclusies

Op basis van onze bevindingen komen wij tot de volgende conclusies. Een aantal van deze conclusies trokken wij ook al in de vorige evaluatie.

- De ambities van Utrecht Marketing zoals geformuleerd in het Meerjarenplan staan niet ter discussie bij de gemeente en Utrecht Marketing. Dit lijkt ook te gelden voor de partners. Men erkent het belang van een marketing organisatie die zich in opdracht van de stad en de regio Utrecht richt op het vergroten van de aantrekkingskracht op bewoners, bezoekers, bedrijven en talenten. Het gaat al goed met stad en regio maar de troeven kunnen nog beter worden uitgespeeld.
- Er zijn belangrijke stappen gezet om het overleg tussen de gemeente en Utrecht Marketing beter te structureren. Maar de relatie tussen de gemeente en Utrecht Marketing is voor verbetering vatbaar. De oplossing ligt niet zozeer in het aanpassen van de overlegstructuur maar meer in het werken aan verbetering van de persoonlijke relaties en het onderlinge vertrouwen.
- De vraag of Utrecht Marketing in de periode 2022- medio 2023 effectief is geweest in het bijdragen aan realisatie van de gemeentelijke doelen, is op basis van de opdracht, het Meerjarenplan, het Jaarplannen en de verantwoordingsdocumenten van Utrecht Marketing niet objectief te beantwoorden. In de plannen en verantwoordingsdocumenten worden vooral de activiteiten van UM beschreven. De gekozen KPI's geven wel een indicatie van de resultaten van deze activiteiten, maar zijn te beperkt. Het is niet duidelijk welke informatie de gemeente precies van UM wil hebben. Die behoeften zullen overigens per beleidsveld en onderdeel van de opdracht verschillen.
- De communicatie tussen de gemeente en Utrecht Marketing is vooral operationeel en gaat nauwelijks over strategische en beleidsinhoudelijke issues. Terwijl de behoefte hieraan bij de gemeente, maar ook bij Utrecht Marketing wel aanwezig is.
- Utrecht Marketing vervult rollen als strategisch adviseur, verbinder en producent. Maar ze runt ook een winkel en een toeristische attractie (Domtoren). De activiteiten die verricht worden zijn zeer uiteenlopend wat betreft inhoud en omvang. De samenhang tussen de activiteiten is niet altijd aanwezig dan wel zichtbaar. De roep (in verschillende bewoordingen) vanuit de gemeente en de partners dat Utrecht Marketing focus moet aanbrengen in haar portfolio en keuzes moet maken ligt daarom voor de hand. Utrecht Marketing zelf lijkt hier minder behoefte aan te hebben dan de gemeente. Utrecht Marketing zou meer energie kunnen stoppen in het uitleggen van de samenhang tussen de verschillende taken en hoe deze elkaar versterken. De kwaliteit van het Jaarplan kan daarmee worden verhoogd.

- Het concept van Culturele Zondagen is aangepast en het aantal zondagen is gereduceerd. Daarnaast zijn er wijkfestivals georganiseerd. De synergie met het toerisme en de stedelijke culturele voorzieningen is beperkt. De vraag is of er in de culturele sector voldoende draagvlak is voor de Culturele Zondagen en of het programma goed aansluit bij de behoeften van de inwoners van de wijken. De vraag is legitiem of cultuurparticipatie (het doel van de Culturele Zondagen) niet op een andere manier is te bevorderen. Utrecht Marketing blijft sleutelen aan het concept van de Culturele Zondagen en voert hierover overleg met de gemeente.
- De opdracht van de gemeente is erg globaal en biedt weinig houvast bij het beoordelen van de prestaties van Utrecht Marketing. Utrecht Marketing maakt een Jaarplan en dit wordt als feitelijke opdracht beschouwd. De totstandkoming van het Jaarplan (in ieder geval die voor 2023) was niet effectief en zorgde voor rolvermenging. De gemeente houdt zich niet alleen bezig met wat Utrecht Marketing moet doen maar ook met hoe ze de taken moet uitvoeren. De strategische discussie over de rol en taken van Utrecht Marketing vindt binnen de gemeente onvoldoende plaats.

HOOFDSTUK 4

Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen en conclusies formuleren wij een aantal aanbevelingen voor de gemeente, Utrecht Marketing of voor beide organisaties.

1 *Verbeter de overlegstructuur en houd daar vervolgens aan vast.*

- Voer het gesprek over het Jaarplan meer op strategisch niveau (met directies en MT van beide organisaties).
- Geef de koppels een andere rol bij het maken van het Jaarplan. UM is opsteller van het Jaarplan (het hoe). Het Jaarplan is geen coproductie van UM en gemeente. Overleg tussen de inhoudsdeskundigen van de gemeente en UM is natuurlijk gewenst maar dient niet uitsluitend gekoppeld te worden aan het maken van het Jaarplan.
- Zorg voor meer rolvastheid bij de gekozen structuur. Houd elkaar aan de gemaakte afspraken. Dit geldt zowel voor de gemeente als UM.
- Definieer een zwaardere rol voor de accountmanager vanuit de gemeente. Deze is de rechterhand van de ambtelijk opdrachtgever (directeur MCN). Leg de procesmatige en inhoudelijke begeleiding van de opdracht in één hand, namens alle beleidsvelden.

2 *Herijk de opdracht aan UM.*

- Formuleer, in aanloop naar de nieuwe contractperiode, als gemeente opnieuw de integrale opdracht aan UM. Doe dit op het niveau van directies. Geef duidelijk aan waar de samenhang tussen de beleidsvelden aanwezig is. Concentreer je als gemeente op "het wat" en laat "het hoe" over aan UM.
- Ontwikkel samen met Utrecht Marketing nieuwe KPI's op basis van de informatiebehoefte van de gemeente. Leg hierbij nadrukkelijk (meer dan nu het geval is) de relatie met de beleidsdoelen van de gemeente voor cultuurparticipatie en marketing van de stad, economie en cultuur.
- Ga met Utrecht Marketing in gesprek over de invulling van haar rol als strategisch adviseur van de gemeente.
- Blijf inzetten op het verzamelen, analyseren en beschikbaar stellen van data om de effectiviteit van marketingactiviteiten te vergroten. UM heeft bewezen dit goed te kunnen. Culturele organisaties, onderwijsinstellingen en congresorganisatoren hebben hier behoefte aan.
- Zoek naar mogelijkheden om UM meer ruimte te geven om te schuiven binnen de totale opdrachtsom. Vertrouw op de professionele afwegingen die Utrecht Marketing binnen de kaders van de gemeentelijke opdracht maakt.

3 *Bedien als UM de gemeente als belangrijkste klant*

- Wees als UM meer sensitief voor mogelijkheden, gevoeligheden, verwachtingen, procedures bij gemeente. Anticipeer hierop in gedrag en communicatie. Houd rekening met de werkwijze en de besluitvorming binnen de gemeente.

- Maak in de rapportages (jaarplan, halfjaarrapportage en verantwoording) onderscheid tussen de opdracht van de gemeente en opdrachten van andere partners.
 - Schrijf stukken die passen bij de werkwijze en de informatiebehoeften van de gemeente.
 - Leg als Utrecht Marketing beter uit wat de samenhang en synergie is tussen de verschillende onderdelen van de gemeentelijke opdracht.
- 4 *Start in aanloop op de nieuwe contractperiode de discussie over een aantal strategische issues met als doel meer focus aan te brengen in de portfolio van UM.*
- Continueer de gezamenlijke zoektocht naar het verbeteren van de toegevoegde waarde van de Culturele Zondagen voor de cultuurparticipatie en de culturele marketing. Culturele Zondagen zijn geen doel op zich of op zichzelf staande evenementen. Overweeg de middelen op een andere manier in te zetten om cultuurparticipatie te vergroten en het bezoek aan de culturele instellingen te stimuleren. Een optie kan zijn om (onderdelen van) de opdracht voor de productie van de Culturele Zondagen elders onder te brengen (bijvoorbeeld bij de professionele culturele organisaties).
 - Onderzoek wat de voor- en nadelen zijn om de exploitatie van de winkel en de Domtoren bij een andere partij of een aparte, nieuw in te stellen stichting onder te brengen (met een duidelijke link met erfgoedorganisaties).

Bijlage 1. Onderzoeksvragen

Bij de start van het onderzoek zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd. Tijdens het onderzoek is er voor gekozen om de nadruk te leggen op de relatie en de samenwerking tussen de gemeente Utrecht als opdrachtgever en Utrecht Marketing als opdrachtnemer. Dit bleek al snel na de start van het onderzoek het belangrijkste thema/knelpunt te zijn.

- Welke resultaten heeft Utrecht Marketing vanaf 2022 geboekt vanuit het perspectief van de gemeentelijke opdracht?
- Zijn deze resultaten conform de opdracht (inhoud en planning)?
- Ligt Utrecht Marketing op koers om eind 2025 de resultaten geboekt te hebben die met de gemeente zijn afgesproken?
- Op welke wijze rapporteert Utrecht Marketing aan de gemeente en voldoet deze aan de door de gemeente geformuleerde eisen o.a. als onderdeel van de P&C-cyclus?
- Wat zou beter kunnen in de wijze van rapporteren van Utrecht Marketing aan de gemeente?
- Hoe staat het met de aanbevelingen uit de evaluatie (2020) die zich specifiek richtten op de relatie tussen de gemeente als opdrachtgever en Utrecht Marketing als opdrachtnemer? Welke zijn uitgevoerd, welke (nog) niet en wat is hiervan de reden?

Bijlage 2. Gesprekspartners en documenten

In overleg met Utrecht Marketing en de gemeente zijn de gesprekspartners geselecteerd. Gesproken is met vertegenwoordigers van de drie beleidsterreinen die binnen de gemeente betrokken zijn bij de opdracht aan Utrecht Marketing en met de directie en een aantal managers van Utrecht Marketing. Daarnaast is gesproken met een drietal partners van Utrecht Marketing (Jaarbeurs, Centraal Museum/SUM en Utrecht Science Park) over de wijze waarop de opdracht van de gemeente wordt uitgevoerd.

Gemeente Utrecht

- Hanneke de Korte en Deb Appel
- Edwin Koster en Maarten Keesman
- Saskia Kluitmans en Stefanie Weijsters
- Edwin Kelhout, Ank Hendriks en Marlou Heijnen

Utrecht Marketing

- Cor Jansen en Ronald Besemer
- Beate van Dongen-Crombags en Harm Janssen (namens Raad van Toezicht)
- Daniël Kusse en Go de Roij van Zuïjdewijn

Partners

- Esther Driessen en Jeroen van Hooff (Jaarbeurs)
- Marco Grob (Centraal Museum en Samenwerkende Musea Utrecht)
- Jan Henk van der Velde (Utrecht Science Park)

Documenten

Raadsbrief Stand van zaken Evaluatie Utrecht Marketing (2019)

Raadsbrief Tussentijdse evaluatie Utrecht Marketing (2020)

Raadsbrief Restauratie Domtoren: afkomend materiaal en stand van zaken (2020)

Raadsbrief Toetsingskader Vernieuwing Culturele Zondagen (2020)

Raadsbrief Aanbieding Plan en Advies Vernieuwing Culturele zondagen (2020)

Raadsbrief Utrecht Marketing met bijlage opdracht & toetsingskader UM 2021

Overeenkomst van Opdracht Meerjarenplan Utrecht Marketing

Opdracht Utrecht Marketing 2022-2025

Meerjarenplan 2022-2025 Utrecht Marketing

Jaarplan 2022 Utrecht Marketing

Jaarplan 2023 Utrecht Marketing

Jaarverslag 2022 Utrecht Marketing

Halfjaarrapportages 2022 en 2023 Utrecht Marketing

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

www.berenschot.nl