

Citymarketing in Amsterdam

Een organisatieantropologische studie van het publiek-private samenwerkingsverband op citymarketinggebied in Amsterdam

1 Amsterdam in de mondiale wereld: aanleiding en achtergrond van de marketing en promotie van Amsterdam

Dit proefschrift verhaalt over de manier waarop de samenwerking op stedelijk beleidsgebied tussen publieke en private partijen in Amsterdam tot stand komt en zich ontwikkelt. Het gaat over de samenwerking op een specifiek beleidsterrein, namelijk op citymarketinggebied. De centrale vraag luidt als volgt:

Op welke manier geven verschillende publieke en private actoren invulling en betekenis aan het Amsterdamse citymarketingproces en welke consequenties heeft dit voor de relaties in de samenwerkings- en bestuursvormen van hedendaagse stedelijke beleidprocessen?

Wereldwijd wonen er steeds meer mensen in steden dan daarbuiten. Deze urbanisatie hangt sterk samen met de ontwikkelingen op ICT-gebied, de toenemende mondialisering en de ontwikkeling naar een netwerkeconomie in de laatste decennia. Bedrijven volgen hun benodigde cultureel en menselijk kapitaal, dat zich vooral vestigt in aantrekkelijke steden. Als gevolg daarvan concurreren steden heftig met elkaar om voldoende bewoners, bedrijven maar ook bezoekers aan te trekken. Een van de instrumenten of strategieën die zij hiervoor inzetten is citymarketing.

Citymarketing is een complex proces, dat pas recentelijk is opgekomen en zowel in de praktijk als in de (academische) literatuur nog onontgonnen terrein is. In dit proefschrift wordt citymarketing omschreven als 'een complex beleidsproces bestaande uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het behouden en aantrekken van specifieke doelgroepen, waarbij verscheidene stakeholders met uiteenlopende belangen betrokken zijn'.

Ook Amsterdam ziet zich geconfronteerd met een toenemende concurrentie en een onder druk staande concurrentiepositie en start daarom in 2003 met citymarketing. Dit proefschrift blikt terug op het verloop van het citymarketingproces en schetst een beeld dat vaak ontluiserend is.

2 Consultant, lector en onderzoeker – de auteur in haar onderzoek: een terugblik, overpeinzingen en verantwoording van de methodologische keuzes

Mijn *betrokkenheid* bij het citymarketingveld loopt als een rode draad door mijn onderzoek. Als promovenda onderzoek ik het veld waarin ik ook als lector en consultant werkzaam ben. Daarbij hanteer ik een etnografische aanpak. Ik onderzoek een netwerk van organisaties die betrokken zijn en/of belangen hebben bij de Amsterdamse citymarketing. Mijn onderzoek is te typeren als organisatie-etnografie ‘over’ organisaties, dit houdt in dat het vooral gaat over het organisatieproces en de interactie tussen de betrokken actoren en belanghebbenden bij de Amsterdamse citymarketing. Organisatie-etnografie is een vrij recente specialisatie binnen de etnografie. Vanwege mijn verwevenheid met het veld is er bovendien sprake van een auto-etnografie; ik beschrijf het citymarketingproces zoals door mij beleefd en uiteengezet. Ik beargumenteer vervolgens wat de voordelen zijn van mijn bekendheid met mijn onderzoeksonderwerp en –veld.

Aansluitend beschrijf ik mijn onderzoeksdomein. Het explorerende en iteratieve verloop van mijn onderzoek heeft ertoe bijgedragen dat hierin duidelijk twee fasen zijn te onderscheiden. In de beginfase behelsde het onderzoeksdomein de toeristische industrie. Ik richtte mij in het bijzonder op het zakelijk toerisme, de zogenaamde MICE¹ tak. In de tweede fase richtte ik mij op het citymarketingveld. In beide fasen maakten zowel stakeholders uit de publieke als de private sector deel uit van het onderzoek. De verkregen data zijn deels wel en deels niet geanonimiseerd. Dit hangt grotendeels samen met de mate waarin bepaalde uitspraken de geïnterviewde in een (zakelijk) moeilijke positie konden brengen. Waar dit het geval kon zijn of wanneer de geïnterviewde geen toestemming wilde verlenen, is ervoor gekozen te anonimiseren of met vignetten - gepersonaliseerde weergaven van data en fragmenten uit het onderzoek – te werken. Daarna besteed ik uitgebreid aandacht aan het onderzoeksproces. Allereerst licht ik toe waaruit mijn deskresearch heeft bestaan, om vervolgens in te gaan op mijn participerende observaties en observerende participaties in het veld. Dan ga ik nader in op de interviews die ik heb afgenomen, 39 in het totaal in de periode van zomer 2005 tot en met eind 2007. Vervolgens leg ik uit hoe de verschillende processen van data-analyse, interpretatie en schriftelijke weergave hebben plaatsgevonden. Ik besluit dit hoofdstuk met een reflectie op mijn eigen rol, met name mijn verwevenheid met mijn onderzoeksveld, dat tevens mijn werkveld als consultant is. Ik sta stil bij de dilemma’s en uitdagingen waarmee ik tijdens mijn onderzoek geconfronteerd ben, zoals aspecten op het gebied van macht, autoriteit en representatie. Tot slot concludeer ik dat ik vanwege de verschillende rollen die ik in het veld vervul aan het veld gekluisterd ben.

¹

MICE staat voor meetings, incentives, congressen en exhibitions (beurzen en tentoonstellingen).

3 Theoretisch Kader: invloed en belangen van stakeholders en actoren in beleidsprocessen en complexe samenwerkingsverbanden

Doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van het beleidsproces dat een rol speelt bij het vermarkten en de promotie van steden. Voor mijn onderzoek naar citymarketing als stedelijk beleidsproces vertrek ik vanuit het zogeheten *new institutionalism*. Het nieuwe institutionalisme biedt een kapstok voor het bestuderen van complexe beleidsprocessen, omdat het een meer sociologische zienswijze op instituties en institutionele processen aanreikt. Bovendien onderkent het de toenemende interactie en onderlinge afhankelijkheid tussen deze instituties.

De opkomst van organisaties en de evolutie van organisaties tot instituties, en daarbij komend de groeiende invloed van instituties op het stedelijk beleid, vragen om een meer interdisciplinaire kijk op stedelijke beleidsprocessen. Duidelijk wordt dat hedendaagse beleidsprocessen steeds meer invloeden ondervinden van zowel degenen op wie het beleid zich richt en die er belang bij hebben, als van degenen die bij het beleidsproces betrokken zijn. Deze uiteenlopende stakeholders laten zich onderverdelen in drie niveaus, te weten het *community*-niveau, het netwerkniveau en het organisatie-/deelnemersniveau. Het verschil in deze drie niveaus zit vooral in de mate van betrokkenheid of de mate waarin de stakeholder invloed kan uitoefenen op het beleid. Op het niveau van de *community* hebben stakeholders bijvoorbeeld weliswaar belang bij wat er gebeurt, maar ze hebben niet of nauwelijks invloed op de beleidsprocessen. Op het laatste niveau, het organisatie-/deelnemersniveau, vormen de individuele organisaties en de direct betrokkenen de actoren waar het om gaat en die invloed uitoefenen op het samenwerkingsverband.

Vanuit de toenemende institutionalisering en de gevolgen daarvan op beleidsprocessen ga ik vervolgens dieper in op diverse bestuursvormen. De veranderingen op stedelijk beleidsgebied lijken sterk economisch te zijn ingegeven. Centraal staat de periode vanaf de jaren zeventig in de vorige eeuw, ingeleid door de financiële crisis die op dat moment in West-Europa heerst. Privatisering, deregulering, verzelfstandiging, publiek-private partnerships en andere samenwerkingsverbanden tussen publieke en private actoren komen in het stedelijke bestuur steeds vaker voor, als gevolg van een terugtrekkende overheid. Dit leidt tot een overheid die gedwongen is marktgericht te gaan opereren. Deze ontwikkeling staat bekend als het neoliberalisme. De toenemende interactie tussen de staat en de private sector veroorzaakt een verschuiving van 'bestuur naar besturen'. Ik onderscheid hierbij twee bestuursvormen, namelijk een vorm gebaseerd op de *New Public Management (NPM)*-filosofie en een vorm georiënteerd op de *governance*-gedachte. Dit onderscheid blijkt onder meer uit de onderlinge verhoudingen tussen beide bestuursvormen, hun verschillende focus en de manier waarop ze hun legitimiteit verwerven. Beleid dat stoelt op de *NPM*-filosofie vertoont kenmerken als het streven naar doelmatigheid, handelen op basis van regels, wetten en protocollen en het uitgaan van formele machtsstructuren. Ook is er bij beleidsprocessen sprake van vastomlijnde autoriteitsstructuren, taakomschrijvingen en rollen. Bij beleid dat gebaseerd is op de *governance*-gedachte worden echter andere uitgangspunten gehanteerd, zoals gelijkwaardigheid en gedeelde overtuigingen en werkwijzen.

Na de beschrijving van de ontwikkelingen op het beleidsproces en de verschillende bestuursvormen ga ik in op de nieuwe samenwerkingsverbanden die zijn ontstaan, zoals strategische allianties, strategische netwerken en publiek-private samenwerkingsverbanden (verder PPS genoemd). Ik sta eerst stil bij het verschil tussen *cooperation* en *collaboration*, een onderscheid dat in het Engels twee verschillende connotaties van het begrip ‘samenwerking’ uitdrukt, maar waarvoor in Nederlandse vertalingen geen verschillende equivalenten bestaan. In het bijzonder behandel ik de uiteenlopende motieven en argumenten die ertoe leiden een samenwerkingsverband aan te gaan en kom uiteindelijk uit op twee vormen van samenwerking. Ik benoem aan de ene kant de klassieke PPS, waarvan de karakteristieken overeenkomen met een bestuursvorm als *NPM*, en aan de andere kant de alliantie PPS, die democratischer van aard lijkt te zijn en daarom beter aansluit bij een *governance*-bestuursvorm.

Voorts is met behulp van een aantal aspecten op het gebied van de verhoudingen tussen de verschillende stakeholders (relaties/interacties) en hun afzonderlijke belangen (belangen/middelen) die zich voordoen bij publiek-private samenwerkingsverbanden een conceptueel raamwerk opgezet. Dit conceptuele model visualiseert het verband tussen de voorgaande theoretische en de hiernavolgende praktische verkenningen op het gebied van institutionalisering, bestuursvormen en samenwerkingsconstellaties. Met behulp van dit model wordt gekeken aan welke bestuursvormen en samenwerkingsconstellaties de Amsterdamse citymarketing beantwoordt.

4 De Amsterdamse context: het veld van de Amsterdamse citymarketing

In dit eerste empirische hoofdstuk schets ik de Amsterdamse (concurrentie)positie op het wereldtoneel. Op tal van manieren wordt in kaart gebracht hoe Amsterdam presteert ten opzichte van andere steden. Jarenlang voerde de stad de stedenrankings² aan. Aan het begin van dit millennium blijkt Amsterdam echter te dalen op veel van deze rankings. Concurrerende steden doen het beter dan Amsterdam. Om haar concurrentiepositie te monitoren kiest de stad ervoor zich te concentreren op vier belangrijke rankings die alle de aantrekkelijkheid van de stad op economisch vlak en als (zakelijk) vestigingsgebied aangeven. De keuze voor juist deze vier rankings hangt samen met de vijf economische sectoren die voor Amsterdam van belang zijn: de financiële en zakelijke dienstverlening, de luchthaven Schiphol, de (Amsterdamse) haven en daaraan gerelateerde industrie, het cluster creatieve industrie, ICT en nieuwe media, en toerisme en congressen.

Nadat de economische context is geschetst introduceer ik Amsterdam Partners, de Amsterdamse citymarketingorganisatie, en vertel ik hoe deze organisatie is gestart en wie daarbij betrokken waren. Het gaat hier om een breed netwerk, waarin zowel publieke als private partijen zijn vertegenwoordigd.

² De begrippen rankings en benchmarks worden in veel rapporten als synoniemen gebruikt. Benchmark is de Engelse term voor ijkpunt waarmee prestaties vergeleken worden. Ook duidt benchmark de methode aan om resultaten of prestaties te vergelijken. Ook rankings geven vergelijkingen aan maar plaatsen bovendien een volgorde of positie aan bijvoorbeeld van hoog naar laag, oud naar nieuw. In dit proefschrift wordt meestal de term ranking of ranglijst gebruikt.

Aan de hand van het organogram van de citymarketingorganisatie worden beurtelings de belangrijkste groepen stakeholders besproken, te weten: de diverse betrokken gemeentelijke afdelingen, de omringende gemeenten en het bedrijfsleven. Iets langer wordt stilgestaan bij de convenantpartners, de publiek-private organisaties die zich bezighouden met de marketing en/of promotie van bepaalde deelgebieden in Amsterdam.

5 Amsterdam Partners: de ontwikkeling van de citymarketingorganisatie

De organisatorische en managementaspecten van de Amsterdamse citymarketing zijn bepalend voor het functioneren van een organisatie als Amsterdam Partners. Allereerst kijk ik naar de organisatie en financiering van de citymarketingorganisatie. Daarbij komen aspecten aan de orde als de organisatiestructuur, de financiën, de visie en missie en het draagvlak van de organisatie. Wij zien bijvoorbeeld wat de inkomstenposten van de citymarketingorganisatie zijn, maar we zien ook dat transparantie over de financiën ontbreekt. Vervolgens ga ik in op de manier waarop de citymarketingorganisatie wordt gemanaged en bestuurd. Dit gebeurt aan de hand van vijf factoren, die essentieel zijn voor het organiserend vermogen dat nodig is om bestaande samenwerkingsverbanden voor de promotie of de marketing van steden succesvol te laten zijn: de aanwezigheid van een formele organisatie, het bestaan van strategische netwerken, het creëren en behouden van draagvlak, het beschikken over leiderschap en tot slot de aanwezigheid van een visie en strategie. Over al deze verschillende aspecten komen verschillende stakeholders aan het woord en wordt bijvoorbeeld ingegaan op de vraag waar Amsterdam Partners voor staat en wat de organisatie wil bereiken. Ook lezen we dat in de beginfase van het citymarketingproces de taakafbakening en rolverdeling niet altijd even duidelijk waren voor alle betrokkenen. Ruim drie jaar na de oprichting van Amsterdam Partners brengt een nieuw college hier verandering in en komt met een nieuw collegeprogramma, Topstad genaamd. Sommigen van de geïnterviewde stakeholders menen dat het programma Topstad meer duidelijkheid, richting en focus brengt, anderen delen deze mening absoluut niet, zo wordt duidelijk uit de verschillende ervaringen van de geïnterviewden.

6 Dagelijkse praktijken binnen de Amsterdamse citymarketing: projecten en activiteiten om de stad beter te profileren en positioneren

In dit laatste empirische hoofdstuk zien we hoe het Amsterdamse citymarketingproces zich in de loop van de tijd ontvouwt. Vooral de samenwerking rond de citymarketing verloopt uiterst moeizaam. Dit komt tot uiting in de dagelijks praktijk bij de verscheidene projecten en activiteiten die de partners gezamenlijk oppakken. De meningen van de verschillende betrokken stakeholders over elkaar komen hier duidelijk naar voren en zijn niet altijd even positief te noemen. Wat met name opvalt is de positie van het ATCB (Amsterdams Toerisme & Congres Bureau, dat telkens in interviews en andersoortige

gesprekken wordt genoemd. Veel stakeholders laten zich niet erg lovend uit over de rol die het ATCB speelt in het citymarketingproces.

Aan de hand van diverse projecten uit het citymarketingproces zien we hoe het beleid vorm krijgt en wordt uitgevoerd. De samenwerking vlot maar moeizaam en de tweespalt over de samenwerking speelt zich voornamelijk af tussen enkele gemeentelijke diensten en convenantpartners. De gebrekkige samenwerking openbaart zich in verschillende projecten waarbij de partners samenwerken. Het opzetten van een gezamenlijke internetsite is hiervan een voorbeeld.

7 Reflectie op het citymarketingbeleid van Amsterdam

De bevindingen uit de praktijk van de Amsterdamse citymarketing zijn aan mijn theoretisch kader gerelateerd. Vier periodes markeren het verloop van het proces, waarin de rollen, onderlinge verhoudingen en belangen van de stakeholders veranderen. Deze vier fasen heb ik achtereenvolgens omschreven als de inventarisatiefase, de implementatiefase, de doorstartfase en de stagnatiefase. Per periode heb ik naar drie onderdelen van het citymarketingproces gekeken. Als eerste analyseer ik of er middelen als autoriteit/ legitimiteit/ draagvlak, macht/invloed, urgentie/intensiteit en andere beschikbare middelen zijn ingezet. De wijze waarop middelen worden toegepast is een indicator voor de manier van besturen, waarbij aan de ene kant een *NPM*-vorm en aan de andere kant een *governance* manier wordt onderkend. Als tweede bestudeer ik welke stakeholders betrokken zijn en welke belangen zij hebben bij de citymarketing. Belangen hangen de ene keer samen met de invloed, macht of inzet van andere middelen van stakeholders. De andere keer vormen belangen de reden waarom stakeholders actoren worden. Ook kunnen belangen van invloed zijn op de manier waarop actoren samenwerken. Belangen komen dus in alle drie de onderdelen per periode voor. Als derde ga ik na of er wordt samengewerkt en in welke vorm deze samenwerking is gegoten. Hierbij maak ik onderscheid tussen een klassieke PPS en een alliantie PPS. Om te achterhalen hoe de samenwerking er uitziet, onderzoek ik zowel de relaties van de verschillende betrokken actoren en de citymarketingorganisatie als de onderlinge relaties tussen stakeholders. Voorts bestudeer ik de mogelijkheid en de mate van bereidheid om samen te werken.

In de inventarisatiefase zien we duidelijk de toenemende institutionalisering op stedelijk beleidsniveau, hetgeen tot uitdrukking komt in het Amsterdamse citymarketingproces. Niet langer bepaalt uitsluitend de overheid wat er gebeurt op beleidsgebied, maar zijn onder anderen ondernemers, belangenbehartigers en zelfs inwoners betrokken bij het stedelijke beleidsproces. Aan het begin van het citymarketingproces is een breed scala van stakeholders met uiteenlopende belangen betrokken, die gezamenlijk lijken toe te werken naar het ontwikkelen van het citymarketingproces. In de volgende fase, de implementatiefase, is er zeker aan het begin nog sprake van een *NPM*-manier van besturen. Aan het eind van deze fase komt noch een *NPM*-manier noch een *governance* manier van besturen voor. Op het laatst, vlak voor de gemeenteraadsverkiezingen van 2006, kunnen we stellen dat elke

regie ontbreekt, evenals elke vorm van leiderschap. Dit sluipt er langzaam in. Het heeft te maken met de diverse belangen die stakeholders over en weer hebben. In de daaropvolgende doorstartfase wordt het citymarketingproces gekoppeld aan het economisch beleidsprogramma, het zogeheten Topstadprogramma. Het Topstadbureau dat dit programma ten uitvoer moet brengen, krijgt al snel de leiding over het gehele proces dat een betere economische positie voor Amsterdam moet bewerkstelligen. Dit nieuwe beleid en de nieuwe actoren geven een nieuwe impuls aan het citymarketingbeleid.

Dit nieuwe elan is echter maar een kort leven beschoren. Na een opbloeiperiode treedt weer een vervalperiode in, de 'stagnatiefase' gedoopt. Er doet zich nogmaals een wisseling van de wacht voor en sinds de aanvang van het citymarketingproces treedt nu een vijfde wethouder aan die op dit terrein verantwoordelijk is. Ook loopt het Topstadprogramma ten einde. Of wellicht nog belangrijker, er komen weer verkiezingen aan, waardoor het college hoogstwaarschijnlijk gaat veranderen van samenstelling. De gevolgen zijn zowel voor de citymarketing als het Topstadprogramma merkbaar. Terugblikkend op de afgelopen acht jaar is veel tijd, energie en geld in het Amsterdamse citymarketingproces gestoken. Er waren uiteenlopende partijen bij betrokken, zowel uit de publieke als uit de private sector. Er is een organisatie opgezet die als doel heeft de stad (internationaal) beter te profileren en te positioneren. Hiervoor hebben de organisaties die zich al bezighielden met een of andere vorm van promotie en marketing van Amsterdam hun krachten gebundeld, om door grotere synergie meer te bereiken dan wanneer ieder afzonderlijk had geopereerd. Deze samenwerking kent een wisselend resultaat. Gedurende twee periodes, de inventarisatie- en doorstartfase, is deze samenwerking redelijk tot goed te noemen, gedurende twee andere periodes, de implementatie- en stagnatiefase, is de samenwerking moeizaam of ronduit slecht. Opvallend is dat tijdens de periodes waarin de samenwerking redelijk/goed is, de bestuursvorm de meeste trekken heeft van een *NPM*-manier van besturen, een bestuursvorm die niet als zeer democratisch te boek staat. Deze manier van besturen uit zich met name in contacten met de publieke en semipublieke organisaties. De private partijen worden bij deze fases betrokken, omdat draagvlak en legitimiteit van belang zijn om het citymarketingbeleid uit te voeren. De bestuursvorm in de andere twee fases is onduidelijk, van samenwerking is nauwelijks sprake. Betrokkenheid en draagvlak onder de private partijen is miniem. Dit geldt vooral voor de laatste fase, de stagnatiefase.

8 Conclusie en beschouwingen over het citymarketingbeleid in Amsterdam

Citymarketing is politiek! Zoveel maakt dit proefschrift wel duidelijk: citymarketing in Amsterdam is een politiek instrument. De bevindingen in dit proefschrift geven inzicht op welke terreinen en welke manier verschillende stakeholders betrokken zijn bij dit citymarketingproces. Het maakt inzichtelijk hoe samenwerking ontstaat, kan floreren of juist kan vastlopen. Het laat zien welke conflicten een voedingsbodem vinden en gedijen wanneer een sterke regie ontbreekt. En het schetst een beeld van de

manier waarop omgevingsaspecten en situationele factoren van invloed zijn op ontwikkelingen. Niet alleen de lokale, regionale maar ook de nationale en zelfs de internationale context is van invloed op het Amsterdamse citymarketingbeleid. Niet slechts politieke en economische, maar juist ook sociale en culturele aspecten blijken van invloed op ontwikkelingen binnen de Amsterdamse citymarketing. Een beperkt aantal stakeholders is daadwerkelijk betrokken bij het citymarketingproces, dat zich voornamelijk afspeelt op het organisatieniveau van de citymarketingorganisatie. Stakeholders van andere niveaus, het *community*- en netwerkniveau, worden incidenteel geconsulteerd. De samenwerking op citymarketinggebied krijgt vooral vorm op organisatieniveau. De partners die nauw betrokken zijn bij de samenwerking zijn hoofdzakelijk afkomstig uit een aantal Amsterdamse gemeentelijke diensten en promotie- en marketingorganisaties. Het publiek-private samenwerkingsverband Amsterdam Partners, dat is opgericht voor de citymarketing, heeft karakteristieken van zowel een klassieke PPS als een alliantie PPS. Daarom wordt dit publiek-private samenwerkingsverband als een hybride, een tussen- of mengvorm, getypeerd. En hoewel het citymarketingproces al enige jaren gaande is, er een formele organisatie is opgetuigd en een duidelijk gezamenlijk doel is gedefinieerd, lukt het de partners op het organisatieniveau klaarblijkelijk niet om het eigen organisatiebelang te overstijgen. De Amsterdamse samenwerking op citymarketinggebied laat dan ook een ontluisterend beeld op het gebied van onderlinge samenwerking zien. De bestuurlijke invloed heeft een grote stempel gedrukt op het verloop van het citymarketingproces in de Amsterdamse citymarketing. Niet het door of naast elkaar bestaan van de *NPM*- als de *governance* vorm, maar vooral het gebrek aan continuering en verankering van het citymarketingbeleid vormt het grootste probleem van het Amsterdamse citymarketingbeleid. Dit moet de overheid op haar conto schrijven. Dit leidt tot de conclusie dat bestaande bestuursvormen bij hedendaagse complexe beleidsprocessen zoals citymarketing ontoereikend zijn om het welslagen van deze complexe beleidsprocessen te garanderen.

Vervolgens geef ik enkele overwegingen bij de vraag of citymarketing tot de bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden van een (Amsterdamse) wethouder moet behoren. Argumenten die rechtvaardigen dat citymarketing tot het takenpakket van de overheid behoort, zijn onder meer het algehele stadsbelang, het overkoepelende en maatschappelijke belang en de historische inbedding of achtergrond van stadspromotie-organisaties. Als redenen om citymarketing juist niet onder de verantwoordelijkheid van een wethouder te laten vallen kunnen de politieke volatiliteit op bestuurlijk niveau, het vermeende politieke eigenbelang en de onervarenheid van de overheid op (city)marketinggebied worden genoemd.

Er zijn echter meer aspecten die een rol hebben gespeeld in het Amsterdamse citymarketingproces. Als voorbeeld noem ik de mismatch tussen de manier van besturen en de samenwerkingsvorm die de citymarketingorganisatie parten heeft gespeeld. Tal van factoren, die niet los van elkaar staan, hebben bijgedragen aan de complexiteit van de (Amsterdamse) citymarketing.

Ik sluit dit hoofdstuk en proefschrift af met twee discussies. De eerste discussie is er een van algemene aard. Voordat het citymarketingproces wordt gecontinueerd moet mijns inziens eerst een meer structurele discussie plaatsvinden over de hedendaagse verhoudingen, verwachtingen en belangen tussen de publieke sector, het bedrijfsleven en het sociale middenveld. Een discussie die zeker in Amsterdam, maar beslist niet alleen daar, moet worden gevoerd. Onderdeel van deze discussie vormt de nieuwe en bredere kijk op legitimering, verantwoording en verankering. De roep om andere manieren van legitimering en het afleggen van verantwoording, om verankering van organisaties en hun activiteiten en om contextualisering van processen en actoren geeft aan dat het tijdperk van de 'economisering' van beleid toe is aan verandering.

Een tweede discussie is er een van persoonlijke aard. Ik heb aangegeven het veld vanwege mijn verwevenheid ermee nooit te kunnen verlaten. Als lector en consultant hoop ik voorlopig zeker deel te blijven nemen aan de discussies die over stedelijke beleidsprocessen en in het bijzonder over citymarketing worden gevoerd.