VRIJE UNIVERSITEIT

Citymarketing in Amsterdam

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

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad Doctor aan
de Vrije Universiteit Amsterdam,
op gezag van de rector magnificus
prof. dr. L.M. Bouter,
in het openbaar te verdedigen
ten overstaan van de promotiecommissie
van de faculteit der Sociale Wetenschappen
op donderdag 26 mei 2011 om 13.45 uur
in het auditorium van de universiteit,
De Boelelaan 1105

door

Angelina Antoinetta Louise Maria Lombarts
geboren te Zundert

Promotor: prof. dr. H. Dahles

Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door Amsterdam RAI.

Citymarketing in Amsterdam

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

Angelique Lombarts

Garant
Antwerpen-Apeldoorn

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

Antwerpen – Apeldoorn
Garant
2011

238 blz. – 17 x 24 cm
ISBN 978-90-441-2780-5
D/2011/5779/86
NUR 762/802

Omslagillustratie: foto Amsterdam RAI
Omslagontwerp: Koloriet

© Angelique Lombarts & Garant-Uitgevers n.v.
Een handelseditie van dit proefschrift verscheen bij Garant-Uitgevers, Antwerpen-Apeldoorn

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen
mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in
een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook,
zonder de duidelijke, voorafgaande en schriftelijke toestemming
van de auteur en van de uitgever

Garant
Somersstraat 13-15, B-2018 Antwerpen
Koninginnelaan 96, NL-7315 EB Apeldoorn
www.garant-uitgevers.be info@garant.be
www.garant-uitgevers.nl info@garant-uitgevers.nl

Inhoud

Lijst met tabellen, figuren en vignetten 9

Glossarium 11

Voorwoord 13

1 Amsterdam in de mondiale wereld: aanleiding en achtergrond van de marketing en promotie van Amsterdam 17

1.1 Inleiding 17
1.2 Veranderende wereld en de gevolgen voor de stad 19
1.2.1 De wereldeconomie in beweging 19
1.2.2 Stedelijk concurrentievermogen 21
1.3 Citymarketing in perspectief 24
1.3.1 Verschillende benaderingswijzen 24
1.3.2 De praktijk 25
1.3.3 Een werkomschrijving 26
1.4 De Amsterdamse situatie 28
1.4.1 Afbakening van het onderzoek 30
1.5 Leeswijzer 31

2 Consultant, lector en onderzoeker – de auteur in haar onderzoek: een terugblik, overpeinzingen en verantwoording van de methodologische keuzes 33

2.1 Inleiding 33
2.2 Organisatie-etnografie 33
2.3 Veldonderzoek: bekende en anonieme actoren 38
2.3.1 Het onderzoeksveld 39
2.3.2 Anonimiteit 42
2.4 Het onderzoeksproces 44
2.4.1 Literatuur 45
2.4.2 Participerende observaties en observerende participaties 46
2.4.3 Interviews 49
2.4.4 Analyse, interpretatie, representatie en publicatie 52
2.5 Ik kan het veld niet verlaten! 55

3 Theoretisch Kader: invloed en belangen van stakeholders en actoren in beleidsprocessen en complexe samenwerkingsverbanden 61

3.1 Inleiding 61
3.2 Institutionalisering en toenemend belang van stakeholders 62
3.2.1 De opkomst van instituties 62
3.2.2 Veranderde beleidsperspectieven 65
3.2.3 Het uitgebreide palet aan stakeholders van stedelijk beleid 67
3.3 Hedendaagse bestuursvormen 69
3.3.1 De 'economisering' van stedelijk beleid 69
3.3.2 Toenemende focus op economie en de gevolgen daarvan op bestuurlijk vlak 72
3.4 Interorganisationele samenwerking 75
3.4.1 Multi-actor samenwerkingsverbanden 75
3.4.2 Samenwerken, een must of een pre? 77
3.4.3 Publiek-private samenwerkingsverbanden of publiek-private allianties 81
3.5 Conceptueel raamwerk 83

4 De Amsterdamse context: het veld van de Amsterdamse citymarketing 89

4.1 Inleiding 89
4.2 De concurrentiepositie van Amsterdam 90
4.2.1 Rankings 90
4.2.2 De in Amsterdam gehanteerde lijstjes 93
4.3 De vijf sectoren en hun belang voor Amsterdam 95
4.4 Partners of Amsterdam, Amsterdam Partners 100
4.4.1 Aanleiding 101
4.4.2 De stakeholders van Amsterdam Partners 104
4.5 Samenvatting 108

5 Amsterdam Partners: de ontwikkeling van de citymarketingorganisatie 111

5.1 Inleiding 111
5.2 Het citymarketingplatform Amsterdam Partners 112
5.2.1 De structuur 112
5.2.2 Kosten en baten 114
5.2.3 Gezamenlijke doelstelling 117
5.3 Het besturen en managen van Amsterdam Partners 118
5.3.1 Formele organisatie – strategisch netwerk 118
5.3.2 Draagvlak 121
5.3.3 Leiderschap 123

5.3.4 Visie en missie 126
5.4 Samenvatting 130

6 Dagelijkse praktijken binnen de Amsterdamse citymarketing: projecten en activiteiten om de stad beter te profileren en positioneren 131

6.1 Inleiding 131
6.2 Beelden en verwachtingen 132
6.2.1 Het bestaande beeld van overheid 132
6.2.2 Het bestaande beeld van de private partners 140
6.3 Dagelijkse praktijken in het citymarketingproces 140
6.3.1 De Parelprojecten 141
6.3.2 Het Festival- en Evenementenbeleid 143
6.3.3 De Marketingprojecten 147
6.4 Samenvatting 153

7 Reflectie op het citymarketingbeleid van Amsterdam 155

7.1 Inleiding 155
7.2 De inventarisatiefase 157
7.2.1 Groeiend belang van de economie 157
7.2.2 Een breed scala aan stakeholders 158
7.2.3 Samenwerking in de opstartfase 162
7.2.4 Kenschets van de inventarisatiefase 163
7.3 De implementatiefase 164
7.3.1 Van een breed gedragen naar een afkalvend draagvlak 164
7.3.2 Van stakeholders naar actoren 167
7.3.3 Een klassieke of een alliantie PPS? 169
7.3.4 Kenschets van de implementatiefase 170
7.4 De doorstartfase 173
7.4.1 Hernieuwd elan 173
7.4.2 Een nieuwe actor 174
7.4.3 Tijdelijke opleving in de samenwerking 177
7.4.4 Kenschets van de doorstartfase 178
7.5 De stagnatiefase 180
7.5.1 Het failliet van de citymarketingorganisatie 180
7.5.2 Steeds minder actoren 181
7.5.3 De teloorgang van de samenwerking 183
7.5.4 Kenschets van de stagnatiefase 185
7.6 Samenvatting 186

8 Conclusie en beschouwingen over het citymarketingbeleid in Amsterdam 187

8.1 Het gaat om de vorm, niet om de inhoud! 187
8.2 Een beschouwing over de dagelijkse praktijk van het Amsterdamse citymarketingproces 194
8.3 Hoe kijk ik zelf tegen het citymarketingproces aan? 197

Referenties 203

Bijlagen 219

Bijlage I 219
Bijlage II 222
Bijlage III 227

Summary 229

Curriculum Vitae 238

Lijst met tabellen, figuren en vignetten

Tabel 2.1	Overzicht geïnterviewden fase 1	40
Tabel 2.2	Overzicht geïnterviewden fase 2	41
Vignet 2.1	De informant-vriendin	43
Vignet 2.2	Participeren en observeren?	47
Vignet 2.3	De zesde Noordvleugel conferentie	48
Vignet 2.4	Nicis Masterclass	49
Vignet 2.5	Mijn eerste EGOS conferentie	55
Vignet 2.6	'Die knakker'	57
Vignet 2.7	Het rommelt maar het mag niet naar buiten	57
Tabel 3.1	Model ter bestudering van stakeholders en belangen op stedelijk beleidsgebied	68
Tabel 3.2	Kenmerkende elementen in *NPM* en *governance*-structuren	74
Tabel 3.3	Kenmerkende elementen in klassieke/traditionele PPS en alliantie-PPS	82
Tabel 3.4	Aspecten van belang in publiek-private samenwerkingsverbanden	84
Figuur 3.1	Conceptueel Model; publiek-private samenwerking in het Amsterdamse citymarketingbeleidsproces	86
Tabel 4.1	Overzicht van enkele belangrijke benchmarks	91
Figuur 4.1	Het organogram van Amsterdam Partners	104
Figuur 4.2	Organogram Amsterdam Partners medio 2010	106
Vignet 5.1	Openheid van zaken	116
Vignet 5.2	Verantwoordelijke wethouder	124
Figuur 5.1	Verhoudingen en taakverdeling tussen Topstad en Amsterdam Partners	128
Figuur 5.2	Verhouding en aakverdeling tussen Topstad en Amsterdam Partners	128
Vignet 6.1	Een gezellig samenzijn	134
Vignet 6.2	Onder een dak	136
Vignet 6.3	Een kritisch rapport over Topstad	138
Vignet 6.4	Een evenementenfonds, maar voor wie?	145
Figuur 6.1	De rondreizende 'I Amsterdam' letters	149
Vignet 6.5	Upsetting Organizations or Upsetting 'I Amsterdam'?	150
Tabel 7.1	Kenmerken bestuursvormen en samenwerkingsmodellen tegen elkaar afgezet	156
Tabel 7.2	Stakeholdergroepen in de inventarisatiefase	161
Tabel 7.3	Vigerende bestuursvormen en samenwerkingsmodellen in de inventarisatiefase	163
Tabel 7.4	Stakeholdergroepen in de implementatiefase	168
Tabel 7.5	Vigerende bestuursvormen en samenwerkingsmodellen in de implementatiefase	172
Tabel 7.6	Stakeholdergroepen in de doorstartfase	176

Tabel 7.7 Vigerende bestuursvormen en samenwerkingsmodellen in de doorstartfase 179
Tabel 7.8 Stakeholdergroepen in de stagnatiefase 182
Tabel 7.9 Vigerende bestuursvormen en samenwerkingsmodellen in de stagnatiefase 185

Glossarium

1. AA – Amsterdamse Alliantie
2. AAA – Amsterdam Airport Area
3. ACB – Amsterdam Congres Bureau
4. ACCU – ambtelijke coördinatiegroep citymarketing
5. ACI -Amsterdam Culturele Instellingen
6. ACP – Amsterdam Cruise Port
7. Amports – Amsterdam Port Association
8. ASI – Amsterdam Sports institutes.
9. ATCB – Het Amsterdams Toerisme & Congres Bureau.
10. AUB – Het Amsterdams Uitburo
11. B en W – Burgemeester en Wethouders
12. CLC – Centrum voor Live Communication
13. DCC – Dienst Concern Communicatie
14. DIVV – Dienst Infrstructuur Verkeer en Vervoer
15. EZ – Economische Zaken
16. GVB – Gemeentelijk vervoersbedrijf
17. KHN – Koninklijke Horeca Nederland
18. KK – De Kenniskring.
19. KvK – Kamer van Koophandel
20. MICE – meetings, incentives, congressen en exhibitions (beurzen en tentoonstellingen)
21. NBTC – Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen
22. NCB – Nederlands Congres Bureau
23. ORAM – Amsterdamse Ondernemersvereniging
24. PMB – Project Management Bureau
25. SADC – Schiphol Area Development Company B.V.
26. Topsport – Topsport Amsterdam
27. VNC – Vereniging Nederlandse Congres- en vergaderbelangen
28. VU – Vrije Universiteit

Voorwoord

Wat bezielt iemand om op veertigjarige leeftijd, een goede carrière in het bedrijfsleven en een aangenaam, bruisend privéleven vol afwisseling aan een promotietraject te beginnen? Deze vraag heb ik mij de afgelopen zeven jaar met enige regelmaat gesteld en beantwoord. Het antwoord fluctueerde naar gelang de voortgang beter dan wel minder voorspoedig ging. De trage weliswaar gestage voortgang en de offers die elke promovendus moet brengen om het traject te kunnen volbrengen, zorgden ervoor dat ik mij menigmaal afgevraagd heb waar ik toch in hemelsnaam aan was begonnen.

Wat waren dan die overwegingen om te willen promoveren? Twee redenen liggen hieraan ten grondslag, de ene van een meer persoonlijke aard, de andere van een meer inhoudelijke aard.

De basis voor de eerste reden gaat terug naar mijn middelbare schooltijd. Aan het einde van elk schooljaar constateerde mijn vader telkens droogjes maar tevreden dat met niet al te veel inspanningen het jaar weer goed was afgerond. Buitenschoolse activiteiten zoals hockeyen, tennissen en feesten – zowel het beoefenen als het organiseren – kregen meer aandacht en vergden duidelijk meer energie dan mijn Gym Beta opleiding. De keuze voor de hotelschool in Maastricht waar de focus op management en organisatie lag, leek dan ook een logische. Vanuit de studie rolde ik het hotel sales- en marketingvak in waardoor ik veel in het buitenland kon werken. Prachtig, al die verschillende culturen, die uiteenlopende manieren van met elkaar omgaan, onderhandelen en communiceren. Toch begon het na verloop van tijd te kriebelen en ging ik in de avonduren de studie Cultuur, Organisatie en Management aan de VU volgen. Deze studie sloot perfect aan bij mijn interesses want bood zoals de naam al doet vermoeden antropologische, organisatiekundige en managementtechnische vakken aan. Door COM begon ik mij ook meer en meer te interesseren in organisatieculturen en hoe deze van invloed zijn op (werk)processen.

In mijn eigen werksituaties werd ik enerzijds door mijn internationale werk met andere culturen geconfronteerd, anderzijds had ik in de verschillende functies die ik bekleedde te maken met bedrijfsculturen van mijn eigen organisatie maar ook met die van klanten en leveranciers. Eenmaal werkzaam in de congresbranche, breidde het palet aan verscheidene culturen waar ik mee te maken had nog verder uit: van de uiteenlopende culturen van de diverse academische disciplines, tot de diverse achtergronden van politici en diplomaten tijdens EU en VN congressen naar de grote diversiteit van mensen uit het zakenleven. De bankenwereld zit immers heel anders in elkaar dan de uitzendbranche of de farmaceutische sector. De ontmoetingen met mensen met al deze diverse achtergronden, belangen en beweegredenen waarom zij doen wat ze doen, boeide mij dermate dat ik hier meer mee wilde. Er

diende zich een moment aan waarop ik én de tijd én de mogelijkheden had om te beginnen aan iets waarvan ik achteraf bezien eigenlijk niet wist waaraan ik begon: promotie onderzoek naar hoe mensen met diverse achtergronden in complexe verbanden samenwerken. Dit zou de ultieme intellectuele uitdaging zijn waar ik me in kon vastbijten.

Veel mensen hebben mij tijdens dit project ondersteund waarvan ik er een aantal hier bedank met het risico een aantal anderen te vergeten. Ik begin met mijn promotor, Heidi Dahles. Waarom ze deze samenwerking ooit aan heeft gedurfd is mij eigenlijk niet duidelijk. Ze heeft in ieder geval de hoofdreden waarom ik wilde promoveren helpen waarmaken: een grote uitdaging waar ik mezelf zou tegenkomen. Nu, Heidi, dat is gelukt. Op moment dat ik echt radeloos was, wist ze me alsnog te stimuleren en ben ik door blijven gaan. Haar onderkoelde en uitermate humoristische commentaren deden mij op de juiste momenten relativeren (alhoewel sommige opmerkingen mijn eigenwaarde wel enigszins onder druk hebben gezet). Daarnaast mijn mede-promovendus Ellen Steijvers met wie ik pas de laatste twee jaren eigenlijk veel ben opgetrokken. Dit waren wel cruciale jaren en zij heeft mij van veel feedback en goede ideeën voorzien. Dan mijn groepje kritische mannen. Omdat ik geen co-promotor had en niet ingebed was in een gangbare promotiestructuur ontbeerde ik vaak kritische reflectie. Hans den Dekker, Frank van 't Geloof, Jan Rutten en Gerard Goudriaan hebben mij zowel inhoudelijke als taalkritische commentaren gegeven. Marjan van Raalten heeft op het meest spannende moment – het enige moment dat ik serieus overwogen heb om de handdoek in de ring te gooien, zodanig geholpen dat ik toch ben doorgegaan. Tanja Lemmens heeft mijn Nederlands op een hoger en leesbaarder niveau getracht te brengen. Daarnaast zijn er velen die mij op culinair, sportief, recreatief of een combinatie van al deze drie hebben gesteund. Annelie en Manus die mij gedurende al die jaren zo gastvrij in Doi Saket (Thailand) hebben ontvangen en alwaar ik tussen de rijstvelden en monniken de nodige rust kon vinden om te schrijven. Jacqueline die hetzelfde deed maar dan in Cannes en waar ik behalve schrijvend wijn nippend en rennend veelvuldig heb vertoefd. Maar ook in Nederland waren er veel vrienden die mij afleiding bezorgden: Lidy op de tennisbaan, Herbert in het concertgebouw, Frank al wandelend door weilanden en bossen, Wouter oefenend voor NY en verder. Natuurlijk is er ook nog de schare vrienden waar sportieve en culinaire activiteiten mee werden ondernomen, Jose, Renée, Marie-Cecile, Jeen en Angelique, Yvette en Roberto. Te veel om allemaal op te noemen. En er is nicht Kiki. Mijn enige gepromoveerde nicht. Toen ik hoorde dat zij bezig was met promotieonderzoek en hoe ze dat deed, dacht ik: dat is ook iets voor mij. Inmiddels weten we: we doen het 'the Lombarts-way' (niet aan te raden, wel boeiend!). Wat hebben we afgewandeld, dansvoorstellingen bezocht en leuke avonden doorgebracht. Fantastisch. Blijven er nog twee mensen over die letterlijk aan de wieg hebben gestaan van mijn eeuwige honger naar onderzoeken en verkennen: mijn moeder Netty en mijn vader Pierre. Telkens als ik weer een studie begon of dat nu was in Italië aan de universiteit voor stranieri, COM aan de VU of het laatste traject, het promoveren, waren ze enthousiast en steunden mij. Nooit zijn

ze verwonderd geweest over de onlogische volgorde waarin ik dingen van jongs af aan deed. Eigenlijk waren ze er altijd van overtuigd dat het wel zou lukken, net als indertijd de middelbare school. Tja, pa het is weer gelukt alleen heeft het deze keer wat meer moeite en tijd gekost!

Dank allemaal!

1

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

1.1 Inleiding

De bestuurlijke coalitie 1012 bindt de strijd aan met de criminogene infrastructuur in het Wallengebied en met de verloedering van het Damrak. We streven een grootschalige en ingrijpende functieverandering na. Amsterdam moet een kwalitatief hoogwaardig en attractief entreegebied krijgen dat past bij de ambities van Amsterdam Topstad en waar geen ruimte is voor criminele activiteiten, zoals witwassen, vrouwenhandel en mishandeling.

Zo begint de uitgangspuntennotitie van Het Bestuurlijk Overleg 1012.1012: het is het oudste stukje Amsterdam, het herbergt de meeste historische pandjes van Amsterdam, het is het bekendste stukje Amsterdam en het is wellicht ook het drukst bezochte stuk van Amsterdam. Dit laatste niet in de laatste plaats vanwege de prostitutie, de vele coffee- en sexshops die er zijn gevestigd, zaken veelal open en bloot geëtaleerd iets wat elders en vooral in het buitenland vaak ondenkbaar is. Om de criminaliteit terug te dringen en de buurt te revitaliseren is besloten tot een grootschalige en ingrijpende functieverandering. 1012 moet weer 'schoon', toegankelijk en laagdrempelig worden: voor iedereen! Echter zonder het karakteristieke en het unieke dat de buurt heeft volledig teniet te doen. Opgave is om de identiteit van de buurt te waarborgen, het leef- en woonklimaat te verbeteren, de criminogene activiteiten terug te dringen en de buurt (weer) aantrekkelijk te maken voor bewoners, bedrijven en bezoekers.
Het lectoraat & de kenniskring city marketing & leisure management van Hogeschool INHolland geeft in dit rapport een invulling aan de mogelijk te ontwikkelen activiteiten, producten en diensten voor 1012. Het lectoraat beperkt zich daarbij tot het oostelijk deel van het Damrak dat bekend staat als het 'Red Light District' of 'De Wallen'. Daarbij kijkt het lectoraat vanuit het eigen specialisme, city marketing en leisure, naar de kansen die er in het gebied liggen. Het oplossen

van de criminaliteit of de realisatie van de herinrichting is minstens zo belangrijk, maar daar ligt niet de expertise van het lectoraat (Lombarts et al., 2009: 8).

Bovenstaand fragment uit het rapport *Van Exploitatie naar Exploratie: inspirerende leisure concepten 1012* maakt duidelijk dat het Amsterdamse gemeentebestuur serieus bezig is de stad een nieuw aanzien te geven. Het moet gedaan zijn met de bedenkelijke praktijken die zich op de Wallen afspelen. Softdrugs op zich vormen geen probleem net als prostitutie – dit is immers sinds 2002 gelegaliseerd in Nederland – maar de mogelijke criminele activiteiten die hiermee gepaard gaan, bezorgen de stad een ranzig imago. Dit imago sluit niet aan bij het beeld waarmee de stad creatieve en hoogopgeleide bewoners aan zich kan binden. Ook is het niet aantrekkelijk voor internationale bedrijven die zich in de stad willen vestigen, alsmede voor toeristen. Het gewenste imago maakt deel uit van het stedelijke beleidsproces dat Amsterdam als aantrekkelijke stad moet positioneren en profileren voor specifieke doelgroepen. Dit proces staat bekend als citymarketing[1]. Dit proefschrift verhaalt over hoe de samenwerking op het specifieke beleidsterrein van de citymarketing als stedelijk beleidsgebied tussen publieke en private partijen in Amsterdam tot stand komt en zich ontwikkelt.

Het bovenstaand fragment maakt behalve een blik op de activiteiten op het terrein van citymarketing in Amsterdam nog iets heel anders duidelijk, namelijk mijn rol als auteur van dit proefschrift en als lector city marketing & leisure management. In 2005 begin ik als buitenpromovendus aan mijn promotieonderzoek aan de VU. Op dat moment werk ik als zelfstandig consultant in de congresindustrie. Mijn onderzoek richt zich in eerste instantie op publiek-private samenwerkingsverbanden binnen de congreswereld. Twee jaar later word ik lector city marketing & leisure management aan de Hogeschool Inholland. Mijn onderzoeksveld heeft zich dan al verplaatst naar het citymarketingveld, waarbinnen ik eveneens publiek-private samenwerkingsverbanden onderzoek. Als lector raak ik echter zelf betrokken bij de citymarketing van steden, zoals het onderzoek op de Wallen illustreert. Mijn betrokkenheid bij citymarketingprocessen vanuit mijn functie als lector en als zelfstandig consultant loopt als een rode draad door mijn promotieonderzoek. Ik maak niet slechts deel uit van mijn onderzoeksveld, maar ben medeproducent van mijn eigen onderzoek. Door mijn verwevenheid met en rol in het veld is mijn onderzoek te plaatsen in de hoek van de interpretatieve, sociaalconstructivistische methodologie en organisatie-etnografie.

Dit proefschrift gaat over complexe beleidsprocessen waar publieke en private partijen bij betrokken zijn. Meer in het bijzonder staat het stil bij het stedelijke beleidsproces dat citymarketing heet en dat recent zijn intrede heeft gedaan in het stedelijk beleid. Dit inleidende hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Allereerst

[1] In publicaties wordt 'citymarketing' gebruikt als een aaneengesloten woord maar ook als twee losse woorden. In dit proefschrift hanteer ik het als een woord tenzij het in titels of publicaties anders is vermeld. Ook alle samengestelde woorden met 'citymarketing' gebruik ik als een woord.

belicht ik de (Europese) ontwikkelingen op stedelijk gebied van de laatste dertig jaar. Veranderingen op economisch, geografisch, demografisch, en institutioneel vlak hebben vooral voor steden vergaande implicaties gehad. De invloed van deze veranderingen heeft geleid tot een wereldwijde concurrentie tussen steden onderling. Hierdoor is citymarketing opgekomen. De theorieën en praktijken die hierbij aansluiten, bespreek ik hieronder. Daarna beschrijf ik de Amsterdamse situatie op het gebied van citymarketing. Ik sluit af met een overzicht van de onderwerpen die in de volgende hoofdstukken aan de orde komen.

1.2 Veranderende wereld en de gevolgen voor de stad

Wereldwijd wonen er sinds 2007 voor het eerst meer mensen in de stad dan daarbuiten (UN-Habitat, 2006: viii). Voor Europa geldt dit zelfs nog in sterkere mate; maar liefst meer dan zestig procent van de bevolking woont in steden of verstedelijkte gebieden (Ecotec, 2007: 1). Deze urbanisatie hangt sterk samen met de ontwikkelingen op ICT-gebied, de toenemende mondialisering en de ontwikkeling naar een netwerkeconomie in de laatste decennia (Castells, 1978, 2000; Sassen, 1991, 2000).

1.2.1 De wereldeconomie in beweging

De huidige maatschappij wordt gekenmerkt door nieuwe vormen van productie en dienstverlening, flexibele managementstijlen, beleidscontrole en verdergaande professionalisering (Castells, 2000; Hoffman et al., 2003; Lauria, 1997; Page, 1995). Consumptie en concurrentie karakteriseren de hedendaagse economie (Baudrillard, 1970; Ridderstrale J. & Nordstrom, 2004; Rifkin, 2000; Ritzer, 1998). Deze verandering staat ook wel bekend als de transitie van een fordistische maatschappij en industriële economie (gekenmerkt door massaproductie en standaardisatie van producten en diensten) naar een post-fordistische maatschappij met een diensten-, informatie-, of netwerkeconomie waarbij het accent ligt op productie en dienstverlening op maat (Castells, 2000). Kenmerkend voor deze economie is het *footloose* worden van belangrijke aspecten van economische transacties (Ernste & Boekema, 2005; Go et al., 2003). Er zijn nieuwe percepties over tijd en ruimte ontstaan; fysieke aanwezigheid en ruimtelijke nabijheid zijn niet langer noodzakelijk in arbeidssituaties (Daft & Lengel, 1986; Giddens, 1990). Aanwezige grondstoffen vormen niet langer het enige kapitaal van een economie. Het draait om de aanwezigheid van cultureel (kennis en kunde) en menselijk kapitaal (arbeidspotentieel) (Bourdieu, 2002a). Het economische leven speelt zich niet langer alleen af op lokaal, regionaal of nationaal niveau, maar de wereld is de marktplaats geworden. Steden vormen de knooppunten (*nodes and nexus*) waar zich toonaangevende en innovatieve industrieën vestigen: 'creatieve industrieën' en hoogwaardige zakelijke en financiële dienstverlening (Castells, 2000; Florida, 2002; Hall, 1995; Hall & Hubbard, 1998; Sassen, 2000). Het benodigde cultureel en menselijk kapitaal is stedelijk georiënteerd.

Hierdoor volgen bedrijven hun benodigde kapitaal en vestigen zich in en nabij steden waar zij voldoende hoogopgeleid personeel kunnen vinden (Florida, 2002; Llyod, 2005). In de huidige *global world* geldt niet langer 'mens volgt bedrijf', maar 'bedrijf volgt mens'.

Paradoxaal genoeg, zo lijkt het, leidt het ontstaan van een diensten- en informatieeconomie waarbij fysieke gebondenheid aan de productielocatie niet langer noodzakelijk is, juist tot een verdichting van clusters[2] (Hall, 1995). Geografisch gezien leidt deze clustervorming tot het ontstaan van *global cities* en *sub-global cities*, waar zich de top van het internationale bedrijfsleven en organisaties concentreert. Deze steden bieden een grote mate van toegankelijkheid tot communicatie- en informatienetwerken. De nabijheid van universiteiten, financiële centra, (nationale) overheid en van nationale en internationale transportverbindingen (onder meer door snelwegen, spoorwegen en (lucht)havens) zorgen dat er *face-to-face* contacten kunnen zijn. Door de aanwezigheid van digitale knooppunten is er veel digitaal verkeer mogelijk. De clustervorming leidt verder tot het ontstaan van nieuwe stedelijke industriële agglomeraties rond zogeheten *high-tech* (hoogwaardige technologieën) of *high-touch* (*design*) industrieën. Voorbeelden hiervan zijn Sophia Antipolis in Zuid-Frankrijk, het bekende Sillicon Valley aan de Amerikaanse westkust (*high-tech*) en de regio Emilia-Romagna in Noord-Italië (*high-touch*). In de nieuwe stedelijke economie starten veel nieuwe ondernemers als kleine zelfstandigen. Ook voor hen is toegang hebben tot *face-to-face* contacten een belangrijke vestigingsconditie. Deze zijn nodig voor het werven van nieuwe opdrachtgevers, maar ook voor de broodnodige kennisuitwisseling. Hierdoor ontstaan er nieuwe, dichte fysieke netwerken: "(…) cities rely on relations of immediacy (…)." (Amin & Thrift, 2002: 16).

Op demografisch gebied hebben deze ontwikkelingen geleid tot migratie van grote groepen mensen. Enerzijds betreft dit de migratie van werkzoekenden uit (kans)-armere landen naar het Westen – vooral de Verenigde Staten en West-Europa. Deze werkzoekenden, ook wel economische vluchtelingen geheten, vestigen zich bij voorkeur in grootstedelijke gebieden. Anderzijds betreft het de vestiging van hoogopgeleide, buitenlandse werknemers, de zogenaamde kenniswerkers, die vanwege hun expertise en kennis zich in het buitenland vestigen, veelal in de eerder genoemde sterke economische stedelijke agglomeraties. Deze ontwikkelingen lijken te leiden tot een tweedeling in de maatschappij waarbij zich de polarisatie tussen de *haves* en *have-nots* aftekent, oftewel waar exorbitante rijkdom voorkomt naast bittere armoede. Aan de ene kant treffen we een bovenklasse aan die toegang heeft tot kennis, informatie, netwerken en werk, aan de andere kant tekent zich een onderklasse af die de toegang tot deze zaken ontbeert (Rifkin, 2000).

Op het politieke vlak verandert het beleid van de overheid van een bestuurlijke naar een meer ondernemingsgerichte aanpak. Dit komt voort uit de financiële crisis van

[2] In dit hoofdstuk hanteer ik Porters omschrijving van clusters als "geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries and associated institutions in particular fields that compete but also cooperate." (Porter, 1998: 197).

jaren zeventig en tachtig, die overal in West Europa voelbaar is en de aanleiding vormt voor het terugtreden van de overheid.

De overheid gaat meer en meer optreden als *facilitator* in plaats van *provider* van producten en diensten. De voormalige welzijns- of verzorgingsstaat verandert naar een staat waarbij een grotere verantwoordelijkheid bij de burger komt te liggen. Het meer marktgericht handelen van lokale overheden staat bekend als *entrepreneurialism* en heeft onder meer geleid tot het ontstaan van publiek-private samenwerkingsverbanden (Harvey, 1989). Volgens Harvey staat in dergelijke samenwerkingsverbanden het aantrekken van extra kapitaalbronnen, nieuwe investeringen of nieuwe bronnen voor werkgelegenheid centraal. Parallel aan deze marktgerichtheid ontwikkelen zich nieuwe manieren van reguleren en besturen op stedelijk beleidsgebied. Er vindt een verschuiving van 'welzijnsdenken' naar marktgeoriënteerd denken plaats. Gelijktijdig verplaatst het zwaartepunt van een centralistische, overheidsgestuurde manier van besturen naar een manier van besturen waarbij private partijen zijn betrokken. Deze ontwikkelingen staan bekend als neoliberalisme (Geddes, 2009). Tegelijkertijd zien we dat het belang, de invloed en de verbinding van organisaties met de maatschappij sterk toeneemt. Deze institutionalisering heeft niet alleen grote gevolgen op het politieke vlak maar voor de maatschappij in zijn geheel, zoals in hoofdstuk 3 zal blijken.

Samenvattend: ontwikkelingen op informatietechnologisch gebied, toenemende mondialisering en de ontwikkeling van een bevels- naar een netwerkeconomie, hebben geleid tot het ontstaan van steden en stedelijke agglomeraties waar zich gespecialiseerde clusters vestigen. Essentieel voor deze steden is de toegang tot communicatie en informatie door de aanwezigheid van fijnmazige fysieke en digitale netwerken. Tegelijkertijd zien we dat steden noodgedwongen marktgerichter zijn gaan werken en dat er een toenemende concurrentie tussen steden onderling plaatsvindt. Het *footloose* zijn van bedrijven lijkt relatief; immers het benodigde kapitaal – cultureel en menselijk – is voornamelijk te vinden in steden en stedelijke gebieden. In steden met een aantrekkelijk vestigingsklimaat welteverstaan!

1.2.2 Stedelijk concurrentievermogen

Bovengenoemde ontwikkelingen hebben geleid tot meer concurrentie tussen steden onderling. Woedt er eind jaren tachtig nog een hevige discussie of steden alsmede regio's of landen wel onderling kunnen concurreren, ondertussen is dit geen punt van vraagstuk meer: "Plainly, cities compete. They do so internationally, nationally and at the regional level, so that is, *pace* Krugman, appropriate to explore the determinants of urban competitiveness." (Begg, 1999: 807). Begg staat daarbij lijnrecht tegenover Krugman die de publieke debatten over stedelijke concurrentiekracht wegzet als "(…) time-honoured fallacies about international trade being dressed up in new and pretentious rhetoric."(Krugman, 1996: 24). Krugman is van mening dat discussies over concurrentievermogen thuis horen in commerciële

organisaties en niet bij overheden. De opkomst van het neoliberale denken in het overheidsbeleid maakt definitief een einde aan deze discussie. Niet langer zijn markt- en ondernemersgericht denken – hier vrij geïnterpreteerd als synoniem voor concurrentiegericht denken – overheidsvreemd. De exacte invulling van deze marktgerichter attitude levert nog wel de nodige interpretatieverschillen op binnen het overheidsbeleid. Dit komt uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 3. De laatste twintig jaar is concurrentievermogen op stedelijk, regionaal en landelijk niveau onderwerp van vele onderzoeken en publicaties. De onderwerpen lopen uiteen van onderzoek naar productiviteit, arbeidspotentieel of gebruik van technologie (Begg, 1999; Kresl, 1995; Porter, 1990) tot het onderscheid tussen *comparative advantage* (beschikbaarheid van bronnen) en *competitive advantage* (mogelijkheid bronnen aan te wenden) (Crouch & Ritchie, 1999); of naar de concurrentiekracht van toeristische bestemmingen (Cracolici & Nijkamp, 2008; Enright & Newton, 2004; Kim, 1998; Kozak & Rimmington, 1999). Daarnaast bestaan er verschillende percepties om naar het concurrentievermogen te kijken. Zo kun je kijken naar de meetbare prestaties van de stad, zoals bijvoorbeeld naar het gemiddeld besteedbaar inkomen, naar werkgelegenheid of naar het opleidingsniveau van de bevolking. Een andere benadering is de prestaties van steden onderling vergelijken met elkaar, ook wel *benchmarken* genoemd (Begg, 1999: 796). Er bestaan nog meer mogelijkheden om steden met elkaar te vergelijken, zoals op het gebied van het vestigingsklimaat, toeristische aantrekkelijkheid, merkbekendheid en dergelijke.

Het blijft lang onduidelijk wat met *competitiveness* of concurrentievermogen voor steden exact wordt bedoeld. Hierdoor ontbreekt een heldere, eenduidige definitie van het concept. Een in Europa veel gehanteerde omschrijving komt van het onderzoeksbureau *Ecotec.* Dit bureau heeft in opdracht van de EU de onderlinge concurrentiepositie van steden in Europa in kaart gebracht: "Competitiveness at the urban level can be defined as the ability of cities to generate relatively high income and employment levels, while being exposed to external competition." (Ecotec, 2007: 31). De crux van het stedelijk concurrentievermogen zit in de vraag of steden 'gezond' zijn of niet. 'Gezond' staat hierbij voor het economische gezond en aantrekkelijk zijn voor bedrijven waardoor deze zich in een stad vestigen en er willen blijven. Aspecten zoals een goede infrastructuur en nabijheid van een vliegveld, haven of wijdvertakt railnetwerk en de aanwezigheid van een dicht digitaal netwerk zijn voor veel bedrijven tegenwoordig onontbeerlijk. Maar ook het sociaal en cultureel gezond zijn van steden om er aantrekkelijk te kunnen wonen en aangenaam te vertoeven als bezoeker, is van steeds groter belang (Ecotec, 2007: 7). Aantrekkelijke steden trekken immers de creatieve klasse en hoger opgeleiden aan die het gewenste arbeidspotentieel vormen waar bedrijven naar op zoek zijn (Florida, 2002). De aantrekkelijkheid van steden is dus een vestigingsconditie van betekenis geworden. De mate van 'gezondheid' is daarmee tevens een indicator voor de concurrentiekracht van Europese steden waar ik in hoofdstuk 4 op terugkom.

Veel auteurs hebben zich afgevraagd waarin een stad nu concurrerend is en welke condities hiervoor van belang zijn. Zo ontwikkelde Porter (1990) het 'diamantmodel'

waarin hij zes factoren[3] noemt die bepalend zijn voor de concurrentiepositie van steden. Crouch & Ritchie (1999) baseren hun concurrentiekrachtmodel voor toeristische bestemmingen bijvoorbeeld op Porters werk. De factoren die zij toevoegen, zoals historie, cultuur en toeristische infrastructuur, zijn niet alleen bepalend voor de aantrekkelijkheid en de concurrentiepositie, maar gelden voor steden in het algemeen. Het alom geroemde maar ook verguisde werk van Richard Florida (2002, 2004; 2005) heeft aangetoond dat de aandacht voor cultuur sterk is toegenomen. Dit heeft geleid tot "(…) a widely shared assumption that culture possesses a strong attracting power over highly skilled and creative workers." (Torisu, 2006: 345). Naast het pionierswerk dat Crouch & Ritchie (1999) hebben verricht op toeristisch gebied is hun werk ook vernieuwend vanuit het perspectief van een veranderende economische context. Er was tot op dat moment nog nauwelijks onderzoek ondernomen naar concurrentievermogen op dienstverlenend gebied. Dit is opmerkelijk omdat de huidige samenleving een diensteneconomie heeft en de concurrentie zich ook op dit vlak zal afspelen. Behalve zijn eigen vermaarde diamantmodel voor landen komt Porter (1995) met een vergelijkbaar model voor steden. Zijn model krijgt veel bijval, maar ook kritiek. Grosveld (2002) bijvoorbeeld, vindt dat Porter te weinig aandacht heeft voor de specifieke factoren van het lokale ondernemingsklimaat die van invloed zijn om internationaal te kunnen concurreren. Ook meent Grosveld dat niet alle factoren even zwaarwegend zijn, iets dat hij bij Porter niet duidelijk naar voren ziet komen. Grosveld (ibid.) ontwikkelt een eigen city diamantmodel waarin hij de externe factoren zoals de nationale en internationale context waarin steden opereren heeft verdisconteerd. Deze aandacht voor de internationale context is ook terug te vinden in het eerder genoemde neoliberale denken. Zo houdt met name *regime theory* als onderdeel van het neoliberalisme zich bezig met de internationale relaties waarmee lokale en nationale overheden te maken krijgen (DiMaggio & Powell, 1991: 5). Een nadere uitleg hiervan volgt in hoofdstuk 3. Noemenswaardig is ook het onderzoek van Ecorys dat in 2003 de stedelijke concurrentiekracht van Europese steden in kaart heeft gebracht (Ecorys in Ecotec, 2007: 48). Dit onderzoeksbureau verbijzondert voornamelijk vier factoren die het als bepalend beschouwt voor het stedelijk concurrentievermogen, te weten innovatie, talent, connectiviteit en ondernemerschap.

Samengevat. Steden concurreren met elkaar. Zoals we hierboven zagen, hebben verscheidene auteurs hier intussen ruimschoots aandacht aan besteed. Diverse modellen brengen deze concurrentiekracht in kaart. Het inzetten van deze modellen om concurrentievoordeel te kunnen behalen is ook toegenomen bijvoorbeeld voor toeristische destinatiepromotie. De onderlinge concurrentie tussen steden noopt

[3] Porter (1990) komt met een model met vier beïnvloedende condities van belang voor de concurrentiekracht te weten 'factor conditions', 'demand conditions', 'firm strategy, structure and rivalry' en 'related and supporting industries'. Daarnaast noemt hij nog twee factoren 'chance' en 'government' die wel een rol spelen, en zelfs een grote rol kunnen spelen maar die nauwelijks of niet zijn te sturen.

hen tot een strategie waarin ze zich beter positioneren en profileren ten opzichte van elkaar. Een van de instrumenten of strategieën hiervoor is citymarketing.

1.3 Citymarketing in perspectief

Citymarketing is een van de antwoorden die steden hebben geformuleerd om de hevige onderlinge concurrentie het hoofd te bieden. Ondanks de uiteenlopende perspectieven die er over het concept circuleren en de verdeeldheid die er bestaat over de oorsprong van het concept citymarketing, is het algemeen aanvaard dat citymarketing zich bezighoudt met het aantrekken van gewenste doelgroepen (Braun, 2008; Kavaratzis, 2008). Ook zijn wetenschappers en professionals er in het algemeen over eens dat de praktijk van citymarketing, de feitelijke toepassing, bij steden pas van recente datum is. Waar gaat het eigenlijk om bij citymarketing? Wat verstaan steden onder citymarketing? En hoe kijken gemeente, politici, beleidsambtenaren, bedrijfsleven en de bewoners tegen citymarketing aan?

1.3.1 Verschillende benaderingswijzen

Citymarketing is op te vatten als een mix van geografische, bestuurskundige en marketing disciplines (Buursink, 1991; Hospers, 2009). Vanuit geografisch oogpunt speelt de ruimtelijke ordening en fysieke inrichting van de stad een rol. Hierbij valt te denken aan de grootschalige revitaliseringprojecten die sinds de jaren tachtig plaatsvinden. Aanleiding hiervoor was het leeglopen van steden en de trek van bewoners naar buitenwijken en groenere dorpen in de nabijheid van grote steden (Lupi, 2005). Om deze leegloop te keren, krijgen verschillende steden een grondige opknapbeurt. Grootschalige renovaties, herstructureringen en revitaliseringen vinden plaats. In veel steden ligt daarbij het accent op de binnenstad. Van oudsher is de binnenstad in Europese steden het hart van de stad dat met een historische kern met monumentale panden en karakteristieke straatjes de entree vormt van de stad. In een aantal grote steden komen nieuwe spraakmakende gebouwen en oude industriële en historische gebouwen – in het kader van industrieel en cultureel erfgoed – ondergaan een renovatie. Torisu (2006) noemt een aantal zaken kenmerkend voor deze revitaliseringprojecten van binnensteden. Allereerst krijgt hierdoor de binnenstad haar oude glans en elan terug waardoor ze bijdraagt aan een nieuw stadsbeeld. Daarnaast richt de revitalisering van de binnenstad zich op een vermenging van functies waarbij wonen, werken en recreëren naast elkaar bestaan. Volgens Florida (2002) voelen juist creatieve kenniswerkers zich erg aangetrokken tot dergelijke stedelijke milieus. Vooral de groei in de ICT sector en de creatieve industrie lijkt te kunnen bijdragen aan het herstel van grote steden en de binnensteden in het bijzonder (Manshanden & Muskens, 2005).

Bezien vanuit bestuurskundig oogpunt gaat citymarketing over de manier van besturen, beleidsvorming- en uitvoering. Met de komst van het neoliberale denken

ontstaan er publiek-private samenwerkingsverbanden omdat de investeringen die bijvoorbeeld gepaard gaan met de hierboven genoemde infrastructurele verbeteringen ondersteund en betaald moeten worden door publieke én – vanwege een terugtredende overheid – private partijen (Van den Berg et al., 2003). Hierdoor raken private partijen ook meer betrokken bij het stedelijk beleid (Andersen & Van Kampen, 2003; Kjaer, 2009; Rhodes, 1997).

Citymarketing, ingevuld vanuit marketing disciplines waarbij behoefteanalyse en –vervulling centrale uitgangspunten zijn, houdt zich bezig met de klassieke vier marketing P's – prijs, plaats, product en promotie. Vertaald naar de stad, gaat het dan om de behoeften van de doelgroepen, vaak onderscheiden naar bewoners, bedrijven en bezoekers, en naar wat zij van de stad verwachten. Sommige auteurs voegen een vierde doelgroep toe zoals export markten (Kotler et al., 1999), investeerders (Braun, 2008; Braun et al., 2003), of studenten (Hospers, 2009; Hospers et al., 2008a, 2008b). De stad zelf is met al wat het te bieden heeft, het product of de dienst.

Samenvattend, citymarketing beslaat vele (beleids)velden en heeft dus te maken met onder meer wonen, werken, studeren en recreëren in de stad. Citymarketing maakt zodoende deel uit van het stedelijke beleidsproces.

1.3.2 De praktijk

Stadsbesturen zoeken steeds vaker naar manieren om hun stad aantrekkelijker te maken voor hun doelgroepen. Een van deze manieren is het al eerder geïntroduceerde gebruik van marketing en promotie. Bij uitstek commerciële bedrijven hanteren marketing en promotie als middel om hun producten of diensten te positioneren en te profileren (zie onder meer Grönroos, 2000; Heuvel, 1999; Kasper et al., 1999; Kotler et al., 2002; Kotler et al., 2006; Normann, 2000; Vries et al., 2001). Marketing en promotie van de stad is ontstaan vanaf de jaren 80 toen de overheid noodgedwongen marktgerichter moest gaan werken om de opkomende concurrentie met andere steden het hoofd te kunnen bieden (Griffiths, 1998; Van den Berg, 1999). Dit geldt voor de marketing en promotie van de stad in zijn geheel, aangezien de marketing en promotie om toeristen aan te trekken al van eind 19^{e} eeuw dateert. Sinds 1885 kent Nederland al toeristische marketing- en promotieorganisaties (VVV Nederland, 2010). Van recenter datum is dus de marktgerichte aanpak van lokale overheden en de daaruit voortvloeiende samenwerkingsverbanden met private partijen. De marketing en promotie van steden, met de stevige onderlinge concurrentie als hoofdmotief, is hier een typisch voorbeeld van. Zo moet de samenwerking tussen publieke en private partijen een synergie opleveren, die leidt tot een beter resultaat dan dat de partijen afzonderlijk zouden kunnen realiseren.

De marketing en promotie van steden verschilt met die van bedrijven. Zo produceren steden geen commerciële of tastbare producten en kennen ze geen eigenaren of

aandeelhouders. Steden hebben te maken met *stakeholders*[4] met uiteenlopende, soms conflicterende, soms gemeenschappelijke belangen. Het palet aan stakeholders met hun specifieke belangen is veelal gevarieerder dan bij commerciële bedrijven. Wat betreft doelgroepen weten bedrijven vaak wie hun belangrijkste klanten zijn. Voor steden ligt dat complexer vanwege de diversiteit aan stakeholders. Tot slot is het *branden* of de *branding*[5] van een stad – het proces dat een positief beeld van de stad moet creëren – door bovengenoemde factoren als diversiteit aan stakeholders en doelgroepen ook gecompliceerder dan voor commerciële bedrijven (Morgan et al., 2003). Kortom, de diversiteit aan stakeholders, doelgroepen en beelden die een rol spelen in de marketing en promotie van de stad, maakt de organisatie en het strategisch beleid tot een complexe aangelegenheid.

Citymarketing is populair in Nederland. Dit valt onder meer af te lezen aan het grote aantal landelijke symposia, congressen, *masterclasses* en cursussen rond dit thema. Behalve het cursusaanbod voor het werkveld starten ook op verschillende hbo-opleidingen minoren citymarketing. Daarnaast bestaan er talloze websites met citymarketing als onderwerp, is er een netwerk citymarketing en vinden legio consultants en beleidsmedewerkers hun emplooi in de citymarketing. In Den Haag is in 2006 de eerste heuse wethouder citymarketing geïnstalleerd, Frits Huffnagel, wiens naam in dit proefschrift nog vaker zal voorkomen. In 2009 heeft de Radboud Universiteit in Nijmegen een hoogleraar City- en Regiomarketing in Europa benoemd. Al eerder startte Hogeschool INHolland met een lectoraat City Marketing & Leisure Management waar ik de positie van lector vervul. Met andere woorden, zowel in de beroepspraktijk als in het onderwijs heeft citymarketing duidelijk een positie verworven.

1.3.3 Een werkomschrijving

De ontwikkelingen op citymarketinggebied hebben de afgelopen jaren ook geresulteerd in een aanzienlijk aantal publicaties dat gewijd is aan de verschillende aspecten, perspectieven en ontwikkelingen van citymarketing. Bijvoorbeeld over de organisatie; over structuren en 'het besturen', de *governance* (Ashworth, 1988; Barke, 1999; Berndsen, 2007; Oatley, 1998); over ondernemerschap, marketing en promotie van steden (Ashworth & Voogd, 1990; Buursink, 1991; Gold & Ward, 1994; Hall & Hubbard, 1998; Kearns & Philo, 1993; Kotler et al., 1999; Sadler, 1993; Ward, 1998a, 1998b); over *branding*, identiteit en imago's van steden (Allan et al., 2005; Anholt, 2005a, 2005b; S. Anholt, 2006; Balmer & Greyser, 2003; Hauben et

[4] Stakeholder = een belanghebbende. Vaak doelt men met de term belanghebbende op degenen die een bepaald belang hebben in een bedrijf. In hoofdstuk 3 sta ik uitgebreid stil bij het begrip stakeholder. Voor nu volstaat de connotatie belanghebbende.

[5] *Branden* of *branding* staat letterlijk voor het brandmerken. Dit gebeurt bijvoorbeeld door bij koeien een onuitwisbaar herkenningsteken in de huid te branden dat de eigenaar aangeeft. In de huidige betekenis moeten *brands* dienen als herkenningsteken voor producten, diensten en dus ook voor steden. *Branden* of *branding* duidt op het proces om dit te bewerkstelligen.

al., 2002; Kaplanidou & Vogt, 2003; Kavaratzis & Ashworth, 2005; Mommaas, 2002; Morgan et al., 2003; Noordman, 2006; Olins, 2002; Pellenbarg, 1991); over de theoretische en praktische ontwikkelingen op het gebied van citymarketing (Kavaratzis, 2007; Van den Berg et al., 2005; Van den Berg et al., 2001); en over de invloed van evenementen, cultuur en sport op steden (Van der Ark & Richards, 2005; Ernste & Boekema, 2005; Rennen, 2007; Richards & Palmer, 2010; Smith, 2004; Xing & Chalip, 2006; Yeoman et al., 2004). Recent is er een verschuiving van aandacht van citymarketing naar city *branding* waar te nemen (Allan et al., 2005; Anholt, 2003; Buhalis, 2000; Go et al., 2003; Kaplanidou & Vogt, 2003; Kotler et al., 1999; Morgan et al., 2003; Olins, 2003). Sommige auteurs stellen zelfs dat deze verschuiving in aandacht van marketing naar *branding* een logische stap is in de evolutie van het citymarketing denken (Barke, 1999; Kavaratzis, 2008). Bij citymarketing gaat het om beïnvloeden van het handelen van (potentiële) gebruikers opdat deze kiezen voor het onderwerp en tevens het product van de marketing, namelijk de stad. Bij city *branding* gaat het erom een gewenst beeld van de stad bij de (potentiële) gebruiker te creëren. Beeldvorming speelt een belangrijke rol in het keuzeproces. Naar mijn mening zijn citymarketing en city *branding* echter onlosmakelijk met elkaar verbonden. *Branding* beschouw ik als een continu proces en daardoor als een onderdeel van citymarketing

Kijkend naar de verschillende definities die vigeren over citymarketing, belandt je al snel bij de gerenommeerde marketing goeroe Kotler. Hij gebruikt het begrip *place*[6] marketing in plaats van citymarketing en omschrijft dit als volgt:

> Place marketing means designing a place to satisfy the needs of its target markets. It succeeds when citizens and businesses are pleased with their community, and the expectations of visitors and investors are met. (Kotler et al., 2002: 183)

Van recenter datum is de omschrijving van Braun, die de definitie van de Amerikaanse Marketing Association heeft bewerkt tot de volgende: "City marketing management is the process of setting marketing goals for a city, the planning and execution of activities to meet these goals, and measuring progress toward their achievement" (Braun, 2008: 43). Beide definities geven vooral aan wat citymarketing beoogt. Zowel Kotlers als Brauns omschrijving[7] impliceren ook het proces dat hiermee gepaard gaat, en het is vooral dit proces dat ik hier wil onderzoeken. Vandaar dat ik voor een werkomschrijving kies waar het proces expliciet in naar voren komt, in combinatie met het behouden en aantrekken van specifieke doelgroepen. Verder is er bij citymarketing sprake van een grote diversiteit aan stakeholders met

---

6 Place kan in dit geval een stad, regio of land zijn. Het begrip citymarketing wordt vooral in Nederland gebruikt, daarbuiten is het begrip *place* gebruikelijker.

7 Voor een uitvoerigere uiteenzetting van het ontstaan van het begrip citymarketing en verwante begrippen, verwijs ik verder naar het proefschrift van Braun (2008: 29-31).

uiteenlopende belangen. Daarom formuleer ik de volgende werkomschrijving van citymarketing die ik in dit proefschrift zal hanteren:

> *Citymarketing is 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.*

1.4 De Amsterdamse situatie

Ook Amsterdam heeft de afgelopen jaren te maken met toenemende concurrentie van andere (Europese) steden waardoor haar positie zwaar onder druk komt te staan. Volgens voormalig wethouder Geert Dales (persbericht Gemeente Amsterdam, 16 juni 2003) houdt de concurrentie zich intensief bezig met citymarketing en weet daardoor de gewenste bedrijven, bezoekers en bewoners te trekken. Amsterdam lijkt hier ten opzichte van de concurrentie minder goed in te slagen. Reden voor wethouder Dales om een marketing- en promotie organisatie te starten. In onderstaand persbericht maakt hij de oprichting van een nieuwe marketing- en promotieorganisatie bekend:

> De promotie van Amsterdam kan sterk worden verbeterd. Daartoe is het nodig de organisatie van de stadspromotie anders op te zetten. Wethouder Geert Dales, onder meer verantwoordelijk voor Economische Zaken, heeft de afgelopen periode intensief overleg gevoerd met de belangrijkste partners die een rol spelen bij de promotie van de stad. Gezamenlijk is besloten tot oprichting van een nieuwe stichting (persbericht Gemeente Amsterdam, 16 juni 2003).

Dales stelt verder in dit persbericht dat de stadspromotie leidt aan een gebrek aan visie en regie en dat de organisatie ervan te gefragmenteerd is. Vandaar dat hij het initiatief neemt om gezamenlijk tot een duidelijke strategie te komen, waarbij de betrokken partijen een nieuwe organisatie 'Stichting Partners van Amsterdam' oprichten. Hij wil een eind maken aan de versnippering van de Amsterdam promotie en komen tot een veel grotere samenwerking en synergie tussen de talloze organisaties die met stadspromotie bezig zijn. Naar later blijkt is dit in 2003 een uniek en ambitieus streven; een *case study* onder 24 toonaangevende Europese steden uit 2008 toont aan dat er in weinig steden sprake is van een overkoepelende citymarketingorganisatie (Medhurst et al., 2008).

Ruim zes jaar later rouleert het volgende persbericht met de aanhef "**Amsterdam streeft naar verdere professionalisering citymarketing**" dat stelt:

> Citymarketing is belangrijk voor de Amsterdamse regio. Juist in deze tijden van economische crisis. Het fundament onder de Amsterdamse citymar-

> keting – de kernwaarden creativiteit, innovatie en handelsgeest – is stevig. De samenwerking met het bedrijfsleven in de regio en de gemeenten in de Amsterdamse Metropool is goed. En het motto `I Amsterdam' is sterk. Deze basis moet behouden blijven en verstevigd worden, zo heeft het college van B&W vastgesteld (persbericht Gemeente Amsterdam, 29 mei 2009).

Inmiddels is Carolien Gehrels de verantwoordelijke wethouder voor citymarketing in Amsterdam. Zij stond destijds als managing director van adviesbureau *Berenschot Communicatie* aan de wieg van het citymarketingproces en was verantwoordelijk voor de planvorming rond de citymarketingaanpak in Amsterdam. Volgens Gehrels kent de citymarketing in de stad veel successen maar is er ruimte voor een verdergaande professionalisering. Daarbij gaat het om het verhelderen van doelstellingen en doelgroepen, transparantie van de financiering en overzichtelijke aansturing door de gemeente. Het gemeentebestuur wil komen tot één gemeentelijke opdracht voor de citymarketing met bijbehorende geldstromen opdat de Amsterdamse citymarketing inhoudelijk en organisatorisch kan professionaliseren (ibid.). Het gematigd positieve geluid van Gehrels uit mei 2009 moet echter plaatsmaken voor zware kritiek wanneer *Het Parool* in een artikel op 14 november 2009 de moeizame onderlinge samenwerking tussen de citymarketing partners aan de kaak stelt (De Lange, 2009: 14 november).

In weerwil van acht jaar citymarketing en pogingen de stadpromotie en –marketing met een aantal organisaties gezamenlijk gestalte te geven, lijkt dit nog altijd niet optimaal te slagen. Er is nog altijd sprake van fragmentatie in de samenwerking met organisaties die zich bezighouden met citymarketing. Dit leidt opnieuw tot de roep tot inhoudelijke en organisatorische professionalisering. Komen de genoemde problemen in Amsterdam voort uit de recente opkomst van citymarketing en de daarmee gepaard gaande relatieve onbekendheid met het concept? Heeft de manier waarop citymarketingorganisaties in het algemeen zijn vormgegeven en citymarketingbeleid inhoud heeft gekregen ermee te maken? Of spelen overlappende en conflicterende belangen bij de betrokken stakeholders een rol? Wat valt er te zeggen over de betrokkenen bij dit proces, zoals de gewenste doelgroepen en overige betrokkenen ?

Recent onderzoek kijkt naar de kritische succesfactoren op citymarketing gebied waaronder factoren als organiserend vermogen, kwantificeerbare feiten (meten is weten), visie en strategische analyse en identiteit- en imagoaspecten (Rainisto, 2003). In een ander recent onderzoek gaat Braun (Braun, 2008) dieper in op de vraag hoe steden citymarketing effectief kunnen gebruiken. Beide auteurs hebben oog voor de inhoudelijke kant van citymarketing en de complexe organisatorische processen die een rol spelen bij citymarketing. Er bestaat echter nog weinig tot geen onderzoek naar hoe citymarketingorganisaties daadwerkelijk tot stand komen en hoe de samenwerking op dit gebied verloopt en zich ontwikkelt. Wie trekt er aan de touwtjes en welke conflicterende belangen spelen een rol? Dat probeert deze studie inzichtelijk te maken.

1.4.1 Afbakening van het onderzoek

Uit het voorgaande blijkt dat mondiale ontwikkelingen Amsterdam nopen een citymarketingbeleid op te zetten. Ook blijkt uit de hierboven aangestipte invalshoeken vanuit meerdere disciplines dat citymarketing op verschillende manieren invulling kan krijgen. Verder is duidelijk gemaakt dat steden dit doen door samenwerkingsverbanden aan te gaan waar publieke en private partijen bij betrokken zijn. In het geval van citymarketing gaat het niet alleen om de betrokken partijen maar heeft citymarketingbeleid ook impact op meerdere stakeholders binnen en buiten de stad. Kortom, citymarketing is een complex beleidsproces.

In Amsterdam is de invulling en uitvoering van dit beleidsproces de aanleiding tot onderlinge strijd en frustratie onder de betrokken partijen. De vraag is of dat dit voortkomt uit de complexiteit van het citymarketingproces en wat dit dan precies inhoudt. Is dit proces complex vanwege de diversiteit aan stakeholders met soms convergerende en soms divergerende belangen? Of is de (internationale) context waarin het proces plaatsvindt debet aan deze complexiteit? Of zijn het juist de veranderingen op bestuurlijk vlak die de beleidsprocessen compliceren? Dit leidt tot de centrale onderzoeksvraag die zich als volgt laat samenvatten:

> ***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 samenwerking- en bestuursvormen van hedendaagse stedelijke beleidprocessen?***

Dit onderzoek richt zich vooral op de samenwerking tussen de verschillende partijen en dan met name op die partijen die zich bezighouden met marketing en promotie van de stad. Dit betekent dat noch de samenwerking op het gebied van ruimtelijke ordening noch die van het stedelijk bestuur deel uitmaken van dit onderzoek. In beide gevallen betrek ik slechts die aspecten in mijn onderzoek die met het marketing- en promotieproces van de stad te maken hebben. De portee van dit onderzoek beperkt zich tot de lokale samenwerking op citymarketinggebied. Mijn onderzoek draait voornamelijk om drie kernthema's: stedelijke beleidsprocessen, interorganisationele samenwerking en stakeholders met hun uiteenlopende belangen op het gebied van de marketing en promotie van de stad. Deze thema's bestudeer ik met behulp van het nieuwe institutionalisme dat de onderlinge afhankelijkheid en interactie tussen instituties en institutionele processen onderkent en dat uitgebreid aan de orde komt in hoofdstuk 3. Het citymarketingproces van Amsterdam leent zich goed voor de bestudering van deze kernthema's, die in hoofdstuk 3 uitgebreid aan de orde komen.

1.5 Leeswijzer

Dit proefschrift bestaat uit twee delen; een theoretisch deel en een empirisch deel. Het theoretisch deel bevat een inleiding, de methodologie en het conceptueel kader, verdeeld over drie hoofdstukken. Vanaf hoofdstuk 4 tot hoofdstuk 6 staan de empirische bevindingen centraal. Tot slot volgen de analyse en de conclusie respectievelijk in hoofdstuk 7 en 8.

Het eerste hoofdstuk is een verkenning van de belangrijkste ontwikkelingen die zich op stedelijk beleidsgebied de afgelopen dertig jaar hebben voorgedaan en die hebben geleid tot de snelle opkomst van citymarketing. Hoofdstuk 2 beschrijft de methodologie. Ik ga in op de keuze voor een etnografische aanpak in dit onderzoek, die mede voorkomt uit mijn rollen in het veld als onderzoeker, lector en consultant. In hoofdstuk 3 introduceer ik de concepten 'stedelijk beleidsproces', 'interorganisationele samenwerking' en 'stakeholders'. Door middel van een theoretische verkenning geef ik invulling aan deze begrippen en plaats deze in de hedendaagse geïnstitutionaliseerde maatschappij. Bovendien distilleer ik uit deze theoretische verkenning een analytisch raamwerk waarmee ik de complexiteit in samenwerkingsverbanden tussen meerdere organisaties op het gebied van citymarketing ga bestuderen.

De volgende drie hoofdstukken, 4, 5 en 6, geven een empirische beschrijving wat er zich in het veld afspeelt en wat ik tijdens mijn veldonderzoek heb ontdekt. Het vierde hoofdstuk trekt een parallel tussen de mondiale ontwikkelingen op stedelijk gebied en de stad Amsterdam, het onderzoeksdomein. In een beknopte schets komen de meest relevante aspecten van Amsterdam en het Amsterdamse stedelijk beleidsproces aan de orde. Tevens introduceer ik de stakeholders van het Amsterdamse citymarketingproces. Hoofdstuk 5 identificeert de actoren in het citymarketing proces. Verder gaat dit hoofdstuk in op de citymarketingorganisatie 'Amsterdam Partners'. Het zesde hoofdstuk bestudeert de beelden die de stakeholders van elkaar hebben. Dan bekijk ik een aantal praktijken uit het citymarketingbeleid en onderzoek wie betrokken zijn bij de invulling hiervan. Met het analytisch raamwerk uit hoofdstuk 3, analyseer ik in hoofdstuk 7 de empirische bevindingen uit de drie voorgaande hoofdstukken. Tot slot wordt in de conclusie van dit proefschrift de centrale vraag beantwoord en gereflecteerd op het Amsterdamse citymarketingbeleidsproces alsook op mijn eigen rol in het citymarketingveld.

2

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

2.1 Inleiding

De inleiding in hoofdstuk 1 illustreert mijn *betrokkenheid* bij het citymarketingveld. Als promovendus onderzoek ik het veld waar ik ook als lector en consultant in werk. Daarbij hanteer ik in mijn onderzoek een etnografische aanpak. De gekozen methodologische benadering waarbij ik niet een enkele organisatie maar een netwerk aan organisaties onderzoek die betrokken zijn en/of belangen hebben bij de Amsterdamse citymarketing, plaatst mijn onderzoek in de categorie van organisatie-etnografie. Dit 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. In dit hoofdstuk zet ik mijn methode uiteen, alsook tegen welke academische en praktische bezwaren ik ben aangelopen.

Ik start dit hoofdstuk met een uiteenzetting van de door mij gehanteerde methodologie (paragraaf 2.2). Daarna beschrijf ik in paragraaf 2.3 het veld en de belangrijkste informanten. Vervolgens leg ik uit welke stappen ik heb gevolgd om aan mijn onderzoeksdata te komen (paragraaf 2.4). Tot slot komen in paragraaf 2.5 de reflecties aan de orde die betrekking hebben op mijn veelgelaagde positie binnen het onderzoeksveld.

2.2 Organisatie-etnografie

Om inzicht te krijgen op welke wijze de verschillende publieke en private partijen invulling en betekenis geven aan het vermarkten en promoten van Amsterdam, heb ik een etnografische aanpak gevolgd. Van oudsher behoort etnografisch veldwerk tot het domein van antropologen (Boas, 1888; Evans-Pritchard, 1940; Lévi-Strauss,

1955, 1976; Malinowski, 1922, 1939; Mead, 1949:84; Radcliffe-Brown, 1952). 'Veldwerk' wordt in de antropologie omschreven als het bestuderen van mensen en hun gewoonten in hun oorspronkelijke habitat. De klassieke of traditionele etnografie zoals antropologen doorgaans beoefenen, geeft voornamelijk een beschrijving van wat de antropoloog heeft bestudeerd, niet hoe hij dit heeft gedaan. Antropologen bestuderen de manier waarop mensen samenleefden en gingen er vanuit dat daarin een bepaalde systematiek viel te herkennen (Kloos, 1991: 155). Antropologen gaan hierbij uit van hun objectieve waarneming en deskundigheid van waaruit zij verklaren wat zij hebben onderzocht. Dit realistische perspectief staat tegenover het constructivistische uitgangspunt. Een constructivistische invalshoek neemt niet de externe werkelijkheid als uitgangspunt, maar gaat ervan uit dat de werkelijkheidsconstructie door elke actor in interactie met zijn omgeving gebeurt (Berger & Luckmann, 1991). Het constructivistische karakter van dit onderzoek komt onder meer naar voren in mijn aandacht voor de processen zoals deze zich ontspinnen tussen partijen die gaan samenwerken op citymarketinggebied. Het verleden evenals het heden waarin de onderlinge verhoudingen tot stand zijn gekomen en ontwikkeld, zijn daarbij van belang. Het constructivistische perspectief kijkt daarnaast zowel naar het economische, sociale, culturele als politieke vlak waarin deze processen zich afspelen (Bate, 1997).

Uit het voorgaande wordt duidelijk dat dit onderzoek zich richt op organisaties die zich bezighouden met de marketing en promotie van Amsterdam. Etnografie wint de laatste jaren aan populariteit en heeft ook haar intrede gedaan binnen management en organisatie studies (Neyland, 2008). Er zijn twee richtingen te onderscheiden. De eerste richting doet onderzoek in opdracht van organisaties oftewel dit is onderzoek 'voor' organisaties. De tweede richting onderzoekt de organisatie zelf en de disseminatie van organisaties en organisatieprocessen, oftewel dit is onderzoek 'over' organisaties (Ybema et al., 2009b:4). In mijn onderzoek gaat het vooral om het organisatieproces en de interactie tussen de betrokken actoren en belanghebbenden van de Amsterdamse citymarketing (Van der Waal, 2009: 26). Mijn onderzoek valt dus onder de tweede richting: organisatie-etnografie 'over' organisaties.

Mijn onderzoek gaat niet zozeer over één organisatie, maar over een samenspel van organisaties die binnen een netwerk opereren. Dit heeft een aantal consequenties. Ten eerste is er geen strikte afbakening te geven van het onderzoeksveld noch van de tijdstippen waarop het onderzoek plaatsvindt, omdat het een onderzoek is naar een netwerk, of netwerkorganisatie met een groot aantal uiteenlopende actoren en belanghebbenden. Want anders dan in 'traditioneel' etnografisch onderzoek is het vrijwel ondoenlijk zakelijke omgevingen en bedrijven continu en onafgebroken te bestuderen. Volgens Moeran (2009) is de tijd die de onderzoeker in organisatie-etnografie kan doorbrengen in het veld, – lees: de organisatie – veelal beperkt en dus zal het geen holistische studie zijn zoals gebruikelijk in ander etnografisch onderzoek.

Een tweede consequentie is het ontbreken van een duidelijke grens en afbakening tussen de 'buitenwereld' en de eigen organisatie. Immers een netwerk of netwerkorganisatie bestaat per definitie uit meerdere organisaties. Inherent hieraan heeft het

netwerk te maken met verschillende organisatieculturen. Ook kunnen deelnemers aan het netwerk te maken krijgen met diffuse grenzen tussen hun eigen organisatie en de netwerkorganisatie waardoor zich verschillende problemen kunnen voordoen zoals loyaliteitsproblemen (zie voor meerdere perspectieven op boundaries Paulsen & Hernes, 2003).

Omdat in dit onderzoek de samenwerking tussen meerdere organisaties die deel uitmaken van een netwerk wordt onderzocht, zou etnografisch onderzoek nog ingewikkelder zijn dan onderzoek in een enkele organisatie. Dit onderzoek kenmerkt zich dan ook door een etnografische benadering, maar zal beslist niet alle karakteristieken van een 'traditioneel' etnografisch onderzoek in zich hebben. Er is bewust gekozen voor deze benadering vanwege het stijgend aantal netwerkachtige samenwerkingsverbanden in de huidige maatschappij. Precies om die reden is het interessant om dit soort complexe verbanden te onderzoeken met gebruikmaking van de etnografische gereedschapskist. Want typerend voor dit type onderzoek is de idiografische werkwijze; beschrijven wat er zich afspeelt in gemeenschappen en hoe dat gebeurt.

Een belangrijk kenmerk voor de sociaalconstructivistische, ook wel kwalitatieve stroming geheten, benaderingswijze binnen de etnografie is het explorerende en iteratieve verloop van onderzoek (O´Reilly, 2005). Het explorerende karakter van mijn onderzoek heeft er toe geleid dat de focus van mijn onderzoek gedurende het onderzoek is verschoven. In eerste instantie lag het accent op publiek-private samenwerkingsverbanden binnen de toeristische sector. Binnen de toeristische sector spitste mijn onderzoek zich toe op de congressector die weer onderdeel vormt van de zakelijke toeristische sector[8]. Naarmate het onderzoek vorderde, verplaatste mijn focus zich geleidelijk naar vergelijkbare samenwerkingsverbanden op citymarketinggebied. Citymarketing behelst een breder terrein waaronder het (zakelijk) toerisme ook gebieden als educatie, wonen en cultuur vallen. Op citymarketinggebied spelen, net als bij het toeristische veld, publieke en private relaties en samenwerkingsverbanden een belangrijke rol.

Omdat ik zelf deel uitmaak van het onderzoeksveld, ben ik voortdurend aanwezig in dit veld. Dit gold zowel voor het begin van het onderzoek waar ik deel uitmaakte van het toeristische veld, als later voor het citymarketingveld. Het betreft hier allereerst mijn positie in de congressector[9]. Hierdoor kende ik een groot aantal bedrijven en

---

8 Voorheen opereerden de congressector en de toeristische sector gescheiden. De congressector beschouwde zichzelf meer als een zakelijke dienstverlener die weinig te maken had met toerisme wat voornamelijk over reizen en bezoeken gedurende vrije – leisure- tijd gaat. Dit heeft niet kunnen verhoeden dat fusies van de congresbureaus met de toeristische marketing/promoties bureaus door hun subsidieverstrekkers (resp. nationale en lokale overheid) zijn afgedwongen. Dit heeft onder meer geresulteerd in een samengaan van het Nederlands Bureau voor Toerisme (NBT) met het Nederlands Congres Bureau (NCB) tot het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC). Vergelijkbaar is de fusie tussen het Amsterdam Toerisme Bureau (ATB) en het Amsterdam Congres Bureau (ACB) tot het Amsterdam Toerisme en Congres Bureau (ATCB).

9 Het gaat hier over mijn functie als directeur van een brancheorganisatie op congresgebied, de brancheorganisatie VNC (de Vereniging Nederlandse Congres- en vergaderbelangen) die in 2007 is gefuseerd met twee andere verenigingen ESAH en FbtN tot CLC, Centrum voor Live Communication.

toonaangevende personen werkzaam op congresgebied en verwante terreinen. Ik spéélde geen *insider* rol – een karakteristiek aspect voor de klassieke manier van etnografie zoals beschreven door onder andere Malinowski (1922) – ik wás een *insider* binnen mijn eigen onderzoeksveld. Behalve mijn deelname aan discussies, bijeenkomsten, en vergaderingen, belegde en organiseerde ik veel activiteiten voor de verschillende belanghebbenden binnen de congressector. Daarnaast kwam het ook voor dat ik als toehoorder aanschoof bij bijeenkomsten en niet actief participeerde, maar voornamelijk observeerde. Observatie en participatie van wat er zich in het dagelijkse leven binnen het onderzoeksveld afspeelt, behoren tot andere belangrijke technieken waarvan etnografen zich bedienen (Bernard, 2006).

Door mijn *emic* of *insiders* blik had ik een goed beeld van de ontwikkelingen en verhoudingen binnen de groep, evenals de wijze van samenwerken (Kloos, 1991: 167). Deze *insiders* blik ontbrak toen ik mij ging richten op het citymarketingveld. Hier was ik in het begin een *outsider*, althans op dat gedeelte dat zich niet bezighield met (zakelijk) toerisme. Er brak voor mij een periode aan dat ik mij deze *insider* positie opnieuw moest zien eigen te maken. Sneller dan verwacht verwierf ik een *insider*rol binnen het citymarketingveld. Waarschijnlijk heeft mijn aanstelling als lector city marketing hieraan bijgedragen. Hierdoor kreeg ik toegang tot het citymarketingveld. Ik verrichtte onderzoek op het gebied van citymarketing, zoals het hierboven genoemde onderzoek naar de Wallen in Amsterdam en naar het citymarketingbeleidsproces in Den Haag. Daarnaast ontving ik steeds vaker uitnodigingen om als expert deel te nemen aan discussies over citymarketingvraagstukken.

Door mijn *betrokkenheid* bij het onderzoeksveld, is er sprake van een bijzondere vorm van etnografisch onderzoek dat bekend staat als *at-home ethnography*[10] (Alvesson, 2009: 159). Kenmerkend voor deze vorm van etnografie is het automatisch hebben van toegang tot het onderzoeksdomein en het op gelijkwaardige basis functioneren en communiceren met de actoren in dit veld. In zoverre is mijn onderzoek als *at-home* etnografie te bestempelen. Neyland verkiest de term *auto-ethnography* (Neyland, 2008: 54). Hij preciseert dit type etnografisch onderzoek door uit te leggen dat het is gebaseerd op het verhaal dat de etnograaf heeft gehoord en zelf heeft geïnterpreteerd, gebaseerd op zijn dagelijkse omgang met zijn omgeving tijdens het onderzoek (ibid.). Daarnaast refereert hij aan Richardson die deze manier van representeren van onderzoek beschouwt als een vorm van "finding out about yourself and your topic." (Richardson in Neyland, 2008: 54). Dit laatste gaat voor mij zeker op zoals uit het vervolg van dit hoofdstuk zal blijken.

Binnen de algemene etnografie bestaat de nodige kritiek op zowel de organisatie-etnografie als de auto-etnografie. In mijn geval gaat het dus om 'auto-organisatie-etnografisch' onderzoek. Dit betekent dat de bezwaren die op beide substromingen worden geuit ook op mijn onderzoek als kritiekpunten zijn aan te merken. Een van de bezwaren die op organisatie-etnografie bestaat heb ik hierboven al genoemd. Zo

[10] In een eerder artikel hanteert Alvesson de term *self-ethnograhy* (Alvesson, 2003). Hij geeft eenzelfde omschrijving voor beide begrippen.

betwijfelt Moeran (2009) of organisatie-etnografisch onderzoek holistisch kan zijn. Dit komt omdat volgens hem organisatie-etnografen niet voortdurend in het veld zijn. Ik ben het oneens met zijn standpunt. Het gaat immers niet alleen om de duur maar ook om de lengte waarin iemand in het veld verkeert. Vaak zijn etnografen een- of tweemaal gedurende een paar maanden tot een half jaar bezig met hun veldonderzoek om dan weer naar huis te keren om hun bevindingen uit te werken. Bovendien zijn etnografen zeker bij een eerste veldonderzoekperiode veel tijd kwijt aan het toegang verkrijgen tot het veld en het verwerven van een *insider* positie. Dit speelt niet of nauwelijks een rol voor auto-etnografen want zij zijn immers al *insiders* en werkzaam in het veld. Een ander bezwaar tegen etnografie als methode is dat het niet met een vooraf vastgestelde strategie werkt. Net als O'Reilly (2009) en Neyland (2008), zie ik zodoende etnografie meer als een onderzoeksstijl dan als een vastomlijnde onderzoeksmethode. Vanwege haar flexibiliteit laat deze methode meer ruimte om met onverwachte gebeurtenissen in het onderzoek om te gaan. Mijn onderzoek bestrijkt zeven jaar en dat is een periode waarbinnen de nodige veranderingen hebben plaatsgevonden. Zo ben ik bijvoorbeeld zelf gedurende het onderzoek de positie van lector gaan vervullen. Ook vonden er in Amsterdam in die periode vijf wisselingen van wethouders plaats, die betrokken waren bij citymarketing. Een derde bezwaar betreft de bruikbaarheid van organisatie-etnografisch onderzoek. Omdat etnografen gebruikmaken van interviews, participatie en observaties in het veld verkrijgen zij gedetailleerde informatie over degenen die in het veld opereren. Dit betekent wel dat het onderzoek over specifieke situaties gaat en niet zonder meer is te extrapoleren naar andere situaties of in een ander context is te plaatsen. Ook dit bezwaar vind ik ondergeschikt aan het rendement van etnografisch onderzoek. Kwantitatief onderzoek waarvan de onderzoeksresultaten extrapoleerbaar zijn naar andere situaties is van een heel andere aard en levert heel andere kennis op dan etnografisch onderzoek. In etnografisch en kwalitatief onderzoek in het algemeen, gaat het juist om het verkrijgen van diepgaande kennis over een specifiek onderwerp of context. Doel is inzicht te krijgen waarom iets gebeurt en niet hoe vaak iets gebeurt. Dit zijn slechts enkele van de bezwaren op organisatie-etnografie of auto-etnografie. Ik meen dat juist het (langdurig) onderzoek doen binnen organisaties en netwerken van organisaties nieuw licht kan werpen op bepaalde aspecten zoals de samenwerking, de machtrelaties, de in- en uitsluitingmechanismen en dergelijke binnen het netwerk. Juist sociale, culturele en politieke aspecten die bij andere methodes niet naar boven komen zijn onderdeel van organisatie-etnografie en vertegenwoordigen de meerwaarde van dit soort onderzoek (Neyland, 2008: 160).

Tot slot nog enkele opmerkingen over aspecten die in het algemeen bij etnografisch onderzoek van belang zijn zoals taal, interpretatie en representatie. Zoals Richardson aangeeft is 'representatie' een belangrijk aspect in elk etnografisch, niet alleen in auto-etnografisch onderzoek. Daarnaast speelt ook 'reflexiviteit' een belangrijke rol. Twee ontwikkelingen die hierop betrekking hebben zijn hierbij van belang, namelijk de *linguistic turn* (Alvesson & Karreman, 2000) en de representatiecrisis (Clifford & Marcus, 1986; Denzin, 1997). De eerste, de *linguistic turn* benadrukt de invloed van

taal op het onderzoeksproces en de representatie hiervan. In de jaren zeventig van de vorige eeuw verschoof de nadruk van sociale structuren naar taal als een *structuring agent*. De focus op taal komt ook in mijn onderzoek naar voren. Dit uit zich in de manier waarop ik mijn bevindingen verwoord door het beschrijven van de sfeer, het taalgebruik en de uitdrukkingen, de aankleding van de ruimten en dergelijke. Dit wordt ook wel *thick description* genoemd, maar het blijft altijd een weergave van mijn interpretatie (Geertz, 2000). Taal en reflexief schrijven vormen dus een rode draad in een constructivistisch, interpretatief onderzoek. De tweede ontwikkeling, de representatiecrisis, hangt eveneens nauw samen met deze constructivistische, interpretatieve benadering. Door de representatiecrisis komt er meer aandacht voor de verantwoording van het onderzoek en de manier waarop dat is verlopen. Het gaat hierbij om hoe etnografen aan hun kennis komen en hoe zij weergeven aan deze kennis te zijn gekomen. Er komt meer aandacht voor de machtsverhoudingen tussen etnograaf en 'onderzochten' en legitimering van hetgeen onderzocht en de manier waarop dit is gerepresenteerd (Clifford & Marcus, 1986). Door de functies die ik bekleed tijdens mijn onderzoek, of dit nu de eerste fase of tweede fase betreft, neem ik een bepaalde positie in die van invloed kan zijn op mijn onderzoek. Zowel de relatie tot de actoren in het onderzoeksveld, de onderlinge machtsverhoudingen, de mate van subjectiviteit als de wijze waarop de onderzoeker reflecteert over zijn eigen rol in het onderzoek, zijn onder meer aspecten die sinds de representatiecrisis meer aandacht krijgen (Lassiter, 2005: 60).

Kortom, de manier waarop ik probeer te achterhalen welke betekenis actoren aan dit proces en hun onderlinge interactie geven, is te kenschetsen als een constructivistische, interpretatieve etnografische benadering. Deze benadering komt voort uit mijn epistemologische uitgangspunt. Hierbij maakt juist deze onderlinge interactie en wederzijdse beïnvloeding van actoren – inclusief van mijzelf als *insider* – deel uit van de manier waarop ik inzicht probeer te krijgen in deze processen (Ritchie & Lewis, 2003: 20). De belangrijkste kenmerken van sociaalconstructivistische stroming binnen de etnografie zijn hierboven aan de orde geweest. De aspecten die onderbelicht zijn gebleven komen in de volgende paragrafen aan bod.

2.3 Veldonderzoek: bekende en anonieme actoren

Het is belangrijk een beter beeld te hebben van mijn onderzoeksveld, vandaar dat ik kort stil sta bij de belangrijkste personen die ik heb geïnterviewd in dit onderzoek. Ik maak hierbij onderscheid tussen degenen die geïnterviewd zijn in de eerste fase en die in de tweede fase. Ik wek hier de schijn van een zekere chronologie in mijn onderzoek omdat ik het heb over twee fases waarin mijn onderzoek uiteenvalt. Deze fases zijn niet zo strikt te scheiden als ik doe vermoeden, want ze lopen in elkaar over. Tevens ga ik in op een belangrijk aspect namelijk de manier waarop ik ben omgesprongen met de privacy en anonimiteit van de actoren, een aspect dat bij veldonderzoek een punt van discussie is.

2.3.1 Het onderzoeksveld

In de beginfase van mijn onderzoek behelsde het onderzoeksdomein de toeristische industrie. Ik richtte mij in het bijzonder op het zakelijk toerisme, de zogenaamde MICE[11] tak. Binnen deze tak hield ik me vooral bezig met de congresbranche. Op dit gebied zijn verschillende soorten spelers te onderscheiden die afkomstig zijn uit de private sector, de publieke sector of uit het sociale of maatschappelijke middenveld[12]. De betrokken partijen hebben als doel het aantrekken, accommoderen en faciliteren van congressen voor Amsterdam. Hun onderlinge samenwerking heb ik willen onderzoeken.

Aan de private kant zijn er drie hoofdcategorieën te onderscheiden: accommodaties, organisatoren en toeleveranciers. Tot de categorie 'accommodaties' behoren de congres- en vergaderlocaties en de hotels. Professional Congres Organisers (PCO's) vallen onder de categorie organisatoren. Tot slot zijn er nog de toeleveranciers. Dit zijn bedrijven die vrijwel uitsluitend voor de congresbranche werken alsook bedrijven die incidenteel met de congresbranche samenwerken.

De publieke of semipublieke kant wordt vertegenwoordigd door onder andere het Amsterdam Toerisme en Congresbureau (ATCB) en op nationaal niveau door het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC). Deze laatste is tevens verantwoordelijk voor de toeristische promotie van Amsterdam als stad in het buitenland. Verder spelen er nog een aantal branche- en landelijke organisaties een rol op de congresmarkt. Hieronder valt het VNC[13] dat als brancheorganisatie en belangenbehartiger een rol in het veld speelt. Bijvoorbeeld richting de nationale overheid waar de vereniging het belang van de branche voor het imago van Nederland casu quo Amsterdam onder de aandacht bracht, maar ook het economische belang van de branche duidelijk maakte[14]. Daarnaast spant Meeting Professionals International (MPI)[15], een Amerikaanse professionele vereniging die ook actief is in Nederland, zich in om de branche verder te professionaliseren en te profileren.

In tabel 2.1 geef ik een overzicht van de organisaties die zijn geïnterviewd in fase een. Degenen die zijn geïnterviewd bekleedden allen directiefuncties in de organisaties waarin zij werkzaam waren tijdens de interviews, tenzij anders vermeld. Het over-

---

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

12 Het middenveld is het gebied tussen staat en markt. Met het '(maatschappelijk) middenveld' wordt de verzameling organisaties zonder winstoogmerk aangeduid die maatschappelijke (publieke) taken vervullen. De kern wordt gevormd door stichtingen en verenigingen in de sectoren onderwijs, welzijn, arbeidsvoorziening, volkshuisvesting en cultuur (Buwalda et al., 2009: 10).

13 Van 2003 tot en met 2007 was ik directeur van deze brancheorganisatie.

14 Sinds de vernieuwde toeristische nota van het ministerie van Economische Zaken in 2003 de congresbranche als een van haar speerpunten heeft benoemd, is ook de aandacht voor congressen en de MICE sector in zijn geheel sterk toegenomen.

15 Van 2001 tot en met 2007 was ik bestuurslid van deze vereniging. Ik bekleedde achtereenvolgens de positie van voorzitter ledencommissie en algemeen voorzitter van de Nederlandse afdeling, en lid van het European Council, het Europese bestuur van de vereniging.

zicht is niet compleet maar geeft een indruk van de diversiteit aan organisaties die geïnterviewd zijn (zie Tabel 2.1). In sommige organisaties is met meerdere personen gesproken of hebben meerdere gesprekken met dezelfde persoon plaatsgevonden. Hier kom ik in paragraaf 2.4.3 op terug. Bijlage I bevat een compleet overzicht van alle interviews die gehouden zijn in het kader van dit onderzoek.

TABEL 2.1 OVERZICHT GEÏNTERVIEWDEN FASE 1

Naam organisatie	Type organisatie	Omschrijving organisatie	Publieke /private organisatie of anders
Okura Hotel	Accommodatie	Congreshotel	Privaat
De Rode Hoed	Accommodatie	Vergader/debat centrum	Privaat
AMC facilitair centrum	Organisator	PCO	Publiek
ATCB	Lokaal toerisme en congresbureau	Amsterdams toerisme en congres marketing en promotie bureau	Publiek-privaat[16]
RAI	Accommodatie	Congreslocatie	Privaat
De Meervaart	Accommodatie	Congreslocatie	Privaat
ITB	Organisator	Destination management company	Privaat
Eurocongres	Organisator	PCO	Privaat
VNC	Brancheorganisatie	Brancheorganisatie	
NBTC	Nederlands toerisme en congresbureau	Landelijk toerisme en congres marketing en promotiebureau	Publiek-privaat
Ministerie van Economische Zaken – * clusterleider	Overheids-organisatie	Ministerie dat toerisme in portefeuille heeft	Publiek

Bron: Interviews afgenomen in periode 2005-2006

Zonder uitzondering kende ik alle personen werkzaam in bovengenoemde organisaties, vanwege de verschillende functies die ik in de congresbranche tot dan toe had vervuld tijdens deze onderzoeksfase.

[16] Het ATCB is officieel een BV. De financiering van het ATCB, deels door inkomsten van leden en aangesloten bedrijven, deels door de overheid maakt dat het ATCB als een publiek-private organisatie is te beschouwen.

In de tweede fase richtte mijn onderzoek zich op het citymarketingveld. Zoals zal blijken uit de empirische hoofdstukken zijn hierbij vele stakeholders betrokken, maar blijkt het daadwerkelijke aantal actoren dat intensiever betrokken is bij dit proces, veel kleiner. Ook hier heb ik opnieuw gekozen voor interviews met een afspiegeling van de verschillende groepen actoren. De keuze hiervan kwam voort uit de twee rapporten die aan het begin van deze fase verschenen. Allereerst het rapport K*iezen voor Amsterdam: merk, concept en organisatie van de city marketing* (Gehrels et al., 2003) en het daaropvolgende rapport *Citymarketing: de Amsterdamse aanpak* (Ark et al., 2004). Vervolgens is tijdens de interviews gevraagd wie de geïnterviewden verder konden aanraden om een beeld te schetsen van het Amsterdamse citymarketingproces. Tot slot kwam ik een aantal actoren uit het veld tegen op bijeenkomsten, recepties en vergaderingen et cetera. De belangrijkste informanten introduceer ik hier kort via hun functie en organisatie (zie Tabel 2.2).

TABEL 2.2 OVERZICHT GEÏNTERVIEWDEN FASE 2

Naam organisatie	**Functie in organisatie**	**Relatie tot citymarketing**	**Publieke /private organisatie of anders**
ATCB (Amsterdam Toerisme en Congresbureau	Directeur	Convenantpartner	Semi-publiek
AUB (Amsterdam Uitbureau)	Directeur	Convenantpartner	
AFC Ajax (voetbal club Ajax)	Voorzitter	Lid AB	Privaat
Gemeente Amsterdam, Concern Communicatie	Senior beleidsmedewerker	Gemeente	Publiek
Topsport Amsterdam	Directeur	Convenantpartner	
Koninklijke Horeca Nederland afdeling Amsterdam	Voorzitter	Lid AB	Sociaal middenveld
Gemeente Amsterdam, Economische Zaken	Beleidsadviseur internationale buitenlandse investeringen	Gemeente	Publiek
Gemeente Amsterdam, Economische Zaken	Ingehuurde externe adviseur	Gemeentelijke dienst	Publiek

Naam organisatie	Functie in organisatie	Relatie tot citymarketing	Publieke /private organisatie of anders
Amsterdam Partners	Directielid, van het bureau Amsterdam Partners	Citymarketing-bureau Amsterdam	Publiek-privaat
Gemeente Amstelveen	Burgemeester	Raad van advies	Publiek
ACP (Amsterdam Cruiseports)	Voorzitter	Convenantpartner, lid AB	Sociaal middenveld
Gemeente Almere	Burgemeester	DB, Raad van advies	Publiek
Gemeente Amsterdam, Topstad	Directeur	Gemeente	Publiek
Gemeente Amsterdam	Wethouder EZ, locoburgemeester	DB, vice-voorzitter	Publiek

Bron: Interviews afgenomen in periode 2007-2008

Sommige van de personen die in de eerste fase zijn geïnterviewd, zijn wederom in de tweede fase geïnterviewd. Omdat in sommige functies zich meerdere wisselingen hebben voorgedaan, hebben verscheidene interviews plaatsgevonden met de diverse bekleders van deze functies. Hiermee doel ik bijvoorbeeld op de verschillende wethouders die verantwoordelijk zijn geweest voor de Amsterdamse citymarketing. In paragraaf 2.4.3 ga ik nader in op de interviews en geïnterviewden.

2.3.2 Anonimiteit

In 2005 heeft de VSNU (Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten) richtlijnen gepubliceerd voor wetenschappelijk onderzoek. Doel van deze richtlijnen is onwenselijk gedrag te voorkomen met betrekking tot de betrokken personen in het onderzoek. Hiermee doelt de VSNU vooral op uitingen die tot de betreffende actoren persoonlijk te herleiden zijn en waardoor ze in de problemen kunnen komen. Deze regels dienen om wetenschappelijk onderzoek op een hoog en respectabel niveau te houden: "The integrity of each scientific practitioner is an essential condition for maintaining stakeholders' faith in science. Integrity is the cornerstone of good scientific practice."(VSNU, 2005: 3). De VSNU noemt vijf principes om dit te bewerkstelligen, waaronder het nauwkeurig, betrouwbaar, onpartijdig en onbevooroordeeld gebruiken van de onderzoeksdata. Het vijfde principe betreft de verifieerbaarheid van data. Dit komt in het kort neer op het feit dat bij publicatie te achterhalen valt waar de data vandaan komt en hoe deze te verifiëren is. Deze vijf stelregels vertonen grote gelijkenis met de zes betrouwbaarheidstechnieken die Schwarts-Shea en Yanow (2009) voorstellen. Zij willen hiermee de aantijging van positivisten dat een 'anything goes' werkwijze is gehanteerd en alles geoorloofd

lijkt, afweren en komen tot *trustworthiness*, betrouwbaar onderzoek. Als de zes betrouwbaarheidstechnieken noemen Schwarts-Shea en Yanow: *thick description*; reflexiviteit; triangulatie, een *audit* of *audit trail*; *negative case analysis* en *member-checking* (ibid.). Een aantal van deze technieken heb ik in mijn eigen onderzoek toegepast zoals ik in het verloop van dit hoofdstuk zal aantonen.

In dit onderzoek zijn de data deels geanonimiseerd, deels niet. In sommige gevallen zijn er 'bekende personen' geïnterviewd, mensen die vanwege hun positie gewend zijn om in het openbaar te spreken. Door hun publieke functies houden deze personen, zoals wethouders en burgemeesters, meer rekening met de mogelijke impact die hun woorden kunnen hebben en zijn zich daarom veelal bewust van wat zij zeggen en zeggen zij vaak de dingen bewust. In een aantal andere gevallen valt de uitspraak te herleiden tot de specifieke geïnterviewde vanwege diens maatschappelijke positie. Wanneer het data betreft afkomstig van interviews of participerende observatie dienen de betrokken ervan op de hoogte te zijn dat hun gedragingen en uitspraken zijn bestudeerd en akkoord te gaan met het gebruik van de informatie hierdoor verkregen. Dit principe staat bekend als *informed consent* (Christians, 2000).

Bij interviews valt dit te ondervangen door toestemming te vragen voor het gebruik van de interviews, zoals in vrijwel alle gevallen is gebeurd. Daar waar dit zou kunnen leiden tot het in verlegenheid brengen van de persoon in kwestie, is dit alsnog afgestemd met de betrokkene alvorens over te gaan tot publicatie. Dit uit respect met de betrokkenen. Een enkele keer heb ik mijn informanten vertrouwelijkheid gegarandeerd; zo heb ik ervoor gezorgd dat hun citaten niet tot hen te herleiden zijn. In een aantal andere gevallen werk ik met vignetten – gepersonaliseerde weergaven van data en fragmenten uit het onderzoek (Van Maanen, 1988: 136) – om anonimiteit te waarborgen (zie paragraaf 2.4.4). In de eerste fase van het onderzoek heb ik met enige regelmaat besloten de data niet te gebruiken. Vignet 2.1 tracht het dilemma waar ik mee kampte duidelijk te maken.

VIGNET 2.1 DE INFORMANT-VRIENDIN

Halverwege mijn onderzoek verkeerde ik plotseling in de situatie dat een van mijn beste vriendinnen door verandering van werk een belangrijke informant werd. Deze vriendin was gedurende twee jaar verantwoordelijk voor de samenwerking op marketing- en promotiegebied binnen de Nederlandse congresindustrie[17]. Ze moest deze samenwerking vanuit een landelijke organisatie vormgeven, bestendigen en verbeteren. Naast de beleidsplannen en ontwikkelingen binnen de congresindustrie die zij met mij deelde vanuit een zakelijk oogpunt[18], deelde

[17] De congresindustrie is een belangrijk onderdeel van de toeristische marketing en promotie en er is grote verwevenheid van de landelijke organisatie op dit gebied met de Amsterdamse organisatie vanwege het belang van (internationale)congressen voor Amsterdam.

[18] Ik was in die tijd nog steeds directeur van de belangenbehartiger en werd dientengevolge enkele malen per jaar formeel 'bijgepraat' over de congresindustrie.

zij ook haar ergernissen en irritaties op haar werk met mij. Iets dat gebeurt bij een goede vriendschap. In sommige gevallen voegde zij expliciet toe dat dit off the record gesprekken waren, hiermee implicerend dat ik niets met de informatie moest of kon doen. Even zo vaak ontbrak deze explicitering van de status van onze conversatie. Soms was het dan logisch dat ik niets deed met de informatie, in een aantal gevallen ervoer ik dat ik als doorgeefluik moest fungeren en zorgde ik dat de informatie bij de relevante partijen terecht kwam. Dit gebeurde door nadrukkelijke verzoeken maar soms zinspeelde zij hier op meer impliciete wijze op. Een enkele maal waren gebeurtenissen in de werksfeer van een dusdanig belang voor de industrie, dat ik me genoodzaakt voelde hier iets mee te doen[19]. Daarnaast kwam het echter geregeld voor dat er ook irritaties waren die precies gingen over datgene dat ik aan het bestuderen was, namelijk de onderlinge samenwerkingsverbanden in de (zakelijke) toeristische industrie zoals die bestonden en werden vormgegeven.

Ethische codes en morele verantwoordelijkheden spelen in etnografisch onderzoek een belangrijke rol. Vanwege mijn verschillende rollen en posities drukten de ethische dilemma's soms zwaar op me. Dit was zeker het geval in het begin van het onderzoek toen ik worstelde met mijn eigen positie in het onderzoek. In de situaties waar ik door participerende observaties of uit de gesprekken op bijeenkomsten met actoren aan informatie was gekomen, lag het nog ingewikkelder om de juiste afwegingen te maken. Wanneer er duidelijk geen sprake was in bepaalde situaties van *informed consent*, heb ik in een aantal gevallen afgezien van het gebruik van de data; in andere gevallen heb ik de data wel gebruikt, maar dan in de vorm van vignetten. In de gevallen waar dezelfde of uitwisselbare informatie meermaals, op verschillende manieren en van diverse actoren was verkregen, is de informatie wel gebruikt.

2.4 Het onderzoeksproces

Zoals hierboven al gemeld, richtte ik me in aanvang op toeristische promotie en marketing, maar citymarketing wekte meer en meer mijn nieuwsgierigheid. Er bestonden weinig voorbeelden van citymarketing in de praktijk en ook de literatuur was schaars. Reden te meer om het citymarketingproces te gaan volgen toen Amsterdam er mee startte in 2003. Ik besloot met *sensitizing concepts* meer inzicht te willen krijgen in dit proces. In deze paragraaf staat het daadwerkelijke verloop van het onderzoek centraal. Allereerst licht ik toe welke instrumenten ik uit de etnografie heb gebruikt. Daarna beschrijf ik het verloop van mijn onderzoek. Omdat het onderzoek en de bevindingen grotendeels de tweede fase beslaat, de fase waarin

[19] Helaas is nog steeds niet mogelijk om over bepaalde precaire situaties verslag te doen omdat de betrokken personen bekenden zijn binnen het werkterrein en ik dus vanuit ethische overwegingen naar hen en naar mijn voormalige opdrachtgever, de brancheorganisatie, geen openheid van zaken kan geven.

de focus op de samenwerking op citymarketinggebied lag, concentreer ik me op de beschrijving van dit deel van het onderzoek.

2.4.1 Literatuur

Toen ik besloten had het zwaartepunt van mijn onderzoek te verleggen naar de samenwerking op citymarketinggebied in Amsterdam, ben ik allereerst begonnen met desk research.

Het citymarketingproces in Amsterdam gaat van start wanneer wethouder Geert Dales in 2003 het adviesbureau Berenschot de opdracht geeft een rapport te schrijven over het imago van Amsterdam. Berenschot komt met een uitgebreide rapportage en advies dat tezamen met het vervolgadvies in de jaren daarop als leidraad zal dienen voor de citymarketing. Beide rapporten '*Kiezen voor Amsterdam*'[20] (Gehrels et al., 2003) en '*Citymarketing: de Amsterdamse aanpak*'(Ark et al., 2004), zijn richtinggevend geweest voor de citymarketing van Amsterdam. Vandaar dat ik ze als belangrijke bronnen heb gebruikt voor mijn onderzoek. Overigens zijn dit niet de enige twee Amsterdamse beleidsrapporten die ik heb bestudeerd maar omdat het Amsterdamse citymarketingproces stoelt op de conclusies uit deze rapporten, zijn dit wel twee van de belangrijkste rapporten.

Ook andere steden in Nederland vangen niet lang na het Amsterdamse initiatief aan met het denken over en opzetten van een citymarketingbeleid (zie onder meer Gemeente Den Haag, 2005; Taskforce Citybranding, 2005a, 2005b). Deze documenten droegen bij tot mijn beeldvorming over het ontstaan van citymarketingbeleid en -samenwerking en welke vraagstukken er spelen. Daarna gaan steeds meer gemeenten in Nederland zich bezighouden met citymarketing; er verschijnen lijvige rapporten over hoe dit citymarketingproces is in te vullen. Een aantal van deze rapporten heb ik vanwege mijn promotieonderzoek en later door mijn functie als lector in concept te lezen gekregen. Hoewel ik deze rapporten verder niet gebruik in mijn onderzoek, hebben ze wel bijgedragen tot mijn kennis over citymarketingprocessen in de praktijk. Al snel werd duidelijk dat de organisatiestructuren en strategieën per gemeente danig van elkaar verschilden. Opvallend was daarbij dat dit in alle gevallen te maken had met de actoren die betrokken waren bij het citymarketingproces.

Vrijwel tegelijkertijd hiermee verschijnen er talloze wetenschappelijke publicaties over citymarketing, citybranding of hieraan verwante onderwerpen (zie onder meer Braun et al., 2003; Hospers, 2006; Kavaratzis & Asworth, 2005; Mommaas, 2002; Noordman, 2006; Rainisto, 2003). Ook de stroom aan (meer) populaire publicaties in onder meer tijdschriften en kranten blijkt plotsklaps niet meer te stuiten en blijft tot de dag van vandaag aanhouden (zie bijvoorbeeld de Slimme Steden-reeks van *Het Financieele Dagblad* in 2007 en 2008 en meer recent in 2010 het themanummer

[20] Voluit luidt de titel van dit rapport: Kiezen voor Amsterdam: merk, concept en organisatie van de city marketing.

citymarketing van *MM Nieuws*). Zowel de wetenschappelijke als de meer populaire bronnen gebruikte ik voor mijn kennis en beeldvorming over citymarketing. Een van de veranderingen die zich bijvoorbeeld in de afgelopen jaren heeft voltrokken is de bewustwording van de complexiteit van het citymarketingproces. Was het vijf jaar geleden niet ongebruikelijk dat het zwaartepunt van het citymarketingbeleid op het bedenken van een welluidende slogan lag, momenteel ligt dit op het bewerkstelligen van synergie-effecten en geïntegreerd citymarketingbeleid (Hospers, 2009; Lombarts, 2008).

Naast de uitgebreide literatuurstudie en de vele rapporten, jaarverslagen en beleidsplannen die voor het onderzoeksveld zijn geraadpleegd, heb ik veelvuldig gebruik gemaakt van *Het Parool* en de televisiezender AT5. Zowel *Het Parool* als AT5 richten zich op gebeurtenissen in de hoofdstad en verschaffen hoofdzakelijk, doch niet uitsluitend, nieuws uit Amsterdam en omstreken. Veel zaken, positief en negatief, over wat er in Amsterdam gaande is (waaronder citymarketing en andere beleidsaspecten) krijgen aandacht in deze bronnen en zijn dientengevolge interessant voor dit onderzoek.

2.4.2 Participerende observaties en observerende participaties

Naast desk research heb ik zowel actief (participatie) als meer beschouwend (observatie) deelgenomen aan de processen die gaande waren in het veld. De mate van observatie van en participatie aan de processen die zich binnen het veld van mijn onderzoek afspeelden, wisselde. Dit hing samen met mijn verwevenheid met en betrokkenheid bij deze processen. In mijn positie als directeur van een branche-organisatie werd ik vaak geconfronteerd met problemen en vraagstukken die van belang waren voor de branche. Soms was mijn rol terughoudend en beschouwend en ging het erom dat de actoren onderling uit deze problemen kwamen. Soms was een meer actieve rol gewenst. Afhankelijk van het onderwerp was mijn rol meer of minder actief, anders gezegd meer of minder participerend. In mijn positie als lector is dit eigenlijk niet anders. Samen met mijn team doe ik onderzoek naar onderwerpen op citymarketinggebied zoals naar mogelijke nieuwe vrijetijdsactiviteiten in het Amsterdamse *Red Light* district die er toe moeten bijdragen dat dit gebied een breder publiek aantrekt en een beter imago krijgt (Lombarts et al., 2009). Een ander onderwerp waar we als team mee bezig zijn, is het ontwikkelen van een afwegingskader om de invloed van evenementen op de stad in kaart te brengen (Breek, te verschijnen). In beide gevallen komt dit onderzoek tot stand door studenten, docenten en betrokken actoren opdat de onderzoeksresultaten ook direct toepasbaar zijn in het onderzoeksveld.

Door mijn constante aanwezigheid in en betrokkenheid bij het veld vond het genereren van de data op een flexibele en pragmatische manier plaats. Ik hanteer hier bewust de term 'genereren' in plaats van het meer gebruikelijke verkrijgen van data. Dit omdat ik, vooral in die gevallen waar ik actief participeerde in het veld,

de data mee produceerde. Het woord 'genereren' geeft de wisselwerking tussen context en mij als onderzoeker goed weer, kenmerkend voor de constructivistische methode. Een nadeel van mijn betrokkenheid bij het veld was daarentegen dat ik soms moest besluiten niet bezig te zijn met mijn onderzoek, maar gewoon mijn functie moest uitoefenen. Tegelijkertijd kwam het voor dat zich interessante voorvallen voordeden die mijn onderzoeksdata verrijkten terwijl ik aan het werk was. Een voorbeeld hiervan is het symposium met de titel *Destinatie-marketing. Gaat het wel goed met onze promotie,* dat ik vanuit mijn functie als directeur van de brancheorganisatie organiseerde op 20 december 2006 (zie Vignet 2.2). Onderwerp was de onderlinge samenwerking tussen de verschillende organisaties om Nederland als congresbestemming te promoten en congressen naar Nederlandse steden te halen.

VIGNET 2.2 PARTICIPEREN EN OBSERVEREN?

Een week voor het symposium belde een van de panelleden[21] mij op. Hij wilde absoluut de vragen die tijdens de paneldiscussie aan de orde zouden komen, vooraf weten want hij had er weinig vertrouwen in dat alle panelleden zich in een onderlinge discussie professioneel zouden gedragen. Indien hij zich kon voorbereiden, kon hij eventuele negatieve uitlatingen pareren. Het kostte me veel moeite om het panellid te overtuigen dat kennis over de vragen en stellingen vooraf de discussie niet zou verlevendigen. Het panellid gaf aan niet te komen als de vragen niet vooraf bekend waren.
Het programma stond vast, de uitnodigingen waren de deur uit, een speciale bijlage van het blad *Hospitality Management*[22] was in druk, de aanmeldingen stroomden binnen. Kortom, het afzeggen van een voor de sector belangrijk panellid was geen optie. Ik verzekerde het panellid dat het de bedoeling was dat de discussie op een professionele en opbouwende manier zou worden gevoerd. En ik organiseerde een lunch met alle panelleden voorafgaand aan de bijeenkomst zodat een en ander kon worden afgestemd. De lunch verliep in pais en vree en er was geen enkele aanleiding te vermoeden dat de panelleden elkaar zwaar zouden aanvallen tijdens het symposium. Integendeel. Dit gebeurde echter wel en gedurende het symposium gaf een van panelleden een presentatie waarop de manier van samenwerken tussen de verschillende partners gehekeld werd. Vooral de samenwerking met de organisatie waar bovengenoemd panellid werkzaam was, kreeg het zwaar te verduren. Het desbetreffende panellid voelde zich persoonlijk aangevallen en geschoffeerd en participeerde daarop niet meer in de discussie. Woedend was hij na afloop, zo liet hij me weten.

[21] De panelleden waren representanten van het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC), Rotterdam Marketing, Congrex, Grand Hotel Huis ter Duin en de Wethouder citymarketing uit Den Haag.

[22] Het betreft hier het blad Hotel & Congres.

Bovenstaand voorval was interessant voor mijn onderzoek en ondanks mijn focus op mijn functie tijdens het symposium, was de observatie vooraf, tijdens en na afloop van het symposium dermate van belang voor mijn onderzoek, dat ik de nodige veldnotities maakte. De mate waarin ik observeerde en/of participeerde hing dus ook sterk samen met mijn professionele rol. In de beginfase van mijn onderzoek maakte mijn professionele rol dat participatie vaak de overhand had. Bijvoorbeeld doordat ik zoals hierboven beschreven zelf bijeenkomsten organiseerde, voorzat of bijwoonde en actief aan processen deelnam. Nadat de focus of aandacht van mijn onderzoek was verlegd, kwam verandering in de verhouding participatie en observatie en kon ik meer observeren. Echter sinds ik lector city marketing[23] ben, kwam ook hier weer geleidelijk aan verandering in en wisselde participatie en observatie zich weer meer af. Het beste kan ik mijn participerende observaties toelichten als slingerbewegingen met wisselend meer en minder observatie en participatie. Als een voorbeeld hiervan noem ik twee bijeenkomsten waar ik bij aanwezig was. De eerste bijeenkomst was de zesde Noordvleugelconferentie die op 16 mei 2007 in het WTC in Amsterdam plaatsvond (zie Vignet 2.3). De tweede bijeenkomst was de NICIS masterclass op 27 maart 2009 in Den Haag (zie Vignet 2.4).

VIGNET 2.3 DE ZESDE NOORDVLEUGEL CONFERENTIE

Niet lang na mijn aantreden als lector city marketing & leisure management, ontving ik een uitnodiging om aan de Zesde Noordvleugelconferentie deel te nemen. Doel van deze conferentie was om in een 'open proces' tot een visie te komen hoe de netwerkregio Noordvleugel zich kan ontwikkelen tot een internationaal concurrerende Europese metropool in 2040 (Van Poelgeest et al., 2008). Het open proces stond hier voor de interactieve sessies waarbij tal van stakeholders betrokken waren.

Tijdens deze bijeenkomst waren inderdaad veel mensen aanwezig. De overgrote meerderheid voldeed aan de volgende kenmerken: man, blank, middelbare leeftijd. Door een vraag van dagvoorzitter bleek bovendien dat een meerderheid van deze mannen ook nog eens ambtenaar was. Matig vertegenwoordigd waren vrouwen en ronduit ondervertegenwoordigd waren allochtonen. De input verkregen uit de bijeenkomst(en) moest komen uit een afspiegeling van de maatschappij. Toen ik in de afrondende sessie een opmerking maakte over deze eenzijdige afspiegeling, kreeg ik veel bijval van de aanwezigen.

De vervolgbijeenkomst telde echter uitsluitend meer blanke mannen van middelbare leeftijd en het deel ambtenaren lag nog hoger dan de keer daarvoor. De dagvoorzitter vroeg me in een tête-à-tête of ik dezelfde opmerking over blanke mannen nogmaals wilde maken, maar daar heb ik van afgezien. Wel

[23] Het gaat hier over mijn positie waarbij ik als directeur bij de Vereniging Nederlandse Congres- en vergaderbelangen betrokken was. Dit heeft van 2003 tot en met eind 2006 geduurd. Sinds februari 2007 ben ik parttime verbonden aan een Hogeschool als lector city marketing & leisure management.

werd ik een week voordat de volgende bijeenkomst plaatsvond, gebeld met de vraag of ik nog geïnteresseerden kende, bij voorkeur geen man, blank en van middelbare leeftijd!

Bij deze bijeenkomst observeerde ik voornamelijk. In de bijeenkomst van het NICIS vervulde ik een actieve rol omdat ik een van de sprekers van de cursus was. Steeds vaker ben ik tegenwoordig spreker of panellid van een forum of bijeenkomst. Daarnaast bezoek ik ook nog talloze bijeenkomsten als toeschouwer en participeer ik net als elke andere deelnemer.

VIGNET 2.4 NICIS[24] MASTERCLASS

M a s t e r c l a s s **'Citymarketing'**

m.m.v: prof. dr. Frans Boekema (Radboud Universiteit) – drs. Angelique Lombarts (Hogeschool INHolland)

Doelgroep

Hoofden en medewerkers van gemeenten, provincies of regionale samenwerkingsverbanden van bijvoorbeeld de afdelingen communicatie, externe betrekkingen, voorlichting en PR, EZ, cultuur, stadsontwikkeling, strategievorming, RO, binnenstadsontwikkeling, grondbeleid en van de afdelingen onderzoek en beleidsondersteuning. Medewerkers van woningcorporaties, vastgoedontwikkelaars en ontwikkelingsmaatschappijen.

De vooraankondiging van de NICIS masterclass citymarketing en de doelgroep waar deze masterclass zich op richt. Met een knipoog naar kerndocent dr. Gert-Jan Hospers (Universiteit Twente) gaf ik mijn bijdrage de titel: 'Boven City Marketing komt Leisure Management ☺!'

De deelnemers aan deze masterclass waren medewerkers van Nederlandse gemeenten die zich bezighielden of bezig gingen houden met citymarketing.

Bron: auteur, 27 maart 2009

2.4.3 Interviews

In de periode zomer 2005 tot en met eind 2007 zijn er 39 interviews afgenomen. Dit is deels verricht door assistent-onderzoekers, een student die ik begeleidde in zijn afstudeertraject, en deels door mijzelf. Het werken met verscheidene interviewers had verschillende redenen. Ten eerste speelde hierbij een tijdsaspect een rol, veroorzaakt

[24] Nicis Instituut is hét kennisinstituut van, voor en door steden in Nederland. Als kennisinstituut bieden zij informatie over grootstedelijke thema's als Bestuur, Economie, Innovatie, Onderwijs, Veiligheid, Welzijn, Integratie en Wonen (http://www.nicis.nl).

door de context van het onderzoek: om de verschijnselen en ontwikkelingen zoals ervaren en uitgelegd door de geïnterviewden in het veld met elkaar te kunnen confronteren was het niet wenselijk een groot verschil te hebben in het tijdstip waarop de interviews bij verschillende geïnterviewden hadden plaatsgevonden. Er zouden zich dan ontwikkelingen kunnen hebben voorgedaan die een heel andere blik op het proces hadden kunnen werpen. Als buitenpromovendus[25] had ik slechts beperkte tijd om in een afgebakende periode voldoende informanten te spreken. Een andere, belangrijkere, overweging was dat het gebruik van andere interviewers mij inzicht zou verschaffen in mijn rol als onderzoeker in een onderzoeksveld waar ik bekendheid geniet. Ik hoopte door assistenten te gebruiken mijn eigen blinde vlek(ken) te onderkennen en te ondervangen. Tegelijkertijd wilde ik met deze interviewers andere of meer informatie krijgen, bijvoorbeeld doordat de geïnterviewden openhartiger zouden zijn over situaties of personen waar ik naast een werkrelatie ook een persoonlijke relatie mee had.

Het gezamenlijk opstellen van de topiclijsten en het formuleren van de thema's met anderen heeft ertoe bijgedragen dat ik mij bewust werd van een bepaalde vooringenomenheid ten aanzien van mijn onderzoeksveld. De assistenten die de interviews hebben afgenomen, hebben, in tegenstelling tot wat ik had gehoopt, geen nadere informatie verzameld. Ik heb juist minder informatie gekregen uit hun interviews, dan uit mijn eigen interviews. De informatie die de assistent-interviewers vergaarden was ook niet anders of additioneel met betrekking tot de informatie die ik via mijn eigen interviews verkreeg. De omvang van de verkregen informatie wisselde per assistent. Ik wijt dit vooral aan verschillen in ervaring en betrokkenheid van de betreffende assistenten. De inzet van assistent-onderzoekers in de beginfase heeft mij daarom slechts deels kunnen helpen bij het onderkennen van mijn blinde vlekken. Daarentegen bleek dat mijn bekendheid met het veld ook juist een voordeel kon zijn, zoals ik zal toelichten in paragraaf 2.5. De data van de student die bezig was met afstuderen vormen een belangrijke bron voor dit onderzoek.

Voor de interviews uit de beginfase bestond een protocol dat diende als een vademecum (zie bijlage II) voor de interviews. Dit was noodzakelijk omdat ik verschillende assistent-onderzoekers gebruikte. Dit protocol behelsde onder meer de topiclijsten met de onderwerpen die de interviewers aan de orde moesten stellen. De topiclijsten zijn gebaseerd op informatie uit de literatuurstudie en op mijn persoonlijke kennis en ervaring. Ze zijn vervolgens aangescherpt op basis van discussies met de assistent-onderzoekers. Ten slotte zijn ze verrijkt met kennis er ervaring uit het onderzoeksveld, zoals de verschillende rapporten die waren gepubliceerd over congrestoerisme en citymarketing en de data vergaard uit informele en formele bijeenkomsten en discussies. In de interviews met nadruk op citymarketing ontbrak een protocol of script. Deze interviews verliepen op een minder gestructureerde

[25] Buitenpromovendi doen promotieonderzoek, zonder daarvoor bij een universiteit aangesteld te zijn. Zij doen hun onderzoek onbezoldigd en in hun eigen tijd uit liefhebberij of in dienst van het bedrijfsleven (http://www.hetpnn.nl).

manier: ik ging uit van een aantal onderwerpen waarover ik het wilde hebben, maar liet ruimte om gedurende het interview nader op bepaalde punten in te gaan wanneer daartoe aanleiding was. Daarbij maakte ik gebruik van verschillende bronnen, zoals de kennis die ik had opgedaan in eerdere gesprekken, de documenten die ik gelezen had, de veldnotities en uit de informatie en ervaring die ik door mijn aanwezigheid in het veld opdeed.

Zowel in de eerste als de tweede fase van mijn onderzoek behoort het merendeel van de geïnterviewden tot de directies van de organisaties waarvoor zij werken. De keuze voor directieleden ligt voor de hand omdat zij het beleid van hun organisatie bepalen. Bovendien zijn zij degenen die in het netwerk de contacten met de andere organisaties onderhouden. Ook zijn in de tweede fase de politiek en bestuurlijk verantwoordelijke personen op het gebied van citymarketing geïnterviewd alsmede degenen die nauw betrokken waren bij het citymarketingbeleid. Daarnaast zijn er een aantal interviews geweest met de vertegenwoordigers van organisaties uit het sociale middenveld betrokken bij het citymarketingbeleid. Behalve de keuze voor directieleden in interviews zijn er vele contacten in het veld geweest met andere betrokken actoren. Veelal behoorden deze ook tot de top van hun organisaties. Met sommige informanten is in beide fasen van het onderzoek gesproken omdat zij zowel betrokken zijn bij de toeristische marketing en promotie als bij de citymarketing van de stad. Daarnaast is in een aantal organisaties met meerdere personen gesproken om meerdere standpunten over de processen te horen. Bij de gemeente is bijvoorbeeld om die reden met meerdere mensen uit verschillende afdelingen gesproken. Tot slot zijn een aantal personen meermalen geïnterviewd. Dit kan zijn omdat de ambtsdrager telkens door een ander persoon werd ingevuld, zoals bijvoorbeeld het geval was bij de opeenvolgende wethouders met citymarketing in hun portefeuille. Een andere reden was dat het interessant was om te achterhalen of de mening over het citymarketingbeleidsproces in de tijd bij de betrokkenen veranderde.

Van alle 39 interviews zijn audio-opnamen gemaakt, die letterlijk zijn getranscribeerd. In de gevallen dat de interviews niet door mijzelf zijn uitgewerkt, heb ik de transcriptie alsnog uitvoering nagelopen om zeker te zijn van de correcte letterlijke weergave van het interview. De duur van een interview varieerde van een uur tot ruim tweeënhalf uur. Alle informanten hebben het volledig getranscribeerde interview toegestuurd gekregen met het verzoek om toestemming te verlenen voor het gebruik van de data. Twee informanten hebben hier uiteindelijk om persoonlijke redenen van afgezien. Daar waar de informatie van hen wezenlijk was voor het onderzoek en andere meningen ondersteunde, heb ik deze informatie gebruikt zonder dat de geïnterviewde te traceren is. In enkele gevallen voegde het interview te weinig toe; er is dientengevolge geen gebruik van gemaakt.

Vanuit het interpretatief-constructivistische perspectief van mijn onderzoek, valt de onderzoeker niet los te zien van het onderzoek en het veld waarin zij opereert. Dit geldt zeker voor auto-etnografisch onderzoek en dit heeft zijn weerslag op het onderzoek. Om de betrouwbaarheid van mijn onderzoek te staven, is daarom in

dit onderzoek gebruikgemaakt van meerdere bronnen en zijn de data op verschillende wijzen gegenereerd. Schwarts-Shea en Yanow omschrijven dit als triangulatie, een van hun zes betrouwbaarheidstechnieken (2009: 60-61). Er is sprake van methodische triangulatie doordat er meerdere soorten data zijn gegenereerd (documentenanalyse, participerende observaties en interviews). Daarnaast zijn er observatiegegevens gebruikt alsook gespreksmateriaal wat maakt dat er datatriangulatie heeft plaatsgevonden. Het werken met assistent-onderzoekers en een student heeft gezorgd voor onderzoekertriangulatie. En tot slot maakt de verscheidenheid aan onderwerpen en theorieën afkomstig uit meerdere disciplines als bestudeerd tijdens mijn literatuuronderzoek dat er ook sprake is van theoretische triangulatie.

Heel anders is het gesteld met de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Het valt niet uit te sluiten dat de uitkomst van het onderzoek anders zou zijn wanneer een andere methodiek was gevolgd en het in een andere setting had plaatsgevonden (Hammersley & Atkinson, 1995; O'Reilly, 2005). De bevindingen uit dit onderzoek zijn niet generaliseerbaar naar andere steden en ook niet representatief voor andere steden. Ik heb dit in de praktijk reeds ondervonden. Vanwege mijn werk als lector en als consultant heb ik vergelijkbare processen meegemaakt onder andere in Rotterdam of in Den Haag. Een vergelijking van beide steden met Amsterdam kan slechts ten dele opgaan. Beide steden zijn weliswaar bezig met hetzelfde proces, citymarketing, maar de context is anders. Wanneer een andere onderzoeker echter dezelfde methodiek volgt en dezelfde context onderzoekt moet de uitkomst vergelijkbaar zijn (afhankelijk van diens interpretatie).

2.4.4 Analyse, interpretatie, representatie en publicatie

In etnografisch onderzoek zijn analyse en interpretatie niet los van elkaar te zien noch zijn dit processen die pas gebeuren wanneer de data verzameld zijn of vlak voordat de etnograaf gaat beginnen aan het schrijven. De ervaring en kennis opgedaan tijdens het onderzoek en de afwegingen en keuzes die zijn gemaakt in het verloop van het onderzoek, hebben dan ook consequenties voor het onderzoek (Czarniawska-Joerges, 1992). Hieronder beschrijf ik hoe de verschillende processen van analyse, interpretatie en schriftelijke weergave hebben plaatsgevonden.

Het hierboven geschetste verloop van het onderzoek, het zogenaamde *audit trail* (Schwarts-Shea en Yanow, 2009: 61), heeft duidelijk gemaakt hoe ik aan mijn informatie kwam of hoe ik mijn data in samenwerking met het 'veld' produceerde. Hierbij hebben *sensitizing concepts* als hulpmiddel gediend; ze vormden het startpunt voor het genereren en analyseren van de data. Voortdurende interactie tussen dataverzameling of -productie, analyse en theorie dient om *sensitzing concepts* te testen, te verbeteren en te verfijnen (Blumer, 1954). Dit proces van inductieve analyse vindt zijn oorsprong in de *grounded theory* van Glaser & Strauss (1967) waarbij patronen, thema's en categorieën voortkomen uit de data. Het coderen van de data diende als een analytische strategie, een heuristische methode, waarbij ik

ideeën en theorieën vormde over de data, waarbij ik vragen stelde aan de data en waarbij een eerste interpretatie werd gegeven over deze data. Coderen is een manier om de data te organiseren en hergroeperen. Het helpt bij het identificeren van thema's of onderwerpen relevant voor het onderzoek (Coffey, 1996; King, 2004). Het softwareprogramma Atlas-ti heeft gediend als extra hulpmiddel bij het ordenen en structureren van stukken tekst en codes. De data zijn in Atlas-ti gezet en voorzien van codes en memos. In eerste instantie was de lijst met codes omvangrijk, maar al snel werd duidelijk dat een deel van de codes te ruim of te nietszeggend was en geen ondersteuning bood bij de analyse. Het programma biedt de mogelijkheid memo's te maken die te gebruiken zijn om ideeën en gedachten weer te geven en die extra notities over de tekst bevatten. Deze zijn te vergelijken met veldnotities en aanvullingen en ideeën over deze notities. Het programma is vooral effectief om stukken tekst met een bepaalde strekking via de codes snel terug te vinden. Het analyseren blijft een interpretatieve bezigheid dat toch vooral persoonlijk *fingerspitzengefühl* van de onderzoeker blijft.

De apotheose van elk onderzoek vormt uiteindelijk de verslaglegging. Humphreys & Watson (2009) geven een typering van etnografisch schrijven waarbij zij de verschillende soorten teksten op een continuüm rangschikken al naargelang de teksten zijn vormgegeven. Met vormgeven bedoelen zij in welke mate een tekst bewerkt of zelfs gemanipuleerd is. Aan het ene uiterste plaatsen zij de zogenaamde traditionele manier van etnografisch schrijven waarbij zo waarheidsgetrouw de interacties en observaties zijn weergegeven. Door de manier waarop ik mijn actoren aan het woord laat en hun interpretatie weergeef tracht ik hier zo veel mogelijk aan tegemoet te komen. Er is bijvoorbeeld de geïnterviewden aan de hand van het *sensitizing concept* 'citymarketing' gevraagd wat zij verstaan onder dit begrip en welke betekenis zij geven aan het citymarketingproces. Uit de *thick description* van de empirie, een manier om de betrouwbaarheid van onderzoek te staven als eerder genoemd in paragraaf 2.3.2 (Schwarts-Shea en Yanow, 2009: 59-60), blijkt dat de geïnterviewden ieder een andere uitleg en interpretatie aan het proces geven (Weick, 2005). Naast de *thick descriptions*, is gebruik gemaakt van vignetten, "(…) personalised accounts of fleeting moments of fieldwork in dramatic form." (Van Maanen, 1988: 136). In dit onderzoek gebruik ik dan ook vignetten, tekstboxen met informatie, die deel uitmaken van het onderzoek. Het betreft gebeurtenissen of anekdotes waar ik zelf bij betrokken ben of waar ik juist anonimiteit van de betrokkenen wil garanderen. Of ze verduidelijken een bepaalde opvatting of context, en zijn daarom toegevoegd. In een aantal gevallen bevatten deze vignetten *insider*-informatie waaraan ik mijn eigen interpretatie van gebeurtenissen of verhoudingen tussen organisaties en personen in het veld kon toetsen. Dit staat bekend *member-checking*, een van de zes genoemde betrouwbaarheidstechnieken (Schwarts-Shea en Yanow, 2009: 62-63).

Aan het andere uiterste van het continuüm bevindt zich volgens Humphreys & Watson *fictionalized ethnography*, een vorm van *disguised* of vrij vertaald 'vermomde' etnografie. De vermomming heeft tot doel de anonimiteit van de informant maximaal te garanderen. Dit gebeurt door de inhoud van de interactie en observatie in tact

te houden, maar de vorm volledig aan te passen: tijd, plaats en personages krijgen als het ware een nieuwe identiteit zodat niet te achterhalen valt om wie of welke situatie het gaat: een etnografisch 'getuigenbeschermingsprogramma'. De twee tussenvormen die bovengenoemde auteurs beschrijven zijn hier mengvormen van de twee uitersten. De eerste vorm, die het dichtst bij de traditionele etnografie komt, noemen zij *enhanced ethnography*. De setting is belicht, dialogen zijn vermeld, de auteur (etnograaf) maakt deel uit van de context en als zodanig ook van de tekst. De tweede vorm, meer gemanipuleerd dan de *enhanced* vorm, is ook een toepassing ter waarborging van de anonimiteit en confidentialiteit van de informant. Ook hier zijn personages gemaskeerd. De verhalen van meerdere informanten zijn tot een verhaal samengesmolten teneinde de inhoud en achtergrond te kunnen schetsen zonder hun identiteit prijs te geven.

Ik maak vooral gebruik van deze twee tussenvormen in mijn vignetten. In een aantal gevallen is de setting een openbare dan wel een algemene, maar besloten bijeenkomst geweest en zijn uitspraken en discussies simpel te herleiden. Anonimiteit is niet noodzakelijk noch gewenst. Dit is bijvoorbeeld het geval in het vignet 5.2 'Verantwoordelijke wethouder'. De semi-fiction etnografie gebruik ik in het vignet 6.2 'Onder een dak'. De setting is een organisatie in de Amsterdamse metropool. Verder is alles geanonimiseerd om de directeur in kwestie niet in verlegenheid te brengen. Bovendien gebruik ik dit voorval omdat het in mijn ogen iets belangrijks aangeeft, namelijk hoe de verschillende partijen tegen vergaande samenwerking in één kantoor of gebouw aankijken. De directeur is echter niet op de hoogte dat ik dit voorval gebruik. Omdat niet te achterhalen valt over wie dit incident handelt, oordeel ik dat ik het gebruiken kan/mag.

Tot slot voeg ik een vijfde vorm toe die ik *semi-maskerade* doop: de setting is duidelijk; de tijd en plaats zijn helder vermeld; het soort actoren is beschreven: zij vertegenwoordigen speciale groepen, zijn representanten van belangenbehartigers, voorzitter van verenigingen of stichtingen en uit dien hoofde vertegenwoordigen zij hun achterban, leden of donateurs. Zij verwoorden het algehele gevoel en mening en vaak het officieel ingenomen standpunt van de groep. Echter doordat de etnograaf de individuele actoren goed pleegt te kennen, kunnen sommige uitspraken scherper, feller en ongenuanceerder zijn verwoord dan wanneer ze gedaan zijn tegen een relatief onbekende (*outsider* of tijdelijke *insider*). Of juist het tegendeel hiervan zijn: uitspraken zijn minder kritisch, minder spits en meer relativerend. Ook de manier waarop ik mijn eigen positie of rol in het onderzoek breng, kan hier als voorbeeld dienen. Om mijn eigen rol en positie in het veld toe te lichten, heb ik gebruik gemaakt van vignetten zoals die ook voorkomen in dit hoofdstuk bijvoorbeeld de 'NICIS Masterclass' (vignet 2.4) of 'Mijn eerste EGOS conferentie' (vignet 2.5). De overweging om voor vignetten te kiezen, ligt in het feit dat mijn ontologische zienswijze en mijn eigen positie in het veld van sterke invloed zijn geweest op de keuze van mijn methodologie. Door het gebruik van vignetten wil ik zelf met meer distantie naar mijn eigen rol in het veld en in het onderzoek kijken: "Trying to take a step back from the flow of interaction and look at events

from a researcher's, rather than an organizational member's, point of view is a key ambition." (Alvesson, 2009: 160).

2.5 Ik kan het veld niet verlaten!

Auto-etnografie als onderzoeksmethodiek kent voor- en nadelen. Als *insider* binnen mijn eigen onderzoeksveld heb ik een kennis- en ervaringsvoorsprong tegenover andere (organisatie-)etnografen. Normaliter moeten (organisatie-)etnografen een socialisatieproces doorlopen om de organisatie en haar cultuur te leren kennen om zo een *emic* of *insiders* blik te verwerven. Wanneer het onderzoek deel uitmaakt van een promotieproces, is er volgens Alvesson zelfs sprake van een dubbel socialisatieproces want de onderzoeker moet ook ingeburgerd raken in de mores van de wetenschappelijke onderzoeksgemeenschap (Alvesson, 2009). Als *insider* had ik geen moeite met het socialisatieproces met mijn onderzoeksveld noch had ik last van een *rite de passage* – de cultuurshock die onderzoekers kunnen ervaren bij de onderdompeling in een nieuw en onbekend veld met voor hen ongebruikelijke culturele gewoonten. Daarentegen heb ik wel een *rite de passage* ervaren toen ik begon met mijn promotieonderzoek (zie Vignet 2.5).

VIGNET 2.5 MIJN EERSTE EGOS[26] CONFERENTIE

In 2005 woonde ik voor het eerst een wetenschappelijk conferentie, de EGOS conferentie in Berlijn, bij als onderzoeker-in-opleiding in plaats van een van mijn functies als directeur van een branchorganisatie, als voorzitter van een vereniging of als commercieel directeur van een congreslocatie.
Ik had geen abstract ingediend en had het advies gekregen om het congres op me af te laten komen en er zoveel mogelijk van op te steken. Netwerken had geen enkel nut, was me ook gezegd. Ik had weliswaar veel ervaring op congresgebied – ik was onder meer commercieel verantwoordelijk geweest voor het 'World Water Forum' en de 'UN World Climate Conference 2000' in Den Haag –, maar wist niet hoe EGOS conferenties verliepen. Het bleek gebruikelijk te zijn om een artikel in te dienen bij een van de subthema's van het programma en vervolgens dit subthema gedurende het hele congres te blijven volgen. De artikelen zijn '*peer-reviewed*', toegelicht en bekritiseerd door de andere congresdeelnemers die het subthema bijwonen. Alleen wanneer je zelf als congresdeelnemer een artikel hebt ingediend, heb je toegang tot de andere artikelen[27] en kun je je voorbereiden zodat je als deelnemer niet volledig ignorant of onwetend kunt participeren aan het congres.

[26] EGOS staat voor European Group for Organizational Studies. EGOS is een wetenschappelijke vereniging met als doel de theoretische en/of empirische kennis over organisaties, organiseren en de context waarin organisaties opereren te bevorderen. Behalve een wetenschappelijke uitgave met artikelen over het genoemde onderzoeks- en vakgebied organiseert EGOS jaarlijks een wetenschappelijk congres (http://www.egosnet.org).

[27] Inmiddels zijn de regels wat versoepeld maar nog steeds wordt gestreefd naar actieve congresparticipatie met een eigen artikel.

> Ik was niet op de hoogte van deze gang van zaken, had geen artikelen kunnen downloaden, kende niemand op het congres en was op dat moment (nog) niet ingewijd in de academische mores. Ondanks mijn ruime werkervaring en mijn reputatie als een echte 'netwerker', voelde ik me alsof ik voor het eerst naar school ging: ontheemd en ongemakkelijk.
>
> Bron: auteur, 2005

Vooral toen ik net met mijn onderzoek begon was ik nauw, wellicht zelfs te nauw, betrokken bij mijn veld waardoor ik soms te weinig onbevangen en verwonderd naar het veld keek. Ik ben bang dat er zelfs zo nu en dan sprake was van 'blinde vlekken'. Mijn kennis van het veld speelde me parten bij dit gebrekkige of gedeeltelijk afstand nemen tot het onderzoeksveld. Mijn specifieke functie als belangenbehartiger waarin ik synergie-effecten voor de branche en haar ondernemers moest zien te bereiken, was wellicht ook oorzaak van het feit dat ik last had van 'blinde vlekken'. *Distancing*, het verkrijgen van afstand tot het veld om er met een zekere mate van objectiviteit, in de zin van zonder vooringenomenheid, naar te kunnen kijken, kostte me zonder meer moeite. Naarmate mijn onderzoek vorderde, maar bovenal door de verschuiving van focus van het onderzoek naar het citymarketinggebied lukte het me steeds beter om afstand te nemen van mijn onderzoeksveld. Dit afstand nemen, of *zooming out*, diende als moment van en manier om te reflecteren over mijn onderzoek (Ybema & Kamsteeg, 2009a). Afwisselend was ik zo bezig met mijn data (*zooming in*) om daarna weer afstand te nemen (*zooming out*) en de data af te zetten tegen of te spiegelen aan de theorie (Nicolini, 2009). Zoals gezegd, in de eerste fase ging me dit moeilijker af dan in de tweede fase. Dit kwam omdat ik in de tweede fase enerzijds meer ervaren was in het onderzoeken en anderzijds ook omdat het citymarketingveld veel breder is dan het toeristische veld. De citymarketingcontext omvat een breder maar ook diffuser veld, waardoor meer distantie eigenlijk een logisch gevolg bleek.

Een ander voordeel van bekendheid met het veld is het hebben of gemakkelijk krijgen van toegang, iets waar veel veldonderzoekers vaak moeilijkheden bij ondervinden (Bernard, 2000: 356; Bernard, 2006: 70). In sommige gevallen lukt het onderzoekers helemaal niet om in contact te komen met een bepaalde groep actoren waardoor zij genoodzaakt zijn hun aanpak bij te stellen. Zoals ik hierboven al heb beschreven, heb ik noch de overige interviewers, enige problemen ondervonden bij het verkrijgen van toegang tot het veld en informanten. Dit kwam mede omdat ik met een groot aantal van de geïnterviewden ook beroepshalve contact had. Dit geldt met name voor de informanten in de beginfase van het onderzoek. Bijgevolg verliep ook het opbouwen en onderhouden van relaties, inherent aan etnografisch onderzoek, gemakkelijk. Daar waar andere onderzoekers veel tijd en energie moeten investeren om relaties op te bouwen en om van een *outsider* een *insider* te worden, behoorde ik namelijk al tot de kring van *insiders*. Met sommige van mijn informanten onderhield ik zelfs vriendschappelijke relaties. Ook het maken van afspraken voor

interviews verliep probleemloos. Ik ben zelfs eenmaal gebeld met het verzoek of ik een bepaalde informant wilde interviewen[28]. Daar stond wel als nadeel tegenover dat sommige geïnterviewden een andere houding hadden tegenover mij en in een aantal gevallen veel sneller het achterste van hun tong lieten zien dan ze normaal gesproken zouden hebben gedaan (zie Vignet 2.6).

VIGNET 2.6 'DIE KNAKKER'

Ik interview iemand uit het toeristische veld die ik goed ken en waar ik een zakelijke relatie mee onderhoud. Ik stel vragen over hoe hij de marketing en promotie van de stad ervaart en ik krijg een stortvloed aan commentaar over mij heen. De geïnterviewde bekritiseert vooral de rol van iemand die een overkoepelende taak heeft op het gebied van marketing en promotie van een bepaalde sector in Amsterdam. Hij doet uitspraken en gebruikt bewoordingen als 'kommer en kwel', 'meneer x' (de toevoeging van meneer aan de voornaam bedoelt hij neerbuigend), 'die knakker', 'er is hem als eens de oren gewassen' en 'aardige jongen maar moet je achter de broek aan zitten'.
Wanneer ik de geïnterviewde het interview ter inzage toestuur, belt hij mij terstond op omdat de *tone of voice* van hetgeen hij heeft gezegd hem na lezing rauw op het dak valt. Hij verzoekt uitdrukkelijk het interview zodanig te gebruiken dat de inhoud niet tot hem te herleiden is want hij is geschrokken van de openheid waarmee hij mij is tegemoet getreden en het woordgebruik dat hij daarbij heeft gebezigd; zo hard was het immers niet bedoeld.

Bron: interview 12 december 2005

Er zijn actoren die mij kennen en daardoor opener en openhartiger waren dan ze aanvankelijk of achteraf wilden zijn, maar er is ook een keerzijde van de medaille. Er waren ook gesprekken waar mensen juist heel behoedzaam waren met wat ze prijsgaven, juist omdat ze me kennen en weten wat ik doe. Vignet 2.7 illustreert deze terughoudendheid.

VIGNET 2.7 HET ROMMELT MAAR HET MAG NIET NAAR BUITEN

Fietsend door de stad, kom ik eind 2009 een van de direct betrokkenen bij de citymarketingorganisatie tegen. Ik vertel hem wat ik in de wandelgangen hoor, ik kom immers met enige regelmaat betrokkenen tegen variërend van medewerkers bij gemeentelijke diensten, convenantpartners of juist betrokkenen uit de private sector die allemaal belang hebben bij de marketing en promotie van de stad, zij het soms op onderdelen.
De betrokkene geeft aan dat er op zeer korte termijn grote veranderingen zullen plaatsvinden. De betrokkene kan er niets over melden maar het zal breeduit in de

[28] Later trok de informant om persoonlijke redenen zijn interview in waardoor ik het niet heb kunnen gebruiken in dit proefschrift.

pers komen en het zal veel – ten goede – veranderen. Het citymarketingproces zal effectiever en beter gestroomlijnd worden. Er vallen nog enkele namen van mensen die iets gezegd hebben over een ander maar de betrokkene zegt hier niets meer over behalve dat dit het al jarenlange sluimerende gekrakeel tussen ego's betreft. Een oordeel over specifieke personen geeft hij niet. En hier blijft het gesprek wat de actoren in de citymarketing betreft bij.

Bron: auteur, Amsterdam 2009

Deze terughoudendheid heb ik naarmate mijn onderzoek vorderde bij tijd en wijlen ervaren. Reflecterende hierover kan ik een aantal mogelijke redenen hiervoor aandragen die variëren van de rol die ik als onderzoeker in het veld had tot mijn positie als lector en consultant. Maar ook factoren die buiten mij zelf liggen en die meer te maken hebben met mijn gesprekspartners en hun positie in het veld. Daarnaast zal de context van het veld, een zeer politieke context zoals zal blijken uit de empirische hoofdstukken, zeker mede debet zijn geweest aan een zekere terughoudendheid bij sommige actoren.

Tijdens mijn onderzoek was de scheidslijn tussen onderzoek en persoonlijk contact niet altijd helder te trekken. Etnografisch onderzoek leidt in het algemeen tot het opbouwen van vertrouwensrelaties waardoor informanten eerder geneigd zijn informatie en kennis met de etnograaf te delen (Spradley, 1979: 78). Maher (2002: 316) stelt zelfs dat "Ethnography provides us with the capacity to create safe spaces for intimate disclosures". In het geval van auto-etnografie is de kans dat het moeilijk is het onderzoek te begrenzen wellicht nog groter dan in meer gebruikelijk etnografisch onderzoek waarbij de onderzoeker niet automatisch een *insider* is. De vertrouwenspositie in het vignet 2.1 'De informant-vriendin' is een van de vele voorbeelden waardoor ik regelmatig twijfelde over wat ik wel of niet kon gebruiken. Deze dilemma's zijn talrijk geweest en ik heb te allen tijde getracht me te verplaatsen in de positie van de betrokkenen om me voor te stellen wat mijn onderzoek voor hen zou betekenen en of het hen geen schade zou berokkenen. Vanuit wetenschappelijk oogpunt zou dit derhalve dan ook niet het geval moeten zijn. Echter ook vanuit een persoonlijk oogpunt wilde ik opgebouwde relaties, zakelijk en vriendschappelijk, niet onder onnodige druk zetten.

Naast deze overwegingen spelen ook afwegingen op het gebied van invloed en macht een rol. Inherent aan representatie zijn aspecten zoals autoriteit, macht en legitimiteit (Marcus, 1999). Niet alleen in de representatie maar alleen al door mijn aanwezigheid in en bekendheid met het veld is er in sommige gevallen aantoonbaar maar even vaak onbewust en zelfs onbedoeld sprake geweest van een zekere invloed op het onderzoek en onderzoeksveld. Waar ik eerder aangaf bepaalde informatie niet als zodanig te hebben gebruikt in de representatie van de data, heeft deze informatie wel een rol gespeeld bij mijn beeldvorming over de onderlinge samenwerkingsverbanden. Ook is het van invloed geweest op mijn vraagstelling in de interviews in die zin dat het mij bewogen heeft op sommige punten extra door te vragen: "Data and facts,

(…) are the constructions or results of interpretations: we have to do something with our sensory impressions, if these are to be comprehensible and meaningful." (Alvesson, 2000: 1). Indirect is deze informatie dus wel van belang geweest in dit onderzoek ook al heeft dit niet geresulteerd in een directe weergave.

De dilemma's en uitdagingen waarmee ik ben geconfronteerd in mijn rol als etnograaf in het onderzoek en onderzoeksveld, hebben vooral betrekking op de tijd dat het onderzoek loopt en het promotieonderzoek nog niet is afgerond. Te allen tijde moet kritische reflectie de betrouwbaarheid van het onderzoek mede kunnen waarborgen. Maar vanwege mijn rollen als lector en consultant in het veld is de kans groot dat zich nieuw onderzoek aandient op citymarketinggebied. 'Reflectie in retrospectie' is daarom ook niet voldoende. Bij het verrichten van wetenschappelijk onderzoek is continu een reflectieve houding noodzakelijk. Ik kan en wil immers dit veld niet verlaten na afronding van mijn proefschrift.

Bovenstaande methodologische verantwoording waarin ik onder meer specifiek mijn rol in het onderzoek toelicht is de reden dat het conceptuele hoofdstuk na deze verantwoording volgt. In het volgende hoofdstuk schets ik de hoofdlijnen van mijn conceptuele kader waarin de concepten stedelijk beleidsproces, interorganisationele[29] samenwerking en stakeholders centraal staan die het theoretische vertrekpunt vormen van dit proefschrift.

[29] De term interorganisationeel komt uit het Engels (interorganizational) er wordt hier gebruikt als verzamelterm voor alle samenwerkingsverbanden waarbij meerdere organisaties samenwerken.

3

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

3.1 Inleiding

Voor mijn onderzoek naar citymarketing als stedelijk beleidsproces vertrek ik vanuit het zogeheten *new institutionalism.* Citymarketing is typisch een beleidsterrein waarbij zich samenwerking met private partners en bemoeienis van hen op het beleidproces voordoet. In hoofdstuk 1 heb ik citymarketing omschreven als een complex beleidsproces. Het complexe van dit proces schuilt in de veelheid en diversiteit van betrokken stakeholders met uiteenlopende belangen. Deze zijn afkomstig uit zowel de publieke als de private sector en het sociale middenveld. Ook de dynamische processen die er zich tussen deze stakeholders in het veld afspelen, dragen bij aan de complexiteit. Precies deze combinatie van factoren – omvang en dynamiek – en actoren waarbij de onderlinge interactie en de uiteenlopende belangen en uitgangspunten een rol spelen maken van citymarketing een complex beleidsproces. Het nieuwe institutionalisme biedt een kapstok om deze processen te bestuderen omdat het een meer sociologische zienswijze op instituties en institutionele processen aanreikt. Bovendien onderkent het de toenemende interactie en onderlinge afhankelijkheid tussen deze instituties.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Paragraaf 3.2 focust op de opkomst en institutionalisering van organisaties en de invloed van organisaties op het hedendaags overheidsbeleid. De veranderingen die zich door de institutionalisering voordoen brengen nieuwe manieren van besturen met zich mee. Deze nieuwe vormen van stedelijk beleid en bestuur staan beschreven in paragraaf 3.3. Deze veranderingen hebben ook geleid tot het ontstaan van interorganisationele samenwerkingsverbanden, zoals publiek-private samenwerkingsverbanden. Dit vormt het centrale thema van de volgende paragraaf (3.4). In paragraaf 3.5 introduceer ik een conceptueel raamwerk voor de analyse van het citymarketingbeleidsproces.

3.2 Institutionalisering en toenemend belang van stakeholders

De opkomst van organisaties en de evolutie van organisaties tot instituties en daarbij komend de groeiende invloed van instituties op het stedelijk beleid vraagt om een meer interdisciplinaire kijk op stedelijke beleidsprocessen. Hieronder schets ik in een korte terugblik de veranderde opvattingen over instituties en zet ik uiteen wat institutionalisering inhoudt. Dan bekijk ik de gevolgen hiervan voor (stedelijke) beleidsprocessen. Hieruit leren we dat beleidsprocessen steeds meer invloeden ondervinden van zowel degenen op wie het beleid zich richt en die er belang bij hebben, alsook degenen die bij het beleidsproces betrokken zijn. Om inzicht te krijgen over wie het gaat in stedelijke beleidsprocessen zijn, kijk ik naar wie de stakeholders zijn.

3.2.1 De opkomst van instituties

De institutionele theorie of het institutionalisme bestudeert de veranderingen op het politieke, economische en sociale vlak en houdt zich bezig met de interactie tussen instituties en hun actoren. Het gaat hierbij vooral om de zienswijzen van het nieuwe institutionalisme op instituties en de daarbij behorende beleidsprocessen (Lowndes, 2009). Of zoals Powell stelt:

> The core idea that organizations are deeply embedded in social and political environments suggested that organizational practices and structures are often either reflections of or responses to rules, beliefs, and conventions built into the wider environment (Powell, 2007).

Een van de veranderingen die zich heeft voltrokken, is een bredere visie op het concept 'institutie'. Dit valt het beste te beschrijven via de veranderingen in de tijd. Sommige auteurs spreken in dit opzicht van 'old' of 'early' institutionalisme versus 'new' of 'neo' institutionalisme (Powell & DiMaggio, 1991; Scott, 2001).

Het nieuwe institutionalisme is geënt op zienswijzen uit het oude instititutionalisme dat wortelt in de politicologie, economie en sociologie. Deze verschillende wetenschappelijke disciplines doen allen onderzoek naar stedelijke beleidsprocessen. Zo kijken politicologen naar de rationaliteit en legitimiteit van beleid, terwijl sociologen meer interesse hebben voor de manier waarop beleid tot stand komt. Economen leggen het accent op de economische gevolgen van beleid. Politicologen, economen en sociologen geven ieder hun eigen invulling aan wat zij verstaan onder het oude institutionalisme. Toch kent het oude institutionalisme vanuit deze drie disciplines ook overeenkomsten.

Volgens het oude institutionalisme zijn gewoonten, geschiedenis en morele verplichtingen bepalend voor de gedragingen. Instituties worden gezien als formele structuren die beperkingen en verplichtingen opleggen aan organisaties en actoren. Het handelen van het individu of de groep heeft hoegenaamd geen invloed op de structuur, wat zoveel betekent als de ontkenning van het bestaan van een dualiteit tussen structuur en *agency*. Theoretiseren of het empirisch onderbouwen van bevindingen ontbreekt nagenoeg, uitzonderingen daargelaten. Het vroege institutionalisme gaat uit van een holistisch geheel en veronderstelt een hoge mate van homogeniteit. Er is weinig tot geen aandacht voor verandering aangezien er wordt uitgegaan van institutionele stabiliteit.

Het nieuwe institutionalisme kijkt niet zozeer vanuit deze drie disciplines afzonderlijk maar combineert ze juist. Het brengt belangrijke aspecten uit deze drie disciplines samen waardoor het een meer interdisciplinaire kijk op stedelijke beleidsprocessen kan bieden.

Het nieuwe institutionalisme is ontstaan als een tegenreactie op voornamelijk politiek-economische invalshoeken waarbij de nadruk ligt op het stimuleren van de economie. Het is een reactie op de *behavioral and rational revolution* in de jaren vijftig van de vorige eeuw (March & Olsen, 1984). De *behavioral* revolutie maakte een einde aan de opvatting dat gedrag altijd voorspelbaar is. De rationele revolutie breekt met het idee dat keuzes puur op rationele gronden en op welafgewogen beslissingen gebeuren. Het nieuwe institutionalisme definieert instituties minder strikt dan voorheen. Bovendien beschouwen aanhangers van het nieuwe institutionalisme formele structuren zoals de Staat en de Kerk niet langer meer als de enige instituties (Lowndes, 2002; Peters, 2005).

Dit breder begrip van instituties hangt sterk samen met de opkomst van organisaties en daarmee het toenemende belang van hun invloed op de maatschappij. Selzniks onderscheid tussen organisaties en instituties kan dit verduidelijken (Selznick, 1948, 1996). Hij omschrijft organisaties als rationele structuren die bepaalde doelen nastreven. Instituties daarentegen ziet hij als het ware als 'superorganisatie'–structuren. Medewerkers of leden van een organisatie hebben zich de ideeën en denkwijzen eigen gemaakt; soms ontlenen ze zelfs hun identiteit aan de organisatie. In instituties hebben de betrokkenen de opvattingen, gewoontes en mores van de organisatie geïnternaliseerd en kennen ze een bepaalde betekenis en waarde aan de organisatie toe. De organisatie is in de loop van de tijd uitgegroeid tot een instituut. Instituties zijn dus geïnstitutionaliseerde organisaties of zoals Scott verwoordt: "(...) institutions are multifaceted, durable social structures made up of symbolic elements, social activities, and material resources." (2008: 48).

Door de groeiende interesse voor het toenemende belang van organisaties ontstaat er medio vorige eeuw een nieuwe wetenschappelijke discipline, namelijk de studie

van organisaties. Het denken over organisaties en organisatieprocessen, kortweg organisatiestudies, raakt gelardeerd met de op dat moment in zwang zijnde institutionaliseringtheorieën uit de politicologie, de economie en de sociologie. Het nieuwe institutionalisme reflecteert de ontwikkeling in het denken over beleid en beleidsprocessen (Hall & Taylor, 1996; Peters, 2005). Al snel ontstaan er meerdere stromingen in het nieuwe institutionalisme. Deze stromingen verschillen met elkaar in de wijze waarop ze tegen besturen aankijken. Ook hanteren ze verschillende perspectieven. Er zijn vijf stromingen te onderscheiden, namelijk de rationalistische, de normatieve, de historische of institutionele, de netwerk en als vijfde de constructivistische stroming. Allereerst de rationalistische stroming die uitgaat van het feit dat keuzes altijd begrensd zijn doordat ze slechts op basis van beperkte informatie zijn gemaakt, ook wel – het *bounded rationality* principe genoemd (Abma & In 't Veld, 2001: 25-26; Lowndes, 2009: 92-93). De normatieve stroming baseert zich op normen en formele regels, maar kampt met een gebrek aan legitimiteit en draagvlak (ibid.). Een derde stroming, de historische of institutionele gaat uit van de starre – in het verleden ontstane en gegroeide – verhoudingen en regels tussen instituties. Als vierde stroming kan het netwerkperspectief worden genoemd dat de belangen, soms convergerend, soms conflicterend, tussen de verschillende actoren centraal stelt (ibid.). De laatste recent ontwikkelde stroming, is de constructivistische of discursieve stroming, die in de woorden van Schmidt: "(…) sees institutions as shaping behaviour through frames of meaning – the ideas and narratives that are used to explain, deliberate or legitimize political action."(2006: 99).

Zowel DiMaggio en Powell (1991) als Scott (2008) verlaten het idee dat je vanuit één perspectief moet kijken. Zij gaan juist uit van verschillende processen die alle gedrag kunnen beïnvloeden. Zij onderscheiden drie processen die gedrag kunnen beïnvloeden. Als eerste noemen zij regulerende structuren, zoals regels en wetten die door de politieke macht of overheid zijn gelegitimeerd. Als tweede noemen zij normen, gedragsregels die als leidraad dienen voor gedragingen. Ten derde spreken zij cultureel-cognitieve processen. Dit zijn geïnternaliseerde of gestandaardiseerde overtuigingen, gewoonten en tradities die als vanzelfsprekend worden toegepast. Deze processen staan niet los van elkaar, maar existeren juist naast elkaar. Gezamenlijk zorgen ze voor stabiliteit en betekenis in organisaties. Het nieuwe institutionalisme biedt zo de mogelijkheid om de geldende regels en structuren van het stedelijk beleid en bestuur te bestuderen; het onderzoekt de complexe omgeving waarin deze processen zich afspelen, alsmede de onderlinge strijd en onzekerheid die zich tijdens deze processen voordoen (Lowndes, 2009).

Evenals in het bedrijfsleven, constateren DiMaggio en Powell (1983; 1991) dat organisatiestructuren en -processen, zoals reductie van onzekerheid en ambiguiteit, in toenemende mate ook voorkomen bij de overheid. Dit leidt onder meer tot homogeniteit of uniformiteit in structuren, ook wel isomorphisme genoemd. Naast competitief isomorphisme, gebruikelijk in het bedrijfsleven waar organisaties concurreren om klanten en middelen te verkrijgen, spreken zij van institutioneel isomorphisme, waarbij het gaat om het verwerven van politieke macht en legitimiteit.

Niet alleen in organisaties, maar ook in stedelijke beleidsprocessen is legitimiteit nodig om in staat te zijn het beleid uit te voeren. Dit geldt eens te meer in stedelijke beleidsprocessen waar de publieke sector niet uitsluitend het beleid bepaalt en uitvoert, zoals bij citymarketing.

> ***Legitimacy*** *is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed of norms, values, beliefs, and definition (Suchman, 1995: 574).*

Suchmans visie op legitimiteit is interessant omdat hij de inzichten van twee verschillende stromingen in de organisatieliteratuur over legitimiteit samenbrengt. Vanuit een strategische invalshoek kijkt hij naar legitimiteit als iets dat te bewerkstelligen valt, manipuleerbaar of maakbaar is. Vanuit een institutioneel perspectief ziet hij legitimiteit als iets dat er min of meer vanzelfsprekend is. Suchman bekijkt hoe organisaties legitimiteit verkrijgen, behouden en terugwinnen in geval dat de legitimiteit is afgenomen. Zonder stevige legitimiteitbasis kunnen organisaties hun beleid niet uitvoeren, zoals enkele voorbeelden in de volgende paragraaf illustreren.

3.2.2 Veranderde beleidsperspectieven

In beleidsprocessen vallen beslissingen en besluiten. Het verschil hiertussen is belangrijk voor de analyse van beleidsprocessen. Bij een beslissing gaat het om de keuze die afzonderlijke actoren maken. Een beslissing is op te vatten als wilsbepaling en oordeelsvorming van individuele actoren (Huberts & Huizenga, 1996: 1). Het gaat hier om het handelingsperspectief van één actor, waarbij de actor een individu of groep kan zijn. Als voorbeeld: de beslissing voor de aanleg van de Amsterdamse Noord/Zuidlijn is per Raadsbesluit, dat wil zeggen door de gemeenteraad van Amsterdam, op 9 oktober 2002 genomen (Dienstr Infrastructuur Verkeer en Vervoer, 2009). Een besluit daarentegen richt zich op de interactie tussen de actoren tijdens de totstandkoming van de keuze. Bij een besluit gaat het vooral om hoe de keuze tot stand is gekomen, dit is te beschouwen als het resultaat van voorafgaande processen van onderhandelen en beïnvloeden (Huberts & Huizenga, 1996: 1). Hier staat de interactie, de onderlinge beïnvloeding en aanpassing van en tussen actoren centraal. Ook in dit geval kan de aanleg van de Noord/Zuidlijn als voorbeeld dienen: niet alle gemeenteraadsleden waren zonder meer akkoord met de aanleg van dit inmiddels beruchte metrotraject. De gemeenteraad stemde met 29 stemmen voor en 14 tegen.

Huberts (1996) is van mening dat deze perspectieven twee verschillende manieren van analyse voortbrengen, alsmede een verschillend uitgangspunt hanteren. Hij maakt een onderscheid tussen het besluitvormingsperspectief en het beslissingsperspectief. Bij het eerste perspectief staat de interactie, het proces centraal, terwijl het tweede perspectief uitgaat van de beslissing, de uitkomst. Wanneer de focus tijdens het beleidsproces ligt op interactie en onderhandelen in het beleidsproces, spelen aspecten als macht, invloed, autoriteit en legitimiteit een rol. Peters (1999:

15) daarentegen biedt een ander perspectief voor die besluitvorming waarbij precies deze aspecten aan de orde komen. Zij ziet besluitvorming als een 'belangenstrijd' waarbij diverse spelers met eigen belangen betrokken zijn. Deze strijd speelt zich af op een veld of in een 'arena' waarbij de betrokken spelers ieder hun macht aanwenden om bijvoorbeeld politieke invloed en/of status te krijgen (Bourdieu, 1993, 2002a, 2002b). Peters beschouwt een beslissing als een uitkomst en het voorlopige einde van de besluitvorming. Tijdens het besluitvormingsproces trachten de diverse betrokkenen dit proces zodanig te beïnvloeden dat ze hun eigen belangen zo goed mogelijk kunnen realiseren. Er valt veel voor Peters' zienswijze te zeggen, vooral wat betreft de omschrijving van 'belangenstrijd'. Echter, haar standpunt dat een beslissing ook een uitkomst oplevert is aanvechtbaar. Het is bekend dat zelfs nadat er besluiten of beslissingen zijn genomen de implementatie ervan niet altijd zonder slag of stoot plaatsvindt. Niet zelden traineren of torpederen protestgroepen alsnog de uitvoering van een genomen beslissing waardoor de gewenste uitkomst niet te realiseren blijkt. Als typisch voorbeeld van Peters' belangenstrijd kan de aanleg van de Tweede Coentunnel in Amsterdam dienen.

Milieuorganisaties en de gemeente staan jarenlang lijnrecht tegenover elkaar vanwege conflicterende belangen: het beperken van CO2 uitstoot door het terugdringen van verkeer versus het stimuleren van de doorstroming van het verkeer met inherent meer uitstoot (Eversdijk & Korsten, 2009). Door de langlopende conflicten en procedures blijven dagelijkse kilometerslange files op de Amsterdamse ring voortduren. Na jaren van politiek geredetwist gaat in 2009 de aanleg van de tunnel eindelijk definitief door. Naar verwachting zal de tunnel in 2012 klaar zijn (Oort & De Vries, 2009). Ook in de naleving en evaluatiefase van het beleidsproces zijn voldoende spraakmakende voorbeelden van obstructie van de implementatie van het beleid voorhanden. Ter verduidelijking haal ik opnieuw de aanleg van Noord/Zuidlijn aan. De beslissing tot de aanleg hiervan kon plaatsvinden doordat besluitvorming in de gemeenteraad geschiedde bij meerderheid van stemmen. Tot op de dag van vandaag is de besluitvorming rond de aanleg van dit metrotraject onderwerp van discussie en heeft het al geleid tot een onderzoek uitgevoerd door een enquêtecommissie (Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer, 2009). Mede naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek, zijn er nog steeds Amsterdammers die de aanleg, die inmiddels in volle gang is, willen stopzetten. Kortom, zelfs nadat besluiten zijn genomen door de beleidsmakers leidt dit niet zonder meer tot de door iedereen (gewenste) actie en uitvoering van het besluit.

Bovenstaande reflecties over beleid en besluitvorming maken duidelijk dat er op meerdere wijzen en vanuit verschillende invalshoeken naar beleid valt te kijken. Het voorbeeld met de Tweede Coentunnel maakt duidelijk dat de invloed op beleidsprocessen van andere instituties dan de overheid is toegenomen. Deze instituties hebben vaak andere belangen en streven veelal andere doelstellingen na dan de sociaal-maatschappelijke doelstellingen die de overheid heeft. In de huidige maatschappij valt de invloed van instituties op stedelijke beleidsprocessen echter niet meer weg te denken. Tevens maken beide voorbeelden duidelijk dat de

betrokkenen in het beleidsproces niet dezelfden hoeven te zijn als degenen voor wie het beleid dient. In het geval van de Noord/Zuidlijn betreft dit een deel van de Amsterdammers, bij de Coentunnel is het de automobilist die gebaat is bij een snellere doorstroming van het verkeer. Deze belanghebbenden zijn echter niet of nauwelijks bij het beleid betrokken. Niet elke belanghebbende is dus ook betrokken, maar hij heeft wel een belang. Anders geformuleerd, niet elke stakeholder is actor, elke actor is wel stakeholder. Om een idee te krijgen wie de belanghebbenden en betrokkenen zijn van stedelijke beleidsprocessen, introduceer ik hieronder het stakeholdersmodel van Provan en Milward (2001).

3.2.3 Het uitgebreide palet aan stakeholders van stedelijk beleid

Freeman definieert stakeholders als "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives." (1984: 46). Sinds Freeman, die alom als grondlegger van de stakeholdertheorie geldt, hebben vele auteurs zich verdiept in de begrippen 'stakeholders', 'stakeholdersmodel', 'stakeholdersmanagement' en 'stakeholdertheorie' (Donaldson & Preston, 1995: 66). Het merendeel van deze onderzoeken is evenwel gericht op commerciële een-actor organisaties. Dit is verwonderlijk, temeer omdat het aantal en soort interorganisationele organisaties waar diverse actoren bij betrokken zijn, de laatste jaren sterk groeit. Provan en Milward (1995, 2001) daarentegen kijken naar multi-actor samenwerkingsverbanden. Ze gaan daarbij uit van groepen stakeholders en de belangen van deze groepen bij het samenwerkingsverband. Hun model biedt interessante aanknopingspunten om interorganisationele, netwerkachtige samenwerkingsverbanden op het gebied van stedelijke beleidsprocessen te bestuderen. Zij kijken naar al degenen die betrokken zijn bij het beleidsproces. Bovendien bestuderen zij ook op wie dit beleid van toepassing is en wie er al dan niet baat bij heeft. Hierbij maken zij dus een onderscheid tussen betrokkenen en belanghebbenden. Zo komen zij tot drie niveaus waarop beleid betrekking heeft.

Het eerste niveau, het *community*[30] niveau, bestudeert de gemeenschap die betrokken is bij het beleid en voor wie het effect moet hebben, zoals politici, maatschappelijke organisaties en de bevolking. Deze stakeholders hebben weliswaar belang bij wat er gebeurt, maar ze hebben niet of nauwelijks invloed op de beleidsprocessen. De bestudering van de effecten voor de *community* speelt in mijn onderzoek een belangrijke rol omdat het over stedelijke beleidsprocessen en in het bijzonder om citymarketing gaat. Immers, hierbij komen vragen aan de orde als wat levert het op en voor wie? En wat kost het, wie betaalt het, welke keuzes zijn gemaakt en wat betekent dat voor andere beleidsterreinen?

Het tweede niveau, het netwerk niveau, analyseert de relaties tussen belangrijke betrokkenen zoals geldschieters en degenen die de controle uitoefenen, de uitvoe-

[30] Het evaluatiemodel van Provan & Milward gaat uit van 'communities' als fysiek afgebakende bestuurlijke eenheden zoals gemeenten of provincies (Provan et al., 2001).

rende diensten op professioneel of op administratief niveau, alsmede de aangesloten organisaties. Op dit niveau draait het om de actoren die van invloed kunnen zijn op het samenwerkingsverband, maar die niet noodzakelijkerwijs invloed uitoefenen.

Op het derde niveau, het organisatie/deelnemer niveau, vormen de individuele organisaties en de direct betrokkenen de actoren waar het om gaat en die invloed uitoefenen op het samenwerkingsverband. Dit niveau is goed te vergelijken met de groep primaire stakeholders zoals Clarkson (1995) deze omschrijft. Hij onderscheidt primaire en secundaire stakeholders. De primaire stakeholders kunnen activiteiten ondernemen die de organisatie zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden. Bovendien is de continue interactie van deze groep met de organisatie een noodzakelijke voorwaarde voor het voortbestaan van de organisatie. Daarentegen kunnen secundaire stakeholders beïnvloed worden, of invloed uitoefenen, maar ze zijn niet onontbeerlijk voor de continuïteit van de organisatie. Een aantal stakeholders blijft echter bij Clarksons indeling in twee categorieën onderbelicht, hetgeen meteen de charme van het model van Provan & Milward aantoont omdat bij hen een omvangrijke groep stakeholders deel uitmaakt van de analyse. In tegenstelling tot Clarkson die zich vooral beperkt tot degenen die betrokken zijn bij de samenwerking, kijken Provan en Milward naar alle belanghebbenden. Daarnaast koppelen Provan & Milward (2001: 416) belangen van stakeholders aan het niveau van stakeholders. Ter illustratie noemen zij als een mogelijk beoordelingscriterium voor het *community* niveau de mate waarin de bevolking het gevoel heeft dat het probleem wordt opgelost. Voor het organisatie/deelnemer niveau zou het voortbestaan van de organisatie een maatstaf kunnen zijn.

Tabel 3.1 geeft een nadere mogelijke specificatie van groepen stakeholders die onder de desbetreffende hoofdgroep zijn te scharen. De tabel toont aan welke stakeholders mogelijke actoren zijn in het beleidsproces waardoor duidelijk is dat niet elke stakeholder ook actor is in het beleidsproces. Tevens geeft de tabel een overzicht van de mogelijke belangen van de stakeholders in het stedelijk beleidsproces.

TABEL 3.1 MODEL TER BESTUDERING VAN STAKEHOLDERS EN BELANGEN OP STEDELIJK BELEIDSGEBIED

Niveaus van netwerk	Keystakeholder groepen	Belangen
Community	***Stakeholders*/ klanten waaronder…**	
	• Bewoners • Bedrijven • Bezoekers • Politici • Ambtenaren • Maatschappelijke organisaties • Nationale overheid	• Kosten voor gemeenschap • Opbouw van sociaal kapitaal • Publieke perceptie dat probleem is opgelost • Veranderingen in omvang/ aard van probleem

Niveaus van netwerk	Keystakeholder groepen	Belangen
Netwerk	***Stakeholders*/agents waaronder…**	
	• Financiers en beleidsmedewerkers • Netwerk administratieve organisatie • Aangesloten stakeholders	• Groei van netwerk • Effectiviteit (geen dubbelingen in aanbod) • Integratie en coördinatie van diensten
Organisatie/actoren	**Agents en klanten**	
	• Organisatie bestuur • Management van organisatie • Organisatie medewerkers • Individuele partners	• Voortbestaan van de organisatie • Wederkerigheid tussen actoren • Toegang tot diensten van andere stakeholders • Noodzaak – voldoen aan eisen/wensen financier • Competitief voordeel voor afzonderlijke stakeholders

Bron: model bewerkt op basis van Babiak (2009) en Provan en Milward (2001)

3.3 Hedendaagse bestuursvormen

Deze paragraaf gaat dieper in op diverse bestuursvormen. Het bestuderen van de verschillende partijen die bij het beleidsproces zijn betrokken, en met name hoe zij erbij zijn betrokken, kan door onderscheid te maken tussen het beslissingperspectief enerzijds en het besluitvormingsperspectief anderzijds. Het is dit analytische onderscheid dat mijns inziens ten grondslag ligt aan de verschillende hedendaagse stedelijke beleid- en bestuursmodellen die in deze paragraaf ter sprake komen. De jaren vijftig van de vorige eeuw vormen het vertrekpunt voor de bestudering van het hedendaags stedelijk beleid, waarbij de focus vooral ligt op de West-Europese ontwikkelingen.

3.3.1 De 'economisering' van stedelijk beleid

De veranderingen op stedelijk beleidsgebied lijken, zoals hieronder wordt toegelicht, sterk economisch te zijn ingegeven. Ze hebben geresulteerd in andere bestuurlijke verhoudingen waardoor stedelijk beleid de laatste decennia sterk is gewijzigd.

Het stedelijk beleid wordt al jaren bestudeerd door te kijken naar de heersende bestuursvormen, *urban regimes* (Elkin in Dowding, 2001). De diverse interpretaties van dit concept beschrijven de formele en informele manieren van samenwerking tussen publieke en private actoren om hun lokale politieke doelen te kunnen

bereiken. Sinds de Tweede Wereldoorlog zijn in het Westen globaal drie *urban regimes* te onderscheiden. De eerste bestuursvorm doet zich voor in de periode van begin jaren vijftig tot midden zestig en kenmerkt zich door de ontwikkeling van grootschalige projecten, betaald, maar vooral ook bepaald door de overheid (Elkin in Dowding, 2001; Fainstein & Fainstein, 1983). Daarna veranderde de inrichting van het bestuur en tot eind jaren zeventig is er sprake van een tweede bestuursvorm casu quo *urban regime*, waarbij de ontwikkeling van brede sociale welvaart en het streven naar economische stabiliteit centraal staat (ibid.; ibid.). De derde bestuursvorm ontstond begin jaren tachtig en duurt tot op heden voort. Kenmerkend voor deze vorm zijn onder meer de toenemende marktgeoriënteerdheid van de overheid en het verschuiven naar een economische focus. Deze derde bestuursvorm zal hieronder dan ook uitgebreid aan de orde komen. De studies van de eerder genoemde Elkin, en Fainstein en Fainstein naar *urban regimes* zijn vooral geënt op Amerika. Desalniettemin zijn er parallellen in West-Europa te ontdekken, qua denkbeelden en ontwikkelingen.

In Europa dient de derde bestuursvorm zich aan vanaf de jaren zeventig in de vorige eeuw. Dan tekent zich in West-Europa een financiële crisis af; de overheid is daardoor niet langer in staat grote projecten te financieren, waardoor hij terugtreedt en marktgerichter gaat opereren. Privatisering, deregulering, verzelfstandiging, publiek-private partnerships en andere samenwerkingsverbanden tussen publieke en private actoren komen in het stedelijke bestuur steeds vaker voor. Deze derde periode valt samen met wat in Europa bekend staat als het neoliberalisme. Dit staat voor de hernieuwde opkomst van de zogeheten kapitalistische klasse. Eenvoudig vertaald betekent dit een verschuiving van de macht van de publieke naar de private sector opdat de overheid efficiënter gaat werken en de economie zodoende verbetert (Geddes, 2009). Neoliberalisme kenmerkt zich tevens door een verschuiving van 'welzijnsdenken' naar marktgeoriënteerd profijt-denken, alsmede van een centralistische, overheidsgestuurde manier van besturen naar een manier van besturen waarbij private partijen zijn betrokken. Tegelijkertijd vindt er in dezelfde periode een omschakeling plaats waarbij financiering van projecten niet gezocht wordt in overheidssteun maar in marktgericht handelen (Geddes, 2009).

Harvey (2007: 2) plaatst het ontstaan van neoliberalisme in een historische context; hij omschrijft het als een theoretische stroming handelend over de verantwoordelijkheden, taken en rollen van de staat op politiek-economisch gebied. De staat zou volgens deze theorie marktwerking op zoveel mogelijk institutionele domeinen moeten bevorderen. Met onder andere wet- en regelgeving moet de overheid er tevens voor zorgen dat de diverse instituties in een beschermde, veilige en stabiele omgeving kunnen functioneren. Binnen deze stroming bestaan er enkele substromen, zoals de *regulation theory* en de *regime theory*. Beide stromingen leggen het accent op de economie binnen stedelijk beleid, maar nemen een verschillende context als uitgangspunt. De *regulation theory* gaat uit van een lokale context en de *regime theory* van een internationale context. Voor de ontwikkeling van het hedendaagse stedelijk beleid zijn beide stromingen van belang.

In de *regulation theory*, die voornamelijk economisch is georiënteerd, staan de begrippen *mode of regulation* en *regimes of accumulation* centraal. *Mode of regulation* duidt op de manier waarop het stedelijk beleid vorm krijgt en het politieke bestuur de lokale economie structureert. Het tweede begrip, *regime of accumulation*, geeft aan hoe het economische systeem functioneert en hoe productie en consumptie plaatsvinden (Florida & Jonas, 1991). Bekende concepten binnen deze theorie zijn bijvoorbeeld het fordisme en post-fordisme. De *regulation theory* bestudeert hoe de voorheen alom aanwezige fordistische manier van produceren (gekenmerkt door massaproductie en standaardisatie van producten en diensten) plaatsmaakt voor een post-fordistische manier van produceren waarbij de focus ligt op productie en dienstverlening op maat (Castells, 2000; Hoffman, 2003; Lauria, 1997; Page, 1995). In steden is deze verandering zichtbaar door bijvoorbeeld de teloorgang van de industrie of de verplaatsing van industriële bedrijven naar de rand van de stad of zelfs de vestiging ervan buiten de stad. Ook Amsterdam ontkomt niet aan deze trend: de voorheen zo machtige scheepsindustrie in Amsterdam raakt in de naoorlogse periode al snel in verval om uiteindelijk vrijwel geheel uit de stad en zelfs uit de hele regio te verdwijnen (Donkers, 2007; Galesloot, 2007). Ook andere grote industriële bedrijven verlaten de Amsterdamse (binnen)stad.

De *regime theory*, de tweede substroming van het neoliberalisme, legt de nadruk meer op de internationale context en gaat ervan uit dat internationale instituties elkaar beïnvloeden. Deze theorie veronderstelt dat onderlinge samenwerking tussen verschillende formele en informele instituties mogelijk is (DiMaggio & Powell, 1991; Mossberger, 2009). Het betreft hier niet alleen de invloed van het bedrijfsleven op staten, maar ook de impact die andersoortige instituties op landen en steden kunnen hebben. Exemplarisch is de verkoop van ABN AMRO aan een consortium[31] van drie buitenlandse banken in 2007 (Smit, 2008). *DE* Bank, zoals de bank zichzelf pleegde te noemen, was opeens geen Nederlandse multinational meer, noch de Amsterdamse megabank van allure. Amper een jaar later ziet de Nederlandse overheid zich door de financiële crisis genoodzaakt een deel van een van de eigenaren terug te kopen om het Nederlandse deel van de bank te laten voortbestaan. Ondanks deze enorme overheidssteun is een grootscheepse reorganisatie met talloze ontslagen noodzakelijk, wil de bank kunnen overleven. De problemen en dreigende ontslaggolf hebben een negatieve invloed op Amsterdam, de voormalige hoofdzetel van de bank, en dragen niet bij tot de positieve reputatie van de stad als mondiaal financieel centrum. Debacles zoals met de ABN AMRO bank, geven aan hoe verweven staat, bedrijfsleven en andere actoren, – individuen en instituties – met elkaar zijn geraakt. Het maakt eveneens duidelijk dat instituties niet slechts lokaal van invloed kunnen zijn, maar dat in sommige gevallen de invloedssfeer van instituties tot ver buiten de stads- of landsgrenzen reikt.

[31] Dit consortium bestaat uit het Spaanse Banco Santander, de van origine Belgische bank Fortis en het Schotse Royal Bank o Scotland.

Het neoliberalisme luidt dus het tijdperk in van een terugtredende overheid, de opkomst van de vrije markt en van de al eerder genoemde marktgeoriënteerde overheid. In Engeland staat deze periode ook wel bekend als het thatcherism, de periode waarin Margaret Thatcher minister-president is (1979-1990) en waarin een neoliberaal beleid hoogtij viert. Ook in Nederland heeft zich deze trend voorgedaan onder de overwegend christendemocratische/liberale en 'paarse' kabinetten onder Lubbers en Kok (1982-2002). Door het verschuiven van functies en taken van de overheid naar private partijen of semioverheidsorganisaties rijst de vraag of dit geen andere manieren van coördineren en besturen nodig heeft.

3.3.2 Toenemende focus op economie en de gevolgen daarvan op bestuurlijk vlak

De toenemende interactie tussen de staat en de private sector veroorzaakt een verschuiving van bestuur naar besturen. *Governing* is vaak toe te spitsen op overheidsbestuur, *governance* daarentegen kent een veel bredere connotatie. *Governance* duidt op een verscheidenheid aan belangen en actoren in veranderende bestuurlijke velden (Davies & Imbroscio, 2009: 8). Dit betekent dat op meerdere gebieden sprake is van bestuur en niet slechts op het van oudsher klassieke veld van de staat, zoals dat in het oude institutionalisme gold (Peters, 2005; Scott, 2008). Rhodes maakt bijvoorbeeld onderscheid tussen de verschillende vormen van *governance.* Hij onderscheidt zes verschillende vormen (Rhodes, 1996). Als een van deze zes uitingsvormen noemt hij *New Public Managent (NPM). NPM* is gebaseerd op efficiency en effectiviteit waarbij de overheid het beleid bepaalt en de uitvoering door derden gebeurt (Klijn & Van Twist, 2007). Met andere woorden: de overheid houdt zich bezig met *steering not rowing* (Osborne & Gaebler, 1992). De overheid is taken volledig gaan uitbesteden of zelfs gaan afstoten en controleert nog slechts het resultaat. Dit heeft geleid tot de metafoor *hollow state* (Milward & Provan, 2003; Peters, 1993; Rhodes, 1994) doelend op de nog beperkte bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de overheid wanneer die een *NPM*-beleid voert.

Doel van *NPM* is het bereiken van een transformatie in het denken van de overheid en in de heersende cultuur bij de overheid. Het gaat dus vooral om een mentaliteitsverandering bij de overheid zelf (Rhodes, 1997). Of zoals Peters meent: *NPM* is een attitude die meer gericht is op het veranderen van de normen en waarden binnen de publieke sector (Peters & Pierre, 1998). *NPM* gaat bovendien uit van managementstrategieën en –doelen, omdat het met name de manier van werken van de private sector in de publieke sector wil bewerkstelligen (ibid.). Hierdoor overheerst bij het besturen volgens het *NPM* model sterk een verdeel-en-heers-strategie. Dit duidt op een tayloristische scheiding van werk waarbij de overheid beleid bepaalt en anderen, zoals externe uitvoeringsorganen, de klus moeten klaren volgens vooraf bepaalde condities. Sleutelbegrippen die bij deze manier van besturen een rol spelen zijn controle, autoriteit, beheersbaarheid, legitimiteit en ontbreken van interne conflicten (Van Marrewijk & Veenswijk, 2005). Deze managementfo-

cus op de verdeling van taken en verantwoordelijkheden brengt met zich dat er vooral aandacht is voor het behalen van doelen en resultaat (Rhodes, 1997). Stoker concludeert om bovengenoemde redenen dat *NPM* meer een markttheorie dan een democratische theorie is waarbij markt hier synoniem is met marktgerichter handelen (Stoker, 1998).

In de *governance*-modellen gaat het veeleer om netwerken, partnerships en publiek-private *joint ventures* en deze zijn bijgevolg democratischer georiënteerd (Peters & Pierre, 1998). In tegenstelling tot *NPM* staat bij een *governance*-geörienteerde denkwijze het proces centraal en niet het resultaat (ibid.). Bij *governance*-modellen van besturen is het uitgangspunt gezamenlijke belangen na te streven. Het gaat dan ook vooral om onderlinge coördinatie en afstemming en de onderlinge afhankelijkheid tussen de verschillende actoren (Peters & Pierre, 1998; Rhodes, 1996). Hierdoor vindt er uitwisseling en aanpassing van waarden en normen plaats bij alle betrokken actoren. Als zodanig beschreven valt *governance* te onderscheiden van het specifieke *NPM*. *Governance* valt echter niet te definiëren als een eenduidig begrip, maar eerder als een politieke theorie of als een beschrijving van verschillende bestuursstijlen. Stoker stelt dan ook dat *governance* veel verder gaat dan een managementtechniek en dat het meer beoogt te bereiken dan grotere efficiency of het halen vooraf gestelde resultaten (Stoker, 1998: 17-18). Dit strookt ook beter met een latere definitie die Rhodes van *governance* geeft: "self organising, interorganisational networks characterised by interdependences, resource exchange, rules of the games and significant autonomy from the state." (1997: 17).

Governance-geörienteerde bestuursvormen verschillen dus wezenlijk van de traditionele vormen van besturen. Ook op stedelijk beleidsgebied is dit zichtbaar. Op stedelijk beleidsgebied is een dicht netwerk ontstaan van veel actoren met diverse belangen die in tal van nieuwe verbanden samenwerken. Andere kenmerken van het hedendaagse *governance* gerelateerd aan het stedelijk beleid zijn: de verschuiving van *government* (bestuur) naar *governance* (besturen), het betrekken van bewoners op stadsniveau of op wijkniveau bij beleidsvorming middels bijvoorbeeld openbare inspraakprocessen en *multi-stake*-dialogen, meer focus op het beleidsproces en specifieker beleid, samenwerking met contractpartijen op basis van (prestatie) contracten, het pogen om tot een geïntegreerd beleid te komen door met projectorganisaties te werken, en tot slot – niet onbelangrijk voor steden – een verschuiving in taken en verantwoordelijkheden van nationaal naar lokaal niveau (Andersen & Van Kempen, 2003; Kjaer, 2009; Rhodes, 1997). Een dergelijke bestuursvorm maakt gebruik van *interactive policy making* (interactieve beleidsvorming) – onder meer door consultatierondes, onderhandelingen en besprekingen door Westerse overheden. Hiermee trachten deze overheden het sociale middenveld en individuele burgers te betrekken bij de beleidsvorming rond bepaalde onderwerpen (Akkerman et al., 2004). De gedachte hierachter is dat *governance*-vormen waarbij actieve lokale participatie plaatsvindt de democratie of het democratische beleidsproces versterken (Akkerman et al., 2004; Bull & Jones, 2006; Putnam, 1993; Sullivan, 2009).

In het voorgaande is duidelijk gemaakt dat er onderscheid gemaakt wordt tussen beleid dat stoelt op de *NPM*-filosofie en beleid dat uitgaat van de *governance*-gedachte. Dit onderscheid blijkt onder meer uit de onderlinge verhoudingen tussen beide bestuursvormen, hun verschillen in focus en de manier waarop ze hun legitimiteit verwerven. Beleid dat stoelt op de *NPM*-filosofie vertoont op een aantal punten gelijkenis met kenmerkende elementen uit Scotts regulatieve pijler, zoals streven naar doelmatigheid, handelen op basis van regels, wetten en protocollen en uitgaan van formele machtsstructuren (2008: 51, 79). Daarnaast zijn er ook overeenkomsten met de kenmerken die Scott heeft geformuleerd voor de normatieve pijler. Ook in deze pijler is er sprake van vastomlijnde autoriteitsstructuren, taakomschrijvingen en rollen bij beleidsprocessen (ibid.). Beleid dat gebaseerd is op de *governance*-gedachte gaat daarentegen uit van andere uitgangspunten en vertoont een sterke analogie met de attributen van de cultureel-cognitieve pijler, waarbij wordt uitgaan van gelijkwaardigheid en het hebben van gedeelde overtuigingen en werkwijzen (ibid.). Hierdoor ontstaat een dichotomie met aan de ene kant het *NPM*-beleid, gekenmerkt door elementen uit de regulatieve en normatieve pijlers van het nieuwe institutionalisme en aan de andere kant het *governance*-beleid dat uitgaat van het constructivistische of discursieve perspectief (Schmidt, 2006: 99). In tabel 3.2 zijn de belangrijkste verschillen tegen elkaar afgezet.

TABEL 3.2 KENMERKENDE ELEMENTEN IN *NPM* EN *GOVERNANCE*-STRUCTUREN

NPM	Governance
Normen/waarden mbt eigen handelen	Participatie en gelijkwaardigheid
Handelen op basis van verdeel-en-heers: macht	Onderlinge coördinatie en afstemming tussen actoren
Controle	Onderlinge afhankelijkheid
Beheersbaarheid	Uitwisseling van middelen
Autoriteit	Onafhankelijkheid van de overheid
Legitimiteit	Democratische legitimering
Ontbreken van intern conflict	Mogelijkheid op conflicten
Focus op doelen	Focus op proces
Focus op resultaat	Rekenschap afleggen over beleid

Bron: gebaseerd op onder meer Akkerman et al. (2004), Bull & Jones (2006), Putnam (1993), Schmidt (2006), Scott (2008)

Behalve de discussie of *NPM* in de strikte vorm als aangegeven (nog) wel bestaat, rijst ook de vraag of het veronderstelde gehalte van de *governance*-vormen van besturen wel zo democratisch is. Daarnaast is de grote vraag natuurlijk ook of er in de praktijk wel sprake is van een dermate stringente dichotomie tussen beide bestuursvormen.

3.4 Interorganisationele samenwerking

Na de beschrijving van de ontwikkelingen op beleidsproces en meer in het bijzonder op het gebied van stedelijk beleid, vervolg ik dit proefschrift met een verkenning van de nieuwe samenwerkingsverbanden die er zijn ontstaan. Strategische allianties, *joint ventures*, publiek-private samenwerkingsverbanden (verder PPS genoemd), cross-sectorale samenwerkingsverbanden, *community*-building en strategische netwerken zijn maar een paar benamingen voor interorganisationele samenwerking tussen organisaties. Voor dit onderzoek zijn vooral de samenwerkingsverbanden tussen private en publieke partijen en het sociale middenveld van belang. Dergelijke complexe samenwerkingsverbanden zijn niet meer weg te denken uit de hedendaagse netwerkeconomie: de gezondheidszorg, het onderwijs, de toeristische industrie en de infrastructurele sector zijn slechts enkele sectoren die zich kenmerken door samenwerkingsverbanden waarbij meerdere partners uit verschillende disciplines betrokken zijn. Ook op stedelijk beleidsgebied komen deze nieuwe samenwerkingsvormen voor.

Aangezien er onduidelijkheid bestaat over wat er onder samenwerking wordt verstaan, volgt eerst een uitsplitsing tussen *cooperation* en *collaboration*, beide in het Nederlands vertaald als samenwerking. Na de uiteenzetting van het onderscheid tussen deze begrippen, zal ik in het vervolg van dit onderzoek over samenwerking (*cooperation*) versus strategische samenwerking (*collaboration*) spreken. Vervolgens komen de uiteenlopende motieven en argumenten om samenwerking aan te gaan aan de orde. Tot slot bespreek ik twee specifieke samenwerkingsvormen op stedelijk beleidsgebied, waarbij zowel publieke als private actoren bij betrokken zijn.

3.4.1 Multi-actor samenwerkingsverbanden

Vertaald in het Nederlandse betekent het Engelse *cooperation* en *collaboration* allebei samenwerking. Er is echter een subtiel verschil in connotatie tussen beide begrippen. Dit verschil komt voort uit de manier waarop besluitvorming plaatsvindt. Al in 1980 houdt Hord zich bezig met het onderscheid tussen deze begrippen (Hord, 1980). In navolging van Thompson onderkent Hord drie vormen van *cooperation,* waarin een oplopende mate van geformaliseerde samenwerking valt te ontdekken: van contractuele samenwerking tot fusies van organisaties (Thompson in Hord, 1980). Afspraken op het vlak van *cooperation* blijken veelal formeel vastgelegd en bevatten clausules voor het te bereiken resultaat of het uitblijven daarvan. Bij *collaboration* gaat het om het gezamenlijk vaststellen van doelen als onderdeel van het samenwerkingsproces (Jamal & Getz, 1995; Melaville & Blank, 1993). *Cooperation* betreft dus een vooraf bepaalde (politieke) agenda, terwijl *collaboration* uitgaat van het gezamenlijk bepalen van de doelen (London, 1995). Chrislip & Larson onderschijven dit onderscheid en benoemen belangrijke aspecten van het samenwerkingsproces:

> It [*collaboration*] is a mutually beneficial relationship between two or more parties to achieve common goals by sharing responsibility, authority and accountability for achieving results. It is more than simply sharing knowledge and information (communication) and more than a relationship that helps each party achieve its own goals (*cooperation* and coordination). The purpose of *collaboration* is to create a shared vision and joint strategies to address concerns that go beyond the purview of any particular party (1994: 5)

Niet alle auteurs gaan ervan uit dat *collaboration* voor alle betrokkenen lucratief moet zijn. Agranoff (2003) omschrijft *collaboration* als een samenwerkingsverband waarbij het doel het gezamenlijk oplossen van een probleem is. Ook voor Gray is profijt voor alle partijen geen kenmerk van *collaboration,* maar zij gaat wel uit van gezamenlijke besluitvorming tussen de onderlinge betrokkenen. Tevens moet *collaboration* leiden tot een oplossing of synergie die groter is dan wanneer ieder afzonderlijk voor zich aan een oplossing zou werken (Gray, 1989: 5). Wat alle omschrijvingen van *collaboration* in ieder geval met elkaar gemeen hebben, is de gezamenlijke besluitvorming in het samenwerkingsproces. Deze gezamenlijkheid in besluitvorming ontbreekt bij *cooperation*. Vandaar dat ik in dit onderzoek over samenwerking (*cooperation*) versus strategische samenwerking (*collaboration*) spreek. In het laatste geval vormt de gezamenlijkheid een wezenlijk aspect van de samenwerking.

Cooperation en *collaboration* weerspiegelen in feite de manier waarop en de mate waarin wordt samengewerkt tussen de verschillende partijen. Het stakeholdersmodel van Savage et al. (1991) biedt een handvat om te kijken naar de mogelijkheid en de mate van bereidheid van stakeholders om samen te werken. Zij gaan in hun stakeholdersmodel uit van de belangen van stakeholders en hun onderlinge interactie. Dit zogeheten coöperatie/conflict model staat stil bij aspecten als conflict en machtsverhoudingen. Savage et al. (ibid) onderscheiden vier samenwerkingsstrategieën die het management kan toepassen. Met voorbeelden uit de Amsterdamse praktijk tracht ik deze strategieën te verduidelijken. De eerste strategie gaat uit van strategische samenwerking in de zin van *collaboration*. Een voorbeeld van zo'n *collaboration* is de samenwerking van het ATCB met de organisaties uit de toeristische en de culturele sector in Amsterdam op het gebied van de themajaren. Jaarlijks wordt een thema uitgelicht zoals in 2010 'Water Sensations 2010'. Gezamenlijk kijken de samenwerkingspartners hoe ze rond het thema activiteiten kunnen organiseren die extra toeristen naar de stad trekken. In de tweede strategie is er sprake van een leidende organisatie die de ondersteuning geniet van de overige actoren en deze betrekt bij hun samenwerking. De organisatie geniet in deze strategie duidelijk meer macht, waardoor er sprake is van hiërarchische verhoudingen. In wezen is dit een vorm van coöperatie. De manier waarop aanleg van de Amsterdamse Noord/Zuidlijn plaatsvindt, is zo'n coöperatieve vorm van samenwerken. De gemeente is opdrachtgever, de aannemer de uitvoerder. Er zijn duidelijke verhoudingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Savage et al. voegen nog twee samenwerkingsstra-

tegieën toe die in multi-actor samenwerkingsverbanden voorkomen. De stakeholders in de derde strategie hebben weinig belang en zijn niet of nauwelijks geïnteresseerd in de samenwerking. Controle en monitoring van deze stakeholders volstaat. De bouw van een moskee in Amsterdam-West laat het merendeel van de bewoners in het oostelijk deel van de stad onberoerd; omgekeerd zijn weinig bewoners in het westelijk deel van de stad geïnteresseerd in de aanleg van een nieuw eiland in de Zuiderzee. De vierde en laatste strategie berust op een sterke verdediging. De stakeholders staan niet welwillend en in sommige gevallen zelfs ronduit negatief tegenover de samenwerking of organisatie en zullen deze zoveel mogelijk dwarszitten of saboteren. Deze strategie wordt toegepast in competitie met anderen. Wederom een voorbeeld uit het toerisme. Het ATCB probeert congressen voor de stad te 'winnen' en concurreert daarbij vaak met steden als Wenen, Barcelona en Kopenhagen.

3.4.2 Samenwerken, een must of een pre?

De achterliggende redenen voor interorganisationele samenwerking zijn talrijk en hebben veelal te maken met de context waarin organisaties opereren, zoals veranderingen op economisch en technologisch gebied; teruglopende groei en/of toenemende competitie; toenemende wederzijdse afhankelijkheid; vervagende grenzen tussen overheid en bedrijfsleven (Gebrekidan & Awuah, 2002; Huxham & Vangen, 2004). Ook meer organisatiespecifieke doelen kunnen echter aanleiding zijn voor een interorganisationele samenwerking., zoals het verbeteren van efficiency of stabiliteit, het verkrijgen van macht en controle over andere organisaties of ook het vergroten van de legitimiteit (Babiak, 2009; Gray, 1989, 1996).

Het is hier van belang een onderscheid te maken tussen samenwerkingsverbanden tussen commerciële bedrijven enerzijds en anderzijds de mengvormen waarbij publieke organisaties en commerciële bedrijven zijn betrokken. In het eerste geval is winst maken de achterliggende gedachte en het primaire doel. Commerciële samenwerkingsverbanden kunnen op projectbasis plaatsvinden of leiden tot een samengaan of fusie van een of meerdere bedrijven. Een voorbeeld van het projectmatige samenwerken, is de samenwerking van vliegtuigmaatschappijen met hotelketens bij het aanbieden van city breaks, een samengesteld product waarbij de vlucht en het hotelverblijf als pakket worden verkocht. Illustratief voor meer structurele samenwerkingsverbanden zijn de fusies of overnames zoals deze bijvoorbeeld plaatsvinden in de financiële sector, de autobranche en de farmaceutische industrie. De overname van het Nederlandse bankenconcern ABN-MRO door een buitenlands conglomeraat kan model staan voor een dergelijke overname. In het tweede geval, bij samenwerkingsverbanden tussen publieke en private organisaties, liggen veelal andere motieven ten grondslag aan de samenwerking. De in Nederland bekende publiek-private samenwerkingsverbanden (verder als klassieke of traditionele PPS'en omschreven) komen vooral voor bij stedelijke vernieuwing, en dan met name binnen de infrastructurele sector, de ruimtelijke sector en de transportsector (Kenniscentrum PPS, 2006). De Hogesnelheidslijn (HSL), de Tweede Maasvlakte en de Zuidas

in Amsterdam zijn bekende voorbeelden van dergelijke projecten (Bult-Spiering, 2003; 2005; Van den Hof, 2006; Klijn & Teisman, 2002; Van Ham & Koppenjan, 2002; Kenniscentrum PPS, 2006; Ministerie van VROM, 2006; Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2006). Motieven om dergelijke samenwerkingsverbanden te beginnen zijn onder meer het delen van de vaak hoge kosten en de risico's die gepaard gaan met dergelijke grootschalige projecten. Ook het aantrekken van expertise die niet aanwezig is binnen de eigen organisatie kan een reden zijn.

Naast de reeds genoemde motieven om te gaan samenwerken, is steeds vaker gezamenlijke marketing en branding de drijfveer (d'Angella & Go, 2009; Palmer & Bejou, 1995; Wang & Fesenmaier, 2007). Doel is gezamenlijk een synergie-effect te bewerkstelligen waarmee een beter resultaat valt te behalen dan elke organisatie afzonderlijk zou kunnen bereiken. Dit komt in toenemende mate voor in de marketing en promotie van gebieden zoals toeristische bestemmingen, maar ook bij de marketing en promotie van regio's en steden als aantrekkelijk zakelijk vestigingsgebied. De Öresund–regio, genoemd naar de Öresund brug die het Deense Kopenhagen met het Zweedse Malmö verbindt, is een voorbeeld van een dergelijke regionale samenwerking (OECD, 2005). Dichter bij huis bestaat een samenwerking tussen de verschillende steden en provincies in Nederland: de Metropoolregio Amsterdam (Van Zee et al., 2009). In het Metropoolregio[32]-verband werken lokale en regionale overheden in het noordelijke deel van de Randstad samen, waaronder het bestuur van grote steden zoals Amsterdam, Haarlem en Almere, maar ook van de kleinere omringende gemeenten. Doel hiervan is om de regio als aantrekkelijke, concurrerende regio op verschillende terreinen internationaal voor het voetlicht te brengen (Gemeente Amsterdam, 2008).

Er is een aantal kenmerkende aspecten in interorganisationele samenwerkingsverbanden te ontwaren die voor alle soorten samenwerkingsverbanden gelden. In mijn onderzoek beperk ik me echter tot de relevante aspecten die te maken hebben met samenwerkingsverbanden waar publieke en private organisaties bij zijn betrokken. Ik concentreer me in het bijzonder op strategische publiek-private samenwerkingsverbanden op stedelijk beleidsgebied. London (1995: 8) somt een aantal aspecten op die aanleiding kunnen zijn voor of oorzaak zijn van mogelijke problemen of knelpunten in dit soort samenwerkingsverbanden. Zo kunnen er problemen ontstaan door een onjuiste probleemanalyse of doordat partijen het niet eens kunnen worden over de omschrijving van het probleem. Een andere situatie waardoor problemen kunnen ontstaan, is het verschil in belang van de betrokkenen

[32] Het metropoolregio Amsterdam overleg is een overleg van lokale en regionale overheden in het noordelijke deel van de randstad. Deelnemers zijn de gemeenten Aalsmeer, Almere, Amstelveen, Amsterdam, Beemster, Beverwijk, Blaricum, Bloemendaal, Bussum, Diemen, Edam-Volendam, Haarlem, Haarlemmerliede-Spaarnwoude, Haarlemmermeer, Heemskerk, Heemstede, Hilversum, Huizen, Landsmeer, Laren, Lelystad, Muiden, Naarden, Oostzaan, Ouder-Amstel, Purmerend, Uitgeest, Uithoorn, Velsen, Waterland, Weesp, Wijdemeren, Wormerland, Zaanstad, Zandvoort, Zeevang, de provincies Noord-Holland en Flevoland en de Stadsregio Amsterdam (Bekker et al., 2008).

bij de samenwerking of het verschil in onderlinge afhankelijkheid tussen bepaalde betrokkenen. De mate van betrokkenheid van de verschillende partijen kan uiteenlopen, alsook het moment waarop de partijen bij de samenwerking zijn betrokken. Er is een mogelijke ongelijkheid in macht en /of middelen in de manier waarop de betrokkenen de problemen kunnen aanpakken. Immers, niet elke stakeholder kan/wil even veel financiële middelen of kennis/kunde/tijd investeren in het samenwerkingsverband. Dit is afhankelijk van het belang van de betrokkene. Ook komt het voor dat niet iedereen kan deelnemen aan de samenwerking of kan toetreden tot het samenwerkingsverband. Een ander mogelijk struikelblok is de mate waarin de betrokkenen kunnen samenwerken met andere partijen of gebruik kunnen maken van de informatie, kennis en middelen van andere partijen. Er kan bovendien sprake zijn van informatieasymmetrie waardoor niet elke betrokkene op dezelfde wijze en gelijke hoogte geïnformeerd is over de lopende zaken. Tot slot stelt London dat het aanwenden van bestaande strategieën vaak niet de juiste manier blijkt om problemen op te lossen. Een combinatie of opeenstapeling van deze aspecten waardoor problemen zich voordoen is ook denkbaar. Het Amsterdamse Zuidasproject is zo'n voorbeeld van een samenwerkingsverband met een combinatie van knelpunten: er is onenigheid over de kosten en wie deze moet dragen; er ontbreekt overeenstemming over wie de risico's moet dragen en ook blijkt dat niet iedereen de mogelijkheid heeft om deel uit te maken van het samenwerkingsverband (Oudenampsen, 2008).

Het aangaan van een samenwerkingsverband blijkt lang niet altijd vlekkeloos te verlopen. Zo blijkt een samenwerkingsverband niet zonder meer voor iedereen profijtelijk te zijn, terwijl dit vaak een voorwaarde is voor het succes ervan. Onderlinge afhankelijkheid is zo'n voorwaarde voor succes: "Collaboration establishes a give and take among the stakeholders that is designed to produce solutions that none of them working independently could achieve." (Gray, 1989: 11). Succesvolle samenwerking kan bijvoorbeeld bijdragen aan een verbeterde toegang tot verschillende soorten kapitaal (tijd, geld, mankracht, expertise, en dergelijke) en het kan resulteren in een verbeterde service aan de belanghebbenden. Mislukte of falende samenwerkingsverbanden daarentegen leiden al snel tot een verspilling van kapitaal, een geschonden reputatie en/of ontevreden belanghebbenden (Babiak, 2009). Huxham en Vangen gaan zelfs nog een stap verder. Wanneer er geen gezamenlijk profijt is (*collaborative advantage*) kunnen de partijen beter afzien van een dergelijke samenwerking: "Put rather more formally, the argument is that unless potential for real collaborative advantage is clear, it is generally best, if there is a choice, to avoid *collaboration*." (2004: 200). Ofwel, zonder zwaarwegend motief waarbij door samenwerking meer bereikt kan worden dan wanneer ieder afzonderlijk opereert, lijkt interorganisationele samenwerking niet vanzelfsprekend.

Het (er)kennen van de belangen van de verschillende stakeholders is essentieel en een belangrijke voorwaarde voor succesvolle multi-actor samenwerkingsverbanden (Sautter & Leisen, 1999: 314-315). Mitchell et al. (1997) kijken specifiek naar de verschillende stakeholders en hun vaak tegenstrijdige belangen. Zij maken een onderverdeling in de categorieën stakeholders die op basis van hun 'macht',

'legitimiteit' en 'urgentie' meer of minder invloed kunnen uitoefenen. Hun studie baseert zich op organisaties en de individuen of groepen die betrokken zijn bij die organisatie. Als eerste noemen zij de factor 'macht' waardoor stakeholders gezag op de organisatie kunnen uitoefenen. Het gaat hier niet alleen om macht verkregen door financiën of producten, maar ook door (sociale) relaties en netwerken of door kennis, educatie en expertise kan macht opgebouwd zijn (Bourdieu, 1980). Rowley en Moldoveanu (2003) beschouwen de beschikbaarheid van middelen eveneens als een belangrijk criterium om in actie te komen. Ook zij gaan daarbij uit van materiële (geld, arbeidspotentieel, en dergelijke) en immateriële (leiderschap, consensus, moreel engagement, en dergelijke) middelen.

Macht alleen is echter niet voldoende om gezag te kunnen uitoefenen. Volgens Mitchell et al. (1997) is ook legitimiteit nodig om autoriteit te krijgen. Legitimiteit staat voor de wenselijkheid of rechtmatigheid van de stakeholder om invloed uit te oefenen. Vooral met het oog op institutionalisering speelt dit een rol. De overdracht van bevoegdheden en verantwoordelijkheden in beleid en beleidsprocessen van de overheid aan andere organisaties, vraagt volgens Minderman (2008) om een nieuwe legitimiteitsbasis. Niet alleen commerciële organisaties of hun directies moeten hun activiteiten kunnen legitimeren, ook of juist multi-actor samenwerkingsverbanden die zich bezighouden met stedelijke beleidsprocessen moeten hun activiteiten kunnen legitimeren. Het samenwerkingsverband en haar activiteiten dienen aan te sluiten bij de institutionele omgeving (Scott, 2008: 152). Al eerder zagen we dat Dimaggio & Powell (DiMaggio & Powell, 1983; Powell & DiMaggio, 1991) dit institutioneel isomorphisme noemen. Duineveld en Beunen (2006) noemen het hebben of verkrijgen van draagvlak een manier om beleid te kunnen legitimeren. Volgens Minderman is draagvlak en het achteraf kunnen legitimeren van de activiteiten onvoldoende in een veranderde, geïnstitutionaliseerde omgeving. Nieuwe samenwerkingsverbanden moeten zoeken naar een verankering van hun organisatie en activiteiten. Onder verankering verstaat hij een multistakeholdersbenadering waarbij de samenwerking verder gaat dan de eigen kerntaken om gemeenschappelijke thema's gezamenlijk te kunnen aanpakken (Minderman, 2008: 33). Legitimiteit blijkt dus een cruciale factor te zijn in publiek-private samenwerkingsverbanden die zich bezighouden met stedelijke beleidsprocessen.

Tot slot urgentie, het laatste aspect dat volgens Mitchell et al. (1997) van belang is om invloed te kunnen uitoefenen. Urgentie geeft de mate aan waarin de stakeholder in staat is de organisatie tot actie aan te zetten. Het wordt bepaald door de mate waarin uitstel van actie al dan niet acceptabel of mogelijk is, zonder dat zich grote calamiteiten voordoen. Daarentegen is deze *sense of urgency* volgens Rowley en Moldoveanu (2003) niet bepalend voor de bereidheid tot samenwerken. Zij stellen dat het hebben van belang in een project nog geen reden is dat een stakeholder gaat samenwerken met andere stakeholders. De stakeholders kunnen immers uiteenlopende en zelfs conflicterende belangen hebben. Een reden om juist wel te gaan samenwerken kan het onderlinge verschil zijn tussen organisaties. Rowley en Moldoveanu (2003) achten de kans op samenwerking het grootst als de stakeholders

grote gemeenschappelijke belangen hebben en qua organisatie veel van elkaar verschillen want dan kunnen ze elkaar aanvullen en beconcurreren elkaar niet. Het verwerven van een status of een gezamenlijke identiteit is volgens hen een van de belangrijkste drijfveren om samen te werken.

3.4.3 Publiek-private samenwerkingsverbanden of publiek-private allianties

Interorganisationele samenwerkingsverbanden op stedelijk beleidsgebied zijn bekend onder de naam publiek-private samenwerkingsverbanden, al eerder kortweg PPS genoemd. De motieven om een PPS in het leven te roepen zijn bepalend bij de opzet van een dergelijk samenwerkingsverband. Hierbij zijn op stedelijk beleidsgebied twee hoofdtypen van samenwerkingsverbanden te onderscheiden: de klassieke of traditionele PPS en de alliantievorm.

De PPS-constructies die in Nederland voorkomen, zijn voornamelijk terug te vinden op infrastructureel of ruimtelijk gebied en binnen de transportsector (Kenniscentrum PPS, 2006). Definities van publiek-private samenwerkingsverbanden zijn dan ook voornamelijk gebaseerd op studies en samenwerkingsverbanden binnen deze domeinen. De bewust ruime omschrijving van het begrip PPS van Van Ham en Koppenjan is hiervan een voorbeeld: "Publiek-private samenwerking is een vorm van gestructureerde samenwerking bij de aanleg en exploitatie van infrastructurele voorzieningen." (2002: 22). Een andere, frequent gehanteerde definitie is afkomstig van Klijn & Teisman: "Een samenwerkingsvorm tussen publieke en private actoren met een min of meer duurzaam karakter waarin actoren gezamenlijke producten en/of diensten ontwikkelen en waarin risico's, kosten en opbrengsten worden gedeeld" (2002: 47). In deze definitie is het specifieke aspect van de infrastructurele sector achterwege gelaten waardoor het beter te gebruiken is voor andere sectoren. Bult-Spiering (2003; 2005) voegt daar expliciet nog een element aan toe, namelijk het realiseren van een gezamenlijk vastgestelde doelstelling. Zij maakt een onderscheid tussen 'kenmerken van' en 'voorwaarden voor' PPS'en. Een PPS onderscheidt zich van andere samenwerkingsverbanden door hun kenmerken. Daarentegen geven de voorwaarden de condities aan waaronder een PPS tot stand kan komen en zijn daarmee gerelateerd aan de context. Beschrijvende elementen (de kenmerken) zijn te verkiezen om een PPS te duiden, omdat ze gemakkelijker te objectiveren zijn dan normatieve elementen, de voorwaarden (Bult-Spiering, 2003; Van den Hof, 2006). Dit geldt zeker voor publiek-private samenwerkingsverbanden waarnaar nog weinig onderzoek is gedaan en waarover weinig bekend is, zoals samenwerkingsverbanden op stedelijk beleidsgebied.

Een kenmerk van publiek-private samenwerkingsverbanden is de betrokkenheid van een of meer publieke en private actoren die zich hebben verenigd in een speciaal daarvoor opgericht organisatorisch verband. Een ander kenmerk heeft te maken met de duidelijke afspraken die zijn gemaakt over kosten en opbrengsten. Wellicht

het meest specifieke aan dit soort PPS'en is het maken van afspraken over de risico's (Bult-Spiering, 2003: 26; 2005: 17-18). Door deze kenmerken staat deze PPS-vorm bekend als de PPS-concessie- of contractvorm. Omdat dit de eerste – en tot op heden bekendste – vorm is waarin PPS als samenwerkingsvorm voorkomt, prefereer ik de naam klassieke of traditionele PPS.

De wenselijkheid om meer betrokkenheid bij en draagvlak van onder meer burgers en ondernemers voor het stedelijk beleid te creëren, heeft ertoe geleid dat er andere vormen van samenwerking op publiek-privaat gebied aan het ontstaan zijn. Door de roep om *governance* in overheidsbeleid waarbij duidelijk sprake is van strategische samenwerking (*collaboration*) ontwikkelt zich ook een meer democratische PPS-vorm. Deze vorm staat bekend als de partnership- of alliantievorm. Het meest onderscheidende kenmerk van deze PPS-vorm ten opzichte van de hierboven genoemde klassieke of traditionele PPS, ligt in de gezamenlijke besluitvorming (Klijn & Van Twist, 2007). Een ander pregnant verschil met de klassieke PPS is het veelal ontbreken van een juridische of organisatorische entiteit (ibid.). Doordat de alliantie PPS-vorm uitgaat van synergie-effecten en gezamenlijke besluitvorming centraal stelt, zijn de onderlinge (machts)verhoudingen anders. In de klassieke of traditionele PPS bestaan er relaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer waarbij de betrokkenen onderling overeengekomen doelstellingen volgens strak opgestelde juridische regels en voorschriften trachten te realiseren. In de partnership- of alliantievorm zijn gezamenlijke ambities en doelen uitgangspunten in de samenwerking. Afspraken omtrent interactie, betrokkenheid en succesvolle samenwerking staan in deze PPS-vorm voorop (Eversdijk & Korsten, 2008; 2009). Met andere woorden: de klassieke of traditionele PPS is een vorm van samenwerking die is gestoeld op *cooperation* terwijl de alliantie-PPS uitgaat van een strategische samenwerking, *collaboration*. Tabel 3.3 vat de verschillen samen.

TABEL 3.3 KENMERKENDE ELEMENTEN IN KLASSIEKE/TRADITIONELE PPS EN ALLIANTIE-PPS

Klassieke/traditionele PPS	**Alliantie-PPS**
Nastreven van eigen doelen	Nastreven van gezamenlijke doelen
Opdrachtgever–opdrachtnemerrelatie	Gedeelde verantwoordelijkheid
Controle	Gedeelde autoriteit
Verdeling van risico	Onduidelijkheid over of ontbreken van afspraken over risico
Verdeling van opbrengsten	Onduidelijkheid over of ontbreken van afspraken over opbrengsten
Verdeling van kosten	Onduidelijkheid over of ontbreken van afspraken over kosten
Focus op resultaat	Focus op proces
Cooperation	Strategische samenwerking

Bron: gebaseerd op Bult-Spiering (2003; 2005) en Van den Hof (2006)

3.5 Conceptueel raamwerk

In de vorige paragrafen is vastgesteld dat zich qua bestuursvorm een dichotomie openbaart tussen enerzijds de *NPM*-vorm en anderzijds de *governance*-vorm. Tegelijkertijd rees de vraag of er wel sprake kan zijn van een dergelijke strikte tweedeling in bestuursvormen. In elk geval is duidelijk dat de veranderingen in bestuursvormen, of deze nu gebaseerd zijn op een *NPM* dan wel op een *governance*-vorm, ook nieuwe samenwerkingsconstellaties met zich meebrengen. Een van de constellaties die zich voordoet is de samenwerking tussen publieke en private actoren oftewel een publiek-private samenwerkingsvorm.

Ook binnen dit samenwerkingsverband zijn twee vormen te onderscheiden die zich profileren als een dichotomie. Aan de ene kant bevindt zich de klassieke PPS, waarvan de karakteristieken overeenkomen met een bestuursvorm als *NPM*, aan de andere kant staat de alliantie PPS, die democratischer van aard lijkt te zijn en daarom beter aansluit bij een *governance*-bestuursvorm.

Ook hier rijst de vraag of een dusdanige categorisering terecht en realistisch is. Uit de tot dusver behandelde literatuur blijkt dat samenwerkingsverbanden die berusten op onderlinge interactie, reciprociteit en interdependentie, kortom verbanden waar gezamenlijke doelen en uitgangspunten zijn geformuleerd, op grotere betrokkenheid en draagvlak van de stakeholders kunnen rekenen. Dit is het uitgangspunt van *governance*-vormen van besturen. De inzet van middelen, zoals macht en invloed, maar ook overige middelen zoals de inbreng van financiën en arbeidskrachten van de betrokken actoren lijken met elkaar in evenwicht te zijn. Ook de belangen van de betrokken actoren lijken evenredig te zijn behartigd. Daarentegen lijkt in stedelijke besturen waar *NPM* de dominante bestuursvorm is politiek, autoriteit en legitimiteit – van de overheid wel te verstaan – te prevaleren. Dit gaat gepaard met een volstrekt andere invulling van de concepten macht, invloed en belangen. De verdeling hiervan is veelal niet gelijkwaardig en valt meestal ten gunste van de overheidspartijen uit.

In feite gaat het zowel bij de bestuursvormen als bij de samenwerkingsconstellaties om de verhoudingen tussen de verschillende stakeholders en hun afzonderlijke belangen. De manier waarop de stakeholders deze middelen gebruiken, alsook hun omgangsvormen, moet inzichtelijk of duidelijk maken aan welke bestuursvormen en samenwerkingsconstellaties het citymarketingproces in Amsterdam beantwoordt; de *governance* of de *NPM* bestuursvorm en de klassieke of alliantie PPS. Dit levert de volgende aspecten op van waaruit ik het citymarketingproces in Amsterdam bestudeer (zie Tabel 3.4).

TABEL 3.4 ASPECTEN VAN BELANG IN PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKINGSVERBANDEN

Praktijken	Indicatoren
Relaties/Interacties	• relaties met organisatie en onderling tussen stakeholders • mogelijkheid om samen te werken • mate van bereidheid om samen te werken
Belangen/Middelen	• autoriteit/legitimiteit/draagvlak • macht/invloed • urgentie/intensiteit • overige beschikbare middelen

Met dit onderzoek wil ik het beleidsproces dat bij het vermarkten en de promotie van steden een rol speelt, inzichtelijk maken. Tot op heden bestaat hierover nog weinig literatuur. Vandaar dat ik een empirische bijdrage wil leveren aan de theoretische en professionele debatten over de denkbeelden en theorieën over citymarketing in het algemeen en de publiek-private samenwerking- en organisatieprocessen in het bijzonder. Om dit te kunnen bereiken luidt de centrale vraag 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 samenwerking- en bestuursvormen van hedendaagse stedelijke beleidprocessen?*

In dit onderzoek sta ik voornamelijk stil bij de totstandkoming van het citymarketingproces, wie erbij betrokken zijn en welke partijen invloed op dit proces uitoefenen. Het is daarom allereerst belangrijk bloot te leggen wie de betrokkenen en belanghebbenden zijn. Het model van Provan en Milward (2001) is goed bruikbaar op het gebied van stedelijke beleidsprocessen, zoals citymarketing: het onderscheidt de verschillende stakeholders en hun uiteenlopende belangen. Om de beleidsprocessen te kunnen analyseren, heb ik drie processen bekeken. Deze vallen onder wat Powell (2007) beschrijft als *organizational practices and structures*. Met *organizational structures* doelt Powell op de samenwerkingsverbanden. Vragen die hierbij aan de orde komen zijn: Hoe zien deze er uit, hoe hebben ze vorm gekregen en wie maken er deel van uit. Onder *organizational practices* schaar ik zowel het managen of besturen van het samenwerkingsverband als de dagelijkse activiteiten en projecten die plaatsvinden.

In dit onderzoek heb ik een aantal subvragen geformuleerd, die elk antwoord geven op hoe de organisatie en de samenwerking vorm heeft gekregen en zich verder heeft ontwikkeld. Als eerste kijk ik naar de structuur van het samenwerkingsverband (*organizational structure*). Daarvoor heb ik de volgende subvraag geformuleerd:

> *Wie zijn de stakeholders en op welke wijze zijn ze betrokken bij de totstandkoming en ontwikkeling van het citymarketingproces in Amsterdam?*

Dan bestudeer ik de *organizational practices,* waarbij ik begin met het onderzoeken van het samenwerkingsverband. De tweede subvraag luidt :

> *Hoe en met welke stakeholders krijgt de samenwerking binnen het citymarketingproces vorm en hoe manifesteren deze stakeholders zich?*

Vervolgens onderzoek ik de dagelijkse praktijken, dat wil zeggen de activiteiten en projecten, die er binnen een samenwerkingsverband zijn ondernomen. Hiervoor heb ik de volgende subvraag geformuleerd:

> *Welke dagelijkse praktijken vinden plaats in het citymarketingbeleidsproces en welke conflicterende belangen van de stakeholders spelen hierbij een doorslaggevende rol ?*

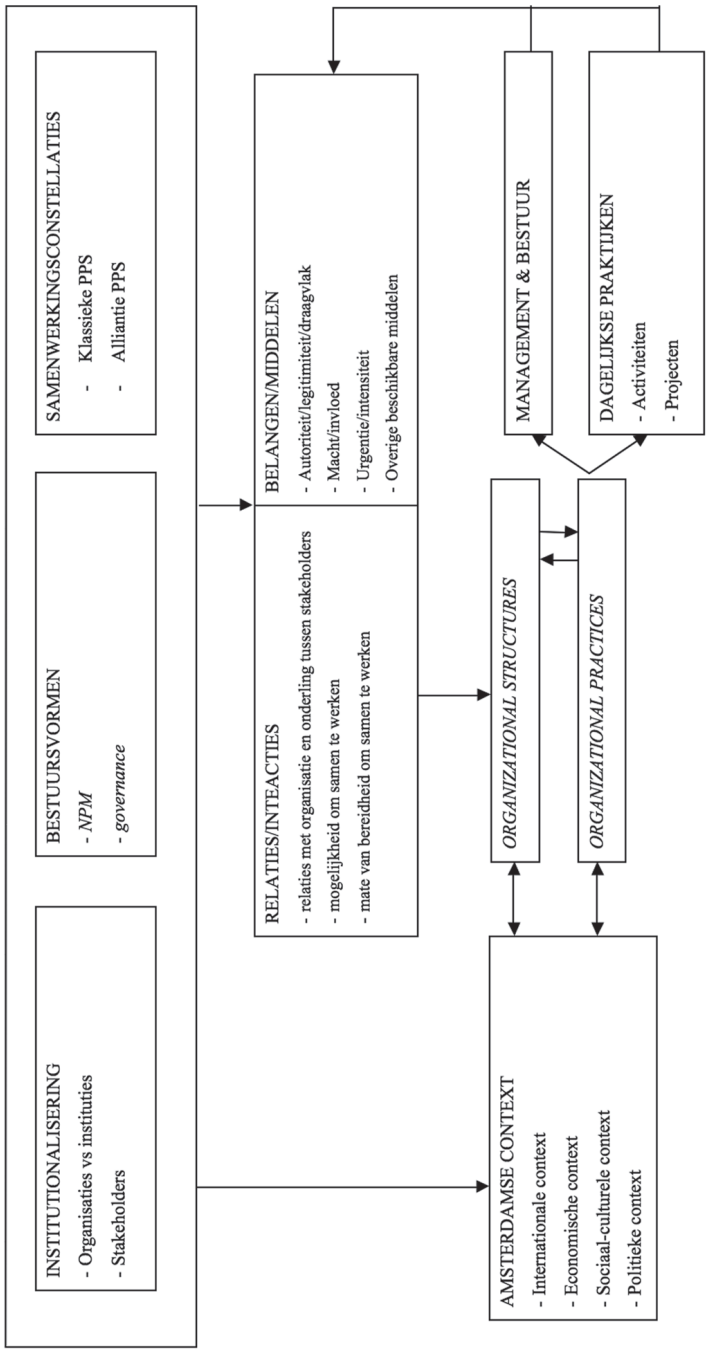
Zo tracht ik inzicht te krijgen in het Amsterdamse citymarketingbeleidproces. Wordt dit op een *NPM* wijze dan wel een *governance* manier bestuurd en is de citymarketingorganisatie een klassieke dan wel een alliantie PPS? Dit zijn de vragen waar ik beantwoord op wil krijgen.

Omdat het Amsterdamse citymarketingproces een reactie is op mondiale ontwikkelingen op economisch, sociaal en politiek vlak, luidt de vierde subvraag als volgt:

> *Hoe verhoudt het Amsterdamse citymarketingbeleid zich tot de internationale context en in welke mate speelt de internationale context een rol in Amsterdamse beleidsprocessen?*

Om bovenstaande vragen te beantwoorden, is een conceptueel model uitgewerkt dat het verband visualiseert tussen de voorgaande theoretische en de hiernavolgende praktische verkenningen zoals deze zijn verwoord in de subvragen (zie Figuur 3.1). Opvallend in dit model is dat de onderlinge afhankelijkheid of wederkerigheid uitsluitend tot uiting komt door de pijlen tussen de thema's *organizational strcutures* en *practices,* en de aspecten relaties/interacties en belangen/middelen. Het onderzoek zal uitwijzen of dit terecht is.

FIGUUR 3.1 CONCEPTUEEL MODEL; PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING IN HET AMSTERDAMSE CITYMARKETINGBELEIDSPROCES



Uiteindelijk moet de beantwoording van deze vragen leiden tot het inzicht dat er in het Nederlandse bestuurlijke bestel geen strikte scheiding mogelijk is tussen een *NPM*- en *governance* manier van besturen. Alhoewel lokale overheden op steeds meer terreinen met bemoeienis van buitenaf krijgen te maken, zijn ze nog onvoldoende toegerust om hiermee adequaat om te gaan. Enerzijds roepen ze steeds vaker de actieve betrokkenheid in van private actoren zoals bedrijven, het sociale middenveld en de bevolking, anderzijds willen ze vasthouden aan het eigen uitgestippelde beleid. Dit terwijl ook de roep van bewoners, het bedrijfsleven en het sociale middenveld om inspraak in beleidsprocessen groot is. Deze vraag om invloed lijkt voort te komen uit een alsmaar groeiend wantrouwen tegenover de overheid. Tegelijkertijd zien we dat noch de bewoners, noch het bedrijfsleven of het sociale middenveld voldoende in staat blijkt naar tevredenheid van alle betrokken partijen invulling te geven aan de samenwerking die boven hun eigen belangen uitstrekken. Eigenbelang blijft echter prevaleren. Dit zorgt ervoor dat alle betrokken partijen – publiek en privaat – in een ingewikkelde spagaat opereren. Ook ontstaan hierdoor allerlei mengvormen, ook wel hybride vormen genoemd, – tussen de *NPM*-vorm en de *governance*-vorm van besturen. Dit geldt op dezelfde wijze voor het ontstaan van hybride vormen van klassieke en alliantie publiek-private samenwerkingsverbanden. Hierbij is het voor de participerende partijen niet altijd duidelijk welke vorm en daarmee samenhangende spelregels gelden waardoor onduidelijkheden en conflicten optreden en resultaten uitblijven. Deze studie onderzoekt of dit ook opgaat voor de Amsterdamse citymarketing.

4

De Amsterdamse context: het veld van de Amsterdamse citymarketing

4.1 Inleiding

Amsterdam figureerde jarenlang bovenaan talloze stedenrankings[33], het was bijvoorbeeld één van de meest tolerante steden ter wereld, het had 's werelds beste IT-infrastructuur en faam als 'top' congresstad. Aan het begin van dit millennium blijkt Amsterdam echter te dalen op veel van deze rankings; de stad scoort ook minder hoog ten opzichte van diverse ranglijsten. Concurrerende steden doen het beter dan Amsterdam. Amsterdam verliest met name punten op de schaal van 'Quality of Living', een belangrijk argument voor creatieve bewoners en nieuwe, internationale bedrijven om zich in een stad te vestigen.

Een slechte mondiale concurrentiepositie van een stad vindt tegenwoordig direct zijn weerslag op de economie van die stad. Het betekent dat er zich minder bedrijven vestigen, dat hoogopgeleide, creatieve bewoners in andere 'hippe' steden gaan wonen en dat bezoekers eerder andere steden aandoen. Om de economische positie van Amsterdam te verbeteren is een citymarketingproces gestart. Zo wordt door de stad beter te profileren, en te positioneren voor specifieke doelgroepen of markten, beoogd de lokale economie te versterken.

In dit hoofdstuk beschrijf ik de verschillende rankings die de terugvallende concurrentiepositie van Amsterdam openbaren (paragraaf 4.2). Daarnaast wordt de Amsterdamse economie uitgelicht en krijgen de vijf sectoren waarop de stad zich focust een nadere toelichting. Niet alle markten of doelgroepen zijn immers (economisch) aantrekkelijk voor Amsterdam of sluiten aan bij wat de stad te bieden heeft (paragraaf 4.3). Dit hoofdstuk vormt tevens een inhoudelijke toelichting op het eigenlijke veld waarbinnen de citymarketing zich afspeelt. Na de introductie van 'het veld' volgt, ten slotte, een beschrijving van de stakeholders die betrokken zijn bij de Amsterdamse citymarketing (paragraaf 4.4).

---

33 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.

4.2 De concurrentiepositie van Amsterdam

Er zijn talloze rankings in omloop die aangeven hoe steden presteren ten opzichte van elkaar. Deze vergelijkingen lopen sterk uiteen, niet alleen qua aspecten van vergelijking, maar ook qua invalshoek. Sommige van deze vergelijkingen vinden plaats op lokaal of regionaal niveau, andere op nationaal, Europees of mondiaal niveau. Daarnaast verschillen de onderzoeksmethodologieën sterk; in enkele gevallen is de gebruikte methodologie niet geheel inzichtelijk. Het is daarom eigenlijk verbazingwekkend dat steden zo'n groot belang hechten aan deze rankings.

4.2.1 Rankings

Als gevolg van de groeiende concurrentie tussen steden onderling ontstaat het begrip concurrentievermogen of –kracht. Concurrentiekracht duidt op de mate waarin de stad of stedelijke regio in staat is haar huidige en toekomstige bewoners te voorzien van onder meer banen, inkomen en recreatieve en culturele voorzieningen. Daarnaast gaat het erom of, en in hoeverre, een stad een bepaalde mate van sociale cohesie en een stedelijk managementbeleid kan realiseren, organiseren en structureren (Kresl, 2007: 17-18). De onderlinge competitie tussen steden leidt tot het ontstaan van rankings. Het belang van deze rankings ligt namelijk in het feit dat ze volkomen duidelijk aangeven hoe het met posities van de steden ten opzichte van elkaar is gesteld.

Bedrijven vestigen zich steeds vaker in aantrekkelijke steden, dat wil zeggen, in de nabijheid van verkeersknooppunten, in de nabijheid van financiële centra of daar waar gekwalificeerd personeel beschikbaar is. Ook de nabijheid van de concurrentie kan een overweging zijn om zich ergens te vestigen. Uiteraard speelt vaak de combinatie van deze factoren een rol. Toeristen hebben een groter keuzepalet tot hun beschikking dan voorheen doordat steden en landen die in het verleden ontoegankelijk waren, ontsloten zijn. Bijvoorbeeld omdat er geen oorlog meer woedt, het politieke regime is versoepeld of omdat de economische, veiligheids- of gezondheidsituatie sterk is verbeterd. De verschillende rankings laten zien hoe de gebruikers van de stad bepaalde aspecten van de stad beoordelen en classificeren. Hieruit kunnen steden opmaken hoe het met hun concurrentiekracht is gesteld. Een greep uit de grote hoeveelheid vergelijkingen die er bestaan, levert het volgende overzicht (zie Tabel 4.1). Bijlage III geeft een groter overzicht van de bestaande benchmarks die steden raadplegen.

De eerste lijst, de *European Cities Monitor* vergelijkt de aantrekkelijkheid van Europese steden als vestigingsplaats voor bedrijven. Ondernemers geven hun oordeel over de steden en het zijn eveneens ondernemers die de ranking raadplegen wanneer zij een nieuwe vestiging of filiaal in een Europese stad willen openen. In 2003 en 2004 behoort Amsterdam nog bij de top vijf. Vervolgens daalt de stad maar komt in 2007 weer terug binnen de top vijf (Dienst Onderzoek & Statistiek, 2005, 2007,

2008). Deze comeback blijkt van korte duur want in 2009 komt Amsterdam uit op nummer acht (Dienst Onderzoek & Statistiek, 2009).

De volgende lijst, de *Quality of Living* index, geeft jaarlijks aan hoe het met de leefbaarheid van een stad is gesteld. Deze index toont waar het prettig toeven is. Opvallend aan deze wereldwijde lijst is dat een groot aantal Europese steden hoog staat genoteerd. Daarnaast is het opmerkelijk dat de top tien geen steden uit de Verenigde Staten bevat. Steden uit Australië, Nieuw-Zeeland en Canada prijken wel hoog op de lijst.

De derde lijst, de Anholt city index, vormt een rangorde voor het succes of de populariteit van steden*merken*. De twee laatste lijsten geven allebei aan in welke stad de meeste congressen zijn gehouden. Omdat zij in essentie hetzelfde beoordelen maar in systematiek verschillen gebruiken steden vaak beide rankings.

TABEL 4.1 OVERZICHT VAN ENKELE BELANGRIJKE BENCHMARKS

	2003	**2005**	**2009**
European Cities Monitor –Steden als aantrekkelijke vestigingsplaats voor organisaties	Londen (1), Parijs (2), Frankfurt (3), Brussel (4), **Amsterdam (5)**	Londen (1), Parijs (2), Frankfurt (3), Brussel (4), Barcelona (5), **Amsterdam (6)**	Londen (1), Parijs (2), Frankfurt (3), Barcelona (4), Brussel (5), Madrid (6), Munchen (7), **Amsterdam (8)**
Quality of Living	Zurich (1), Wenen (2), Geneve (3), Kopenhagen 4 Frankfurt, Bern, **Amsterdam (10)**	Zürich (1), Geneve (2), Vancouver en Wenen (3), Düsseldorf (5), Frankfurt (6), München (7), Auckland (8) Bern en Sydney (9), Kopenhagen (11), **Amsterdam (12)**	Wenen (1), Zürich (2), Geneva (3), Vancouver en Auckland (4), Düsseldorf (6), München (7), Frankfurt (8), Bern (9), Sydney (10), Kopenhagen (11), Wellington (12), **Amsterdam (13)**
Anholt-GMI City Brands Index Steden als populair merk	In 2003 nog niet voorhanden	Londen (1), Parijs (2), Sydney (3),Rome (4), Barcelona (5), **Amsterdam (6),** New York (7), Los Angeles (8), San Francisco (11)	Parijs (1), Sydney (2), London (3), Rome (4), New York (5), Barcelona (6), San Francisco (7), Los Angeles (8), Wenen (9), Madrid (10)

	2003	2005	2009
Top international meeting cities (UIA) – Steden als ideale congresdestinatie	Parijs (1), Wenen (2), Geneve (3), Brussels (4), London (5), Singapore (6) Barcelona (7), Kopenhagen (8), Berlijn (9), Rome (10), **Amsterdam (20)**	Parijs (1), Wenen (2), Brussels (3), Singapore (4), Barcelona (5), Geneve (6), New York (7), London (8), Seoul (9), Kopenhagen, **Amsterdam (10)**	Singapore (1), Brussels (2), Parijs (3), Wenen (4), Geneve (5), Berlijn (6), Praag(7), Stockholm (8), Seoul (9), Barcelona (10), **Amsterdam (13)**
Top international meeting cities (ICCA) – Steden als ideale congresdestinatie	Barcelona (1), Berlijn (2), Praag (3), Singapore (4), Parijs (5), Bangkok, Istanbul en Helsinki (6), Lissabon (9), Kopenhagen (10), **Amsterdam (19)**	Wenen (1), Singapore (2), Barcelona (3), Berlin (4), Hong Kong (5), Parijs (6), **Amsterdam (7)**, Seoul (8) Boedapest (9), Stockholm (10).	Wenen (1), Barcelona (2), Parijs (3), Berlin (4), Singapore (5), Kopenhagen (6), Stockholm (7), **Amsterdam (8)**, Lissabon (9), Beijing (10)

Waar de eerste drie lijsten – buiten het aspect dat ze beoordelen – in verschillen, is het aantal steden dat ze vergelijken. Voor 2009 worden in de *European Cities Monitor* 34 steden meegenomen, in de Quality of Living Index ruim 420 en in het Anholt-vergelijk 50[34]. De omvang van de steekproef vormt een ander opmerkelijk verschil tussen de eerste drie genoemde lijsten. Bij de eerste lijst zijn ruim 500 informanten ondervraagd, in het geval van de Anholt city index ruim 20.000. Een derde markant verschil zit in de gebruikte methodologie. Bij de *European Cities Monitor* lijst is die puur kwalitatief, terwijl bij de *Quality of Living* index gebruik is gemaakt van een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methoden.

Een overeenkomst tussen de eerste drie lijsten is dat de afzonderlijke opsommingen redelijk consistent zijn alhoewel de ranking van populaire stedenmerken iets grotere fluctuaties toont dan de andere rankings. Dit zou kunnen worden verklaard doordat steden voor deelname aan deze ranking moeten betalen. Veel steden participeren om die reden niet en sommige steden nemen incidenteel deel aan het onderzoek. Dit zou een verklaring voor de fluctuaties in rangorde kunnen zijn. De congresrankings vertonen een grilliger verloop omdat sommige steden slechts een eenmalig voorkomen en dan ook nog niet in allebei de rankings voor dat jaar.

[34] Voor zowel de ICCA als de UIA lijst, gelden andere regels. Zij gaan uit van het aantal steden waar congressen zijn gehouden en dit fluctueert van jaar tot jaar. Daarnaast verkiezen beide organisaties te spreken van het aantal rankings in plaats van steden. Steden kunnen dezelfde ranking delen waardoor het aantal steden vaak een veelvoud van het aantal rankings blijkt. Ook dit verschilt per jaar.

Amsterdam

Interessant is de positie die Amsterdam inneemt op de genoemde lijsten. De eerste drie lijsten tonen duidelijk dat Amsterdams positie de laatste jaren niet is verbeterd. Dit heeft grote paniek teweeg gebracht onder een aantal stakeholders, terwijl het eigenlijk ook opmerkelijk is, in positieve zin, dat een kleine stad als Amsterdam het aardig doet tussen een aantal veel grotere steden en voorkomt in de top tien of top vijf van sommige wereldwijde lijsten. Dit betekent dat Amsterdam haar mannetje staat op een wereldtoneel. Overigens zijn er ook vergelijkingen op nationaal niveau zoals de populaire ranking de *Beste Gemeenten*, jaarlijks uitgegeven door Elsevier (Van Leeuwen, 2009) of de *Atlas voor Gemeenten* die de vijftig grootste Nederlandse gemeenten vergelijkt (Stichting Atlas, 2009). Alhoewel deze niet onbelangrijk zijn, is voor de economische ontwikkeling van Amsterdam toch vooral de concurrentie met buitenlandse steden van belang. Daarom ligt in dit proefschrift de focus op internationale ranglijsten.

Dit overzicht, dat verre van compleet is, maakt een paar zaken duidelijk wat betreft rankings in het algemeen. Ten eerste laten ze zien dat er een grote verscheidenheid aan informatie beschikbaar is. De beschikbare overzichten geven echter inzicht in slechts een bepaald aspect van de steden op de lijst; geen enkel overzicht geeft een totaalbeeld. Daar komt bij dat de bruikbaarheid van sommige van deze overzichten niet altijd helder is te duiden. Toch raadplegen veel steden deze rankings, inclusief Amsterdam.

4.2.2 De in Amsterdam gehanteerde lijstjes

Het rapport *Citymarketing: De Amsterdamse Aanpak* geeft blijk van het belang om de concurrentiepositie van de stad nauwlettend te monitoren (Ark et al., 2004). Het rapport noemt een aantal benchmarks die voor Amsterdam van belang lijken te zijn maar gaat niet in op de aard van de verschillende vergelijkingsaspecten van deze rankings. Het adviseert de citymarketingorganisatie Amsterdam Partners daarom zelf met een duidelijk meetinstrument te komen waarmee de positie van Amsterdam in kaart wordt gebracht.

Onderzoek naar Amsterdams concurrentiepositie eind 2005 (zie onder meer Vegt et al., 2005; 2006) levert een weinig opbeurend resultaat op: Amsterdams positie blijkt niet te zijn verbeterd. Om het tij te keren, komt het nieuw aangetreden collegebestuur met het Topstad programma (College B&W, 2006). Een hiervoor speciaal opgericht bureau, het Topstadbureau, is verantwoordelijk voor de implementatie en uitvoering van het programma. Om de economie en de economische groei te stimuleren, richt het college zich op een aantal specifiek gedefinieerde sectoren en benoemt er vijf die zij als belangrijkste economische pijlers van de stad beschouwt (zie paragraaf 4.3).

Met het benoemen van specifieke sectoren geeft het nieuwe college ook aan dat een goede monitoring nodig is om aan te geven hoe het met Amsterdams concurrentiepositie ten opzicht van andere steden staat. Hiervoor kunnen benchmarks en rankings dienen. Het Topstad rapport beveelt het gebruik van vier benchmarks naast elkaar aan in plaats van uit te gaan van één ranking zodat een reëel en evenwichtig beeld ontstaat van Amsterdams concurrentiepositie (ibid.: 19). De lijstjes monitoren de concurrentiepositie op een aantal aspecten die van belang zijn om bepaalde sectoren aan de stad te binden dan wel naar de stad te trekken. Het uiteindelijke doel is de lokale economie te verstevigen en de groei hiervan te bevorderen.

De vier gehanteerde lijsten maken gebruik van informatie waarvan de bron niet altijd even gemakkelijk is te achterhalen, bijvoorbeeld omdat niet alle resultaten van de metingen publiekelijk bekend zijn. Dit heeft te maken met het feit dat deze gegevens worden verzorgd door commerciële bedrijven. In sommige gevallen maken zij de rapportages in opdracht van bepaalde gemeenten of overheden waardoor hier moeilijk de hand op is te leggen. In enkele gevallen zijn de rapporten slechts tegen betaling beschikbaar.

Amsterdam concentreert zich bij het gebruik van gegevens uit rankings op de volgende vier bronnen of indicatoren die zij als maatgevend beschouwt:

1. de database van grotere grensoverschrijdende buitenlandse investeringsprojecten (Buck Consultants International);
2. de *European Cities Monitor* van Cushman & Wakefield Healey & Baker;
3. macro-economische groeicijfers van Europese steden (werkgelegenheid, toegevoegde waarde, arbeidsproductiviteit, BBP/hoofd) gebaseerd op het cijfermateriaal van European Regional Prospects en Eurostat en
4. de *Quality of Living* index van Mercer (College B en W, 2006: 17-24).

Ad 1. Deze ranglijst met betrekking tot het vestigingsklimaat van internationale bedrijven is gebaseerd op een database van grotere grensoverschrijdende buitenlandse investeringsprojecten en brengt het aantal nieuwe vestigingen en de bijbehorende werkgelegenheid van buitenlandse investeringsprojecten in kaart (College B&W, 2006: 20). Noch bij de gemeente zelf, noch op de website van Economische Zaken is te vinden waar deze informatie is te achterhalen. Een uitspraak waarom voor deze ranglijst is gekozen en niet voor een andere, is dan ook niet te geven.

Ad 2. Deze ranking met betrekking tot het vestigings*klimaat* komt tot stand door een jaarlijkse enquête onder senior managers of directieleden van vijfhonderd topbedrijven uit negen Europese landen (Rossall, 2009). Het gaat hierbij om een subjectieve beoordeling, zoals de gemeente Amsterdam zelf ook aangeeft. De enquête is in 2009 voor de twintigste keer gehouden en staat goed aangeschreven bij topmanagers in het bedrijfsleven. Mede vanwege het belang dat topmanagers aan deze enquête hechten, kennen ook beleidsmakers van steden waaronder de gemeente Amsterdam het nodige gewicht aan deze enquête toe.

Ad 3. De gegevens voor de macro-economische groeicijfers worden aangereikt door European Regional Prospects en Eurostat. De eerste organisatie verschaft alleen informatie tegen betaling. De tweede organisatie, Eurostat is het officiële statistiekbureau van de Europese Unie. Deze laatste organisatie biedt cijfers over uiteenlopende onderwerpen waaronder economische aspecten en financiën van de lidstaten. Alhoewel de cijfers die de gemeente geeft, helder zijn, is het niet helemaal duidelijk of, en zo ja hoe, de data van beide organisaties zijn gecombineerd. Bovendien geeft het programma Topstad in 2006 aan dat data van beide organisaties van belang zijn terwijl de evaluatie in 2009 nog slechts rept over de statistieken verzorgd door European Regional Prospects (Gemeente Amsterdam Programmabureau Topstad, 2009).

Ad 4. De Quality of Living index (Mercer, 2005, 2008, 2009) onderzoekt het woon- en leefklimaat voor een aantal steden waaronder Amsterdam. De criteria waarnaar het bureau kijkt, zijn onder meer het politieke en sociale leefklimaat, de economische omgeving, het school- en onderwijssysteem, de aanwezigheid van zorg- en medische instellingen en de beschikbaarheid en de kwaliteit van het woningaanbod. In totaal kijkt het onderzoek naar 39 aspecten in meer dan 420 steden waarvan 215 steden zijn opgenomen in de uiteindelijke ranking.

Bovengenoemde ranglijsten moeten inzichtelijk maken of de stad op een aantal aspecten goed 'scoort' om bepaalde sectoren aan de stad te binden dan wel naar de stad te trekken. Hieronder worden die vijf sectoren die de focus vormen van het gemeentelijke beleid van Amsterdam toegelicht.

4.3 De vijf sectoren en hun belang voor Amsterdam

Om de economie te stimuleren, richt het college zich op een aantal specifiek gedefinieerde sectoren en benoemt er vijf als belangrijkste economische pijlers van de stad:

- de financiële en zakelijke dienstverlening
- de luchthaven Schiphol
- de (Amsterdamse) haven en daaraan gerelateerde industrie
- het cluster creatieve industrie, ICT en nieuwe media
- toerisme en congressen (College B en W, 2006: 4)

Financiële en zakelijke dienstverlening

Amsterdam heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld tot een zakelijk dienstencentrum waardoor dit de eerste economische pijler van de stad is geworden. De zakelijke en financiële dienstverlening is goed voor ruim een derde van de werkgelegenheid in Amsterdam (Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Zaken, 2007; Gemeente Amsterdam – Dienst Onderzoek & Statistiek, 2009). Als wereldwijd commercieel centrum is de stad in 2008 de top tien binnengedrongen van de mondiale handels-

steden, met in Europa slechts London, Parijs en Frankfurt boven zich (MasterCard Worldwide, 2008).

De financiële sector floreert in een dicht financieel web waarin de concurrentie omvangrijk is. Het is juist deze verdichting van clusters en clustervorming die leidt tot het ontstaan van *global cities* en *sub-global cities* waar zich de top van het internationale bedrijfsleven en internationale organisaties op concentreert (Florida, 2002; Hall, 1995; Hall & Hubbard, 1998; Sassen, 2000). Dit is ook zichtbaar in Amsterdam. Akzo wilde zich in een 'global capital' vestigen vanwege de nabijheid van de internationale gemeenschap; dit was de hoofdreden voor de verhuizing van Arnhem naar Amsterdam (NRC Handelsblad, 2007). Hetzelfde geldt voor Philips, inmiddels al weer bijna tien jaar gevestigd in Amsterdam (De Volkskrant, 1997). In beide gevallen speelde de uitstraling van de stad als *global city* een belangrijke rol, iets waaraan Arnhem, noch Eindhoven kunnen voldoen.

Door parkeerproblemen en slechte bereikbaarheid zijn de meeste grote internationale bedrijven die gevestigd waren in de binnenstad de afgelopen decennia uitgeweken naar de rand van de stad. Daar is in de jaren tachtig van de vorige eeuw eerst aan de zuidkant van de stad begonnen met de ontwikkeling van een grootschalig kantoren- en bedrijvengebied. Dit gebied staat bekend onder de naam Amsterdam-Zuidoost met de kantorenwijken Bullewijk en Amstel III. Het huisvest onder meer het AMC, een academisch ziekenhuis, het indertijd architectonisch spraakmakende kantorencomplex van de bankengigant ING en de Amsterdam Arena, onder meer het voetbalstadion van Ajax.

Vervolgens zijn grootscheepse plannen gemaakt om, in navolging van de financiële en dienstencentra in concurrerende steden als Parijs (La Défense) en London (the City en recenter Canary Warf) ook in Amsterdam een zakencentrum te ontwikkelen. Het gebied waar al sinds 1985 het World Trade Center is gevestigd – gelegen aan de ring A10 – moest zich verder ontwikkelen als hét zakendistrict van Amsterdam en zelfs van heel Nederland; het staat nu bekend als 'De Zuidas'. De ligging van het gebied 'De Zuidas' is niet geheel toevallig. Er ligt al een treinstation dat in de toekomst de functie van hét verkeersknooppunt van Amsterdam moet krijgen en moet uitgroeien tot één van de belangrijkste stations van het land. Intussen heeft het Station Amsterdam Zuid, zoals het voormalige WTC station bekend staat, rechtstreekse aansluitingen met de grootste steden in het land. Ook ligt het in de planning dat er haltes komen die aansluiting geven aan treinen en metro's op de Noord/Zuidlijn, de HSL-Zuid en de lijn naar Duitsland. Het gebied ligt bovendien op een steenworp afstand van een van 's lands grootste internationale beurs- en congrescomplexen, de RAI. In het gebied ligt verder een universiteit met daaraan verbonden het andere academische ziekenhuis en een hogeschool. Tot slot, een van de allerbelangrijkste aspecten qua bereikbaarheid, het gebied ligt vlakbij de nationale luchthaven Schiphol.

Luchthaven Schiphol

Schiphol is de tweede pijler van de Amsterdamse economie. De luchthaven vormt de spil in de ontwikkeling van Amsterdam tot Europees logistiek en economisch knooppunt. Er bevinden zich op en nabij de luchthaven belangrijke economische (groei)sectoren namelijk de transport- en distributiesector. Daarnaast behoort Schiphol tot een van de grootste *hubs* (transferluchthavens) van Europa (Beekman & Weening, 2004). Schiphol schaart zich ook steevast onder de grootste en best gewaardeerde mondiale luchthavens. Overigens staan deze posities onder druk. In 2009 zakt Schiphol af van plaats nummer vier naar vijf van de grootste Europese *hubs* (Gemeente Amsterdam Programmabureau Topstad, 2009: 36). Op mondiaal niveau verruilt Schiphol een positie binnen de top tien voor een positie binnen de top twintig (De Volkskrant, 2009). De waardering van Schiphol blijft daarentegen tot de top behoren (Gemeente Amsterdam Programmabureau Topstad, 2009: 38). Ondanks de dalende positie van de luchthaven, blijft Schiphol als *hub* een belangrijke rol spelen in het aantrekken en behouden van internationale bedrijven. Het belang van de luchthaven Schiphol reikt verder dan alleen de stad Amsterdam. Het is van regionaal en zelfs nationaal belang vanwege de economie en de werkgelegenheid.

De haven

De haven van Amsterdam vormt de derde pijler van de hoofdstedelijke en regionale economie. De havens van Amsterdam, Zaanstad, Beverwijk en Velsen/IJmuiden hebben zich verenigd tot de 'Zeehavens Amsterdam' en vormen gezamenlijk de vierde haven van Noordwest-Europa (Haven Amsterdam, 2009). De werkgelegenheid in de haven- en industriesector maakt ruim 8% uit van de totale Amsterdamse werkgelegenheid (Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Zaken, 2007). De haven biedt plaats aan grote industriële bedrijven en containeroverslagbedrijven. De haven staat in nauwe verbinding met de sluizen in IJmuiden. Na een jarenlang debat over het nut en de noodzaak van een tweede zeesluis om de Amsterdamse haven beter te kunnen ontsluiten, is in november 2009 het definitieve besluit gevallen om deze aan teleggen (Bos, 2009). De verwachting is dat dit veel extra werkgelegenheid oplevert (Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Zaken, 2007). De komst van de cruisehaven met een terminal in het oostelijk havengebied heeft eveneens veel extra werkgelegenheid opgeleverd en draagt bij aan de Amsterdamse economie. Het aantal passagiers is in de periode 2003 tot en met 2008 bijna verdubbeld, evenals de bestedingen. Dit betreft de passagiers en bestedingen van de cruise- en zeevaart in Amsterdam, IJmuiden is hierin niet meegenomen (ZKA Consultants en Planners, 2009).

De cruisehaven en de in 2004 aangelegde Ceres terminal voor de goederenoverslag hebben samen de Amsterdamse havens een nieuwe impuls gegeven. Dit was voor de haven hoognodig want in de voorafgaande decennia was de ooit florerende scheepsbouw- en metaalindustrie vrijwel volledig teloor gegaan. Dit bracht vooral veel werkeloosheid met zich mee in Amsterdam-Noord, van oudsher het arbeiders-

stadsdeel (Donkers, 2007; Galesloot, 2007). De inactief geraakte scheepswerven en lege industrieterreinen vormden bovendien desolate verrommelde plekken. Dit blijken nu ideale ruimtes voor de creatieve industrie. Net als bij Schiphol gaat het belang van de Amsterdamse haven ook verder dan de stad.

Creatieve industrie[35], ICT en nieuwe media

Behalve een goede infrastructuur waardoor fysieke toegang tot markten, klanten en andere steden en regio's mogelijk is, telt ook een goede digitale infrastructuur bij het aantrekken van bijvoorbeeld internationale vestigingen (Rossall, 2009). Ter informatie, Amsterdam 'scoort' goed op al deze facetten. De aspecten toegang tot de markt, intern transport en kwaliteit van telecommunicatie vallen allemaal binnen de top tien van de respectieve rankings; transport netwerk met andere steden en regio's heeft zelfs een notering binnen de top vijf (Rossall, 2009). De aanwezigheid van de Amsterdam Internet Exchange (AMS-IX) en van een glasvezelnet maakt Amsterdam aantrekkelijk als vestigingsplaats voor bedrijven in de creatieve industrie, ICT en nieuwe media (Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Zaken, 2007). Daarnaast moeten, voor het aantrekkenen en vasthouden van de creatieve sector ook de factor ruimtelijke ordening en openbare ruimte niet over het hoofd worden gezien. Het voorradig zijn van broedplaatsen en rafelranden is voor deze sector een bijna noodzakelijke vestigingsfactor. Amsterdam vormt het creatieve knooppunt van Nederland met meer dan het dubbele percentage aan werkzame personen in deze snelgroeiende sector ten opzichte van de rest van het land. De werkgelegenheid in deze sector schommelt tussen de 7 en 7,5 % van de totale Amsterdamse werkgelegenheid (Cohen et al., 2009: 39). In het hele land ligt dit percentage op gemiddeld 3% (ibid.).

Over het algemeen is er een onderscheid tussen drie segmenten die op basis van onderlinge verschillen en overeenkomsten zijn samengesteld: kunsten, media en entertainment en creatieve zakelijke dienstverlening. Deze segmenten vallen ook te typeren als respectievelijk overheidmarkt, consumentenmarkt en zakelijke markt. Deze typering hangt enerzijds samen met de manier waarop de verschillende sectoren zijn gefinancierd en anderzijds met hun afzetmarkt (Cohen et al., 2009: 19). Binnen het eerste subsegment, de kunsten, vormen de podium- en scheppende kunsten het grootste en snelst stijgende aandeel, gevolgd door de theaters en de dienstverlening. Musea en galerieën blijven stabiel en vertonen nauwelijks groei (ibid.). In het tweede subsegment media en entertainment vertoont vooral het onderdeel radio en tv een stijging qua werkgelegenheid. Deze is deels toe te

[35] Hier wordt de definitie gegeven door TNO gebruikt: De creatieve industrie is een specifieke vorm van bedrijvigheid die producten en diensten voortbrengt die het resultaat zijn van individuele of collectieve creatieve arbeid en ondernemerschap. Inhoud en symboliek zijn de belangrijkste elementen van deze producten en diensten. Ze worden aangeschaft door consumenten en zakelijke afnemers omdat ze een betekenis oproepen. Op basis daarvan ontstaat een ervaring. Daarmee speelt de creatieve industrie een belangrijke rol in ontwikkeling en onderhoud van levensstijlen en culturele identiteiten in de samenleving (Rutten, 2004).

schrijven aan de vestiging van bedrijven als MTV en IDTV op het voormalige NDSM terrein[36] in Amsterdam Noord. Uitgeverijen doen het minder goed en laten al jaren een daling zien in hun werkgelegenheid. Tot het derde subsegment creatieve zakelijke dienstverlening behoren onder meer architecten- en technisch ontwerpbureaus, reclamebureaus en interieur- en modeontwerpers. Na een hausse aan internationale reclamebureaus die zich in de jaren negentig in Amsterdam vestigde (Bolk, 1999: 108), heeft een lichte daling plaatsgevonden, gevolgd door een recent herstel (Cohen et al., 2009: 26). Opvallend is de opmars van modeontwerpers, die een stijging vertoont van 48% (ibid.: 28).

Deze sterke groei is mede te danken aan het feit dat mode tot een van de creatieve speerpunten van de stad is benoemd. De organisatie van het jaarlijkse evenement de 'Amsterdam International Fashion Week' (AIFW) geeft hieraan uiting en maakt deze sector zichtbaar. Ook het feit dat in het kader van het project 1012[37] voormalige peeskamers aan jonge veelbelovende modeontwerpers als modeateliers zijn aangeboden – tegen een zeer geringe vergoeding – benadrukt de positieve aandacht voor mode (Lombarts et al., 2009).

Toerisme en congressen

Het postcodegebied '1012', meer in het bijzonder de Wallen, behoort tot een van de belangrijkste attracties van Amsterdam. Vreemd genoeg blijft vermelding van het gebied als toeristische attractie door het ATCB al jaren achterwege zowel in het promotiemateriaal dat de organisatie uitgeeft (Lombarts et al., 2009: 43) alsook in de jaarverslagen die het publiceert (ATCB, 2005, 2006; 2007; 2009).

Toerisme, inclusief het congrestoerisme, is de vijfde en laatste pijler van de Amsterdamse economie waarop het collegebestuur zich richt. Was in de jaren negentig de toeristische sector in Amsterdam nog een ondergeschoven kind vanwege de veelal laagbetaalde en laagopgeleide werknemers en de seizoensarbeid die het opleverde (Dahles, 1998: 59-60), intussen wordt de sector wel als een belangrijke pijler beschouwd. Het belang van en de toegenomen aandacht voor toerisme valt onder meer te verklaren uit de wereldwijde (economische) impact van toerisme. In het algemeen wordt toerisme beschouwd als één van de hardst groeiende en dynamische sectoren zowel qua werkgelegenheid als qua inkomstenbronnen. Inkomsten uit internationaal toerisme vertegenwoordigden 6% van de totale wereldwijde export

---

36 NDSM staat voor Nederlandse Dok en Scheepsbouw Maatschappij die van 1946 tot 1979 in Amsterdam Noord schepen en machines bouwde en repareerde.

37 Om de criminaliteit terug te dringen en de buurt te revitaliseren is besloten tot een grootschalige en ingrijpende functieverandering in het 1012 gebied – het postcode gebied in het centrum van Amsterdam. 1012 moet weer 'schoon', toegankelijk en laagdrempelig worden: voor iedereen!
1012: het is het oudste stukje Amsterdam, het herbergt de meeste historische pandjes van Amsterdam, het is het bekendste stukje Amsterdam en het is wellicht ook het drukst bezochte stuk van Amsterdam. Dit laatste niet in de laatste plaats vanwege de prostitutie, de vele coffee- en sexshops die er gevestigd zijn, zaken veelal open en bloot geëtaleerd iets wat elders en vooral in het buitenland vaak ondenkbaar is (in (Lombarts et al., 2009b).

van goederen en diensten (in US dollars) in 2003; binnen de dienstensector is het toerisme zelfs verantwoordelijk voor bijna 30% van de totale inkomsten (W.T.O., 2007). In Amsterdam is de sector vrij stabiel over de jaren 2004-2008 qua werkgelegenheid en is goed voor zo'n 9 à 10% van de totale Amsterdamse werkgelegenheid[38]. Overigens stelt het basisprogramma economie 2007-2010 expliciet dat een zeer groot gedeelte hiervan *zeer* laaggeschoolde arbeid betreft (Gemeente Amsterdam, Afdeling Economische Zaken, 2007: 16).

Leefbaarheid

Tezamen zijn de vijf genoemde sectoren goed voor meer dan 50% van de totale werkgelegenheid van Amsterdam. Deze pijlers zijn echter niet alleen van belang voor de Amsterdamse economie. Aan de aanwezigheid van creatieve en hoogopgeleide bewoners werkzaam in deze sectoren wordt in het algemeen een positief effect op het leefklimaat toegeschreven (Ernste & Boekema, 2005; Florida, 2002). En het leefklimaat – uitgedrukt in leefbaarheid – is een steeds belangrijkere indicator voor de aantrekkelijkheid van de stad. Sociale en culturele aspecten zijn van grote invloed op de leefbaarheid van een stad en bepalen mede of een stad 'gezond' is of niet. 'Gezonde' steden trekken mensen aan terwijl de groei van 'minder gezonde' steden lijkt te stagneren of zelfs te krimpen (Ecotec, 2007: 7). 'Gezond' betekent hier dan ook niet slechts economisch gezond en aantrekkelijk voor bedrijven maar ook sociaal en cultureel gezond om aantrekkelijk te kunnen wonen. Dit sociaal en cultureel 'gezond' zijn wordt voornamelijk bepaald door de bewoners van de stad. Bewoners vormen daarom in het algemeen een van de drie doelgroepen waarop citymarketing zich richt. De keuze voor de bovengenoemde sectoren vloeit voort uit de doelgroepen waarop citymarketing zich richt. Het verhaal van de totstandkoming van de Amsterdamse citymarketing maakt duidelijk hoe de keuze voor de doelgroepen heeft plaatsgevonden en wie daartoe behoren. Verder laat het zien wie bij het begin van de citymarketing betrokken zijn geweest.

4.4 Partners of Amsterdam, Amsterdam Partners

Het initiatief om Amsterdam grootschalig te profileren als economisch en cultureel aantrekkelijk gebied, komt van de wethouder Economische Zaken. De onder druk staande concurrentiepositie vormde de directe aanleiding om het imago van Amsterdam te onderzoeken en vast te stellen wat en hoe dit verbeterd kan worden. Eind 2002 geeft Wethouder Geert Dales Bureau Berenschot opdracht dit te onderzoeken.

[38] De cijfers over toerisme zijn niet erg eenduidig: de dienst onderzoek & statistiek van Amsterdam produceert cijfers waarbij werkgelegenheid in milieu-, cultuur-, recreatie-, overige dienstverleningsectoren worden samengenomen – hiervan uitgaande zou de werkgelegenheid boven de 10% uitkomen; het rapport basisprogramma economie 2007-2010 vermeldt 38.000 arbeidsplaatsen hetgeen op de totale Amsterdamse werkgelegenheid in 2007 zo'n 9% betekent.

4.4.1 Aanleiding

De conclusies uit het Berenschot rapport *Kiezen voor Amsterdam: merk, concept en organisatie van de city marketing*, gepresenteerd in mei 2003, liegen er niet om. Zij leiden uiteindelijke tot Dales' plan om de positie en het imago van de stad te verbeteren (Gehrels et al., 2003). Het Berenschot onderzoek constateert dat het de gemeente ontbreekt aan een visie op haar stadmarketing en op het 'merk Amsterdam'. Door het ontbreken van leiding en richting aan het stedelijk marketing- en promotiebeleid is dit beleid sterk versnipperd. Op deelgebieden is er echter ook sprake van overlap waardoor sommige dingen dubbel of zelfs nog vaker gebeuren, zo valt te lezen in het rapport (ibid.). Deze kritische geluiden komen niet in de laatste plaats voort uit het feit dat de organisaties die zich met de stadspromotie bezighouden allemaal subsidies uit de gemeentelijke kas krijgen. Bovendien ontvangen de meeste organisaties ook nog inkomsten van private bedrijven in de vorm van lidmaatschapsgelden of soortgelijke bijdragen waardoor deze bedrijven het idee hebben meerdere keren voor hetzelfde te betalen. Kortom, zo stelt het rapport, de onderlinge samenwerking op het gebied van de stedelijke promotie en marketing dient te verbeteren.

Dales kan zich vinden in deze onderzoeksresultaten. Hij vindt dat de samenwerking moet verbeteren en dat een aantal van deze organisaties moet fuseren teneinde de promotie van de stad beter te organiseren. De wens een aantal organisaties te laten samengaan, leeft bij meer partijen in de stad zo maakt het Berenschot onderzoek duidelijk (Gehrels et al., 2003). In juni van hetzelfde jaar stemt het college van burgemeester en wethouders (in het vervolg B en W genoemd) in met Dales' plan voor een citymarketingbeleid en –organisatie met als doel de positie en het imago van de stad te verbeteren. Onder leiding van toenmalig managing director bij Berenschot Communicatie Carolien Gehrels[39] gaat Bureau Berenschot samen met enkele gemeentelijke diensten voortvarend aan de slag. Op 4 maart 2004 vindt de oprichting plaats van het publiek-private platform 'Amsterdam Partners', verantwoordelijk voor de Amsterdamse citymarketing.

Carolien Gehrels over het begin van het proces: "(…) wat wij heel goed gedaan hebben is, beginnen met een strategie (…) en niet met een vormgeving (…)" (interview Gehrels, 25 januari 2007). Met strategie doelt zij op de procesmatige insteek, het betrekken van partners bij het proces en de keuzes die gemaakt zijn zoals verwoord in de rapporten *Kiezen voor Amsterdam: merk, concept en organisatie van de city marketing* (Gehrels et al., 2003) en *City Marketing: de Amsterdamse aanpak* (Van Ark et al., 2004). De keuzes zijn het aantrekken van meer toeristen en buitenlandse

[39] Carolien Gehrels was van 1997 tot 2006 werkzaam bij Bureau Berenschot. Sinds april 2006 is zij wethouder van Kunst en Cultuur, Lokale Media, Sport en Recreatie, Bedrijven, Deelnemingen en Inkoop, Programma Maatschappelijke Investeringen. Sinds 2010 beheert zij de portefeuilles Economische Zaken, Waterbeheer, Monumenten, Kunst en Cultuur, Lokale Media, Bedrijven, Deelnemingen, Bedrijfsvoering en Inkoop, Citymarketing en Creatieve Industrie.

organisaties. Vormgeving gaat over het gebruik van slogans, logo's en motto's die duidelijk moeten maken waar een stad voor staat. Om de uiteindelijke strategie te kunnen bepalen, is een grote en diverse populatie belanghebbenden geïnterviewd, "(…) vertegenwoordigers van een twintigtal organisaties uit het middenveld over de conceptuele en organisatorische vraag en daarnaast een aantal opinion leaders uit het veld." (Gehrels et al., 2003: 7). Tot de vertegenwoordigers uit het middenveld behoren onder meer representanten van Amsterdam Airport Area, Amsterdam Cruiseport, Organisatie Topsport Amsterdam, Amsterdam Tourist Board, Amsterdams Congres Bureau en Bedrijvenvereniging Zuidoost[40]. Onder de geïnterviewde opinion leaders bevinden zich onder andere prof. dr. G.J. Ashworth (hoogleraar citymarketing en stadsgeografie, Rijksuniversiteit Groningen) en vertegenwoordigers van De Balie, Maison Descartes, Groentenkraam Jopie en De Waag. In het rapport komt niet naar voren of de plaatselijke bevolking is geïnterviewd. De opsomming in het Berenschot rapport met geïnterviewden geeft in ieder geval geen individuele inwoners weer.

Parallel aan dit proces dat moet leiden tot strategievorming, loopt het traject om te komen tot een creatief concept dat de unieke voordelen van Amsterdam moet kunnen profileren (Van Ark et al., 2004). Als een van de eerste activiteiten op basis van het rapport van Berenschot, is een aantal reclamebureaus benaderd om een motto en een campagneconcept te ontwikkelen. Frits Huffnagel is dan inmiddels Geert Dales als wethouder opgevolgd. Van de vijf benaderde bureaus komen er drie – verbazingwekkend vindt ook Huffnagel zelf – met 'I Amsterdam' waardoor dat als vanzelfsprekend het leidende motto voor Amsterdam wordt, aldus voormalig wethouder Huffnagel (interview Huffnagel, 27 juli 2005). Huffnagel legt verder uit dat het project in september 2004 wordt gelanceerd waarbij hij beoogt 'de Amsterdammers' bekend en betrokken te laten geraken met de gekozen strategie voor het promotieproces van Amsterdam (interview Huffnagel, 27 juli 2005). In de praktijk blijkt echter dat het er vooral om gaat 'de Amsterdammers' warm te laten lopen voor het gekozen 'I Amsterdam' motto. De Amsterdamse bevolking blijkt in eerste instantie niet erg enthousiast over de campagne en het gekozen motto. In hoofdstuk 6 ga ik nog nader op het 'I Amsterdam' motto in.

De manier waarop verschillende keuzes hebben plaatsgevonden geeft inzicht in de samenwerking tijdens de opstartfase van het citymarketingproces. Een voorbeeld daarvan is de keuze voor het creatieve concept van een van de reclamebureaus KesselsKramer. Het rapport *City Marketing: de Amsterdamse aanpak* omschrijft dit als volgt, "Deze keuze is voorbereid door een breed samengestelde selectiecommissie (…)." (Van Ark et al., 2004: 4). Breed in dit geval betekent door de afgevaardigden van de gemeente Amsterdam, Amsterdam Partners, Heineken, ABN AMRO, Kamer van Koophandel, ATCB, AUB en de gemeente Almere. Welke personen dit waren, laat het rapport onvermeld. Het eerdere Berenschot rapport, noemt het proces dat moet leiden tot een strategie geen democratisch proces noch een centraal geleid

[40] Voor een volledige opsomming verwijs ik naar het rapport Kiezen voor Amsterdam (Gehrels et al., 2003: bijlage D).

systeem. Met een democratisch proces wordt hier bedoeld dat in het besluitvormingsproces niet alles en iedereen is gekend en dat de besluitvorming niet door een grote hoeveelheid betrokkenen in consensus tot stand is gekomen. Onder een centraal geleid systeem wordt hier autocratische besluitvorming verstaan waarbij de gemeente eigenmachtig en zonder consultatie van anderen besluiten neemt. Er zijn wél veel actoren betrokken bij het proces, ieder met een eigen expertisegebied en actief binnen eigen specifieke netwerken opdat er wel voldoende draagvlak is onder de belanghebbenden (Gehrels et al., 2003: 9). Dat er sprake was van voldoende draagvalk voor het plan, leiden de projectverantwoordelijken onder meer af uit het gesprek dat plaatsvond in de ambtswoning van de burgemeester op 24 maart 2003. Hierbij zijn vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en uit de wetenschappelijke wereld vertegenwoordigd met een nadruk op het bedrijfsleven en dan vooral het toeristische bedrijfsleven[41]. Daaraan voorafgaand heeft al een eerder gesprek over de internationale concurrentiepositie van Amsterdam plaatsgevonden met vertegenwoordigers van het internationale bedrijfsleven en de Nederlandse multinationals met het hoofdkantoor in Amsterdam. Wie exact hierbij aanwezig zijn, vermeldt het rapport niet.

Vanzelfsprekend kan Berenschot in deze fase van het proces niet iedereen interviewen. Doel van deze fase was namelijk een voorzet geven hoe het promotieproces in Amsterdam beter georganiseerd waarbij voldoende draagvlak voor dit proces als randvoorwaarde wordt gehanteerd. Logischerwijs zijn daarvoor partijen geraadpleegd die ofwel op dat moment betrokken zijn bij de promotie van Amsterdam, ofwel invloed ondervinden van de promotie van Amsterdam, dan wel kennis, ervaring of een idee hebben van hoe de promotie van een stad zou moeten plaatsvinden. Terwijl het rapport *Kiezen voor Amsterdam* duidelijk maakt dat de gemeente in dit proces de input van álle relevante partijen in en rond Amsterdam van belang acht, worden burgers slechts terzijde genoemd. De input van de bevolking lijkt beperkt te zijn gebleven tot de deelname van 424 Amsterdammers aan een omnibus enquête[42]. Het is echter onduidelijk hoe is bepaald dat de geïnterviewden tot de relevante groepen behoren en of hiermee de relevante groepen voldoende betrokken of afgedekt zijn. Slechts enkele jaren eerder heeft Annemieke Roobeek in haar inaugurele rede bij de aanvaarding van het ambt van Wibaut hoogleraar Grootstedelijke Vraagstukken aan de Universiteit van Amsterdam nog betoogd dat de bevolking te weinig betrokken wordt wanneer het hun stad en het stadsbeleid betreft. Zij verwondert zich daarover, immers: "De stad, dat zijn de burgers!" (1995). Actieve betrokkenheid van de bevolking zou dan ook logisch zijn geweest.

Uit het voorafgaande blijkt dat een lang proces is voorafgegaan aan de officiële lancering van de strategie voor het promotieproces van Amsterdam en van het

---

41 Voor een volledige opsomming verwijs ik naar het rapport Kiezen voor Amsterdam (Gehrels et al., 2003: bijlage D).

42 Een omnibus enquête is een specifieke vorm van marktonderzoek waarbij verschillende opdrachtgevers hun opdrachten hebben gecombineerd tot een totaal onderzoek en waarbij zij gezamenlijk de kosten voor het onderzoek dragen.

motto 'I Amsterdam'. Tegelijkertijd met de keuze voor het creatieve concept en de lancering van de strategie, vindt op 4 maart 2004 de oprichting plaats van de citymarketingorganisatie van Amsterdam.

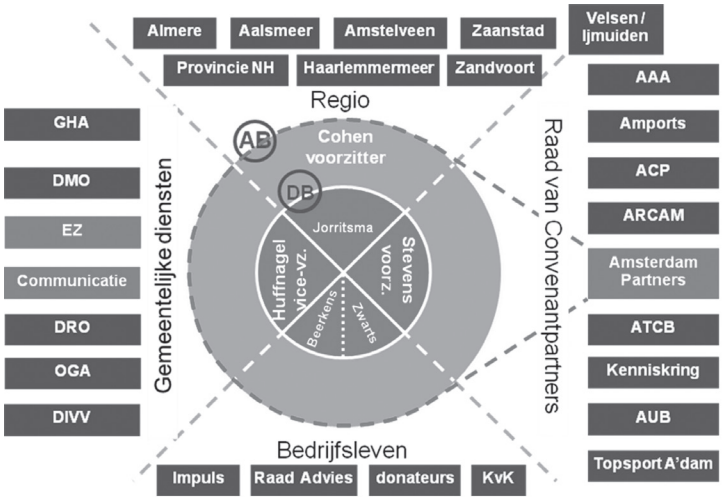
4.4.2 De stakeholders van Amsterdam Partners

Bij de oprichting bestaat Amsterdam Partners nog slechts uit de medewerkers van de organisatie en het dagelijks bestuur. Bij de officiële start op 23 september 2004 zijn er veel verschillende partijen bij aangesloten. Het organogram van Amsterdam Partners (zie Figuur 4.1) omvat dan een complex web van stakeholders, waaronder publieke, semipublieke en private partijen. Al deze partijen kunnen invloed uitoefenen op het beleid van Amsterdam Partners.

Links in het organogram staan de verschillende gemeentelijke diensten die betrokken zijn bij de promotie, namelijk Communicatie, Economische Zaken, Infrastructuur en Verkeer, Amsterdamse Haven, Onroerend Goed/Vastgoed ontwikkeling, Sociale Zaken en Stedelijke Ontwikkeling.

Bovenin staan de verschillende gemeentes vermeld die rond Amsterdam zijn gesitueerd en onderin de verschillende marktpartijen en het bedrijfsleven. Aan de rechterkant, tenslotte, staan de convenantpartners, partijen die de marketing en promotie van Amsterdam voor een specifiek onderdeel gedeeltelijk dan wel geheel uitvoeren. Aanvankelijk staat de organisatie Amsterdam Partners nog gerangschikt tussen de convenantpartners.

FIGUUR 4.1 HET ORGANOGRAM VAN AMSTERDAM PARTNERS



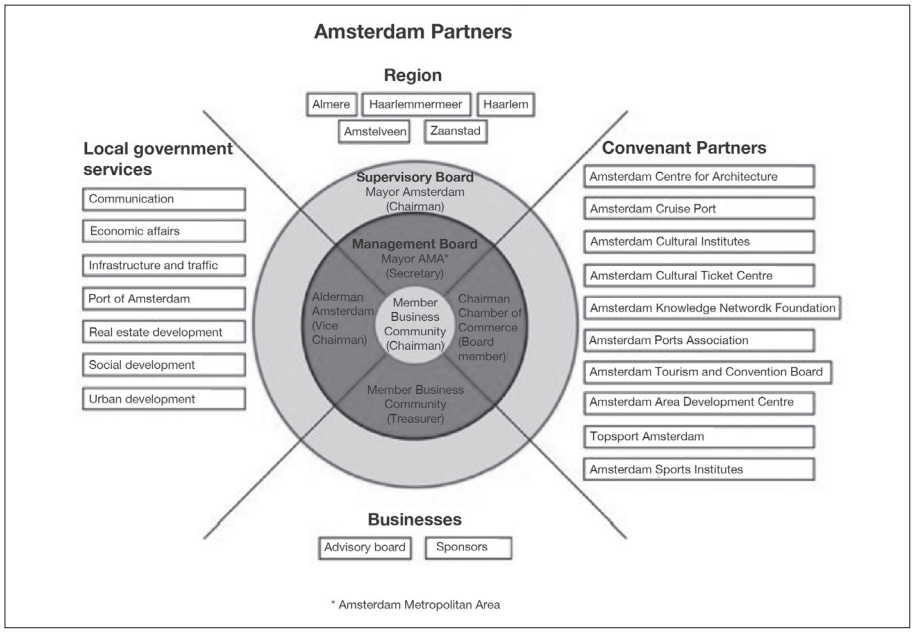
Bron: Citymarketing: de Amsterdamse Aanpak (Van Ark et al., 2004: 8)

Het organogram is in de loop der jaren enigszins gewijzigd. Het betreft vooral wijzigingen in het dagelijkse bestuur, een hergroepering van de regiogemeenten en de toevoeging van twee convenantpartners. In de afgelopen jaren is in het dagelijks bestuur de positie van vicevoorzitter – de verantwoordelijke wethouder – vijf maal opnieuw ingevuld. Bij de vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven is de voorzitter van de Kamer van Koophandel een aantal keer vervangen. Aan de convenantpartners is vrij snel na oprichting het overkoepelende orgaan voor de cultuurinstellingen (ACI) toegevoegd terwijl Amsterdam Partners als convenantpartner uit deze opsomming is verdwenen. Medio 2010 is bij de convenantpartners Amsterdam Sports institutes toegevoegd. Bij de regiogemeenten komen Aalsmeer, Zandvoort, Velsen/IJmuiden en de provincie Noord-Holland dan niet meer voor. Zij maken wel deel uit van de 'Metropoolregio Amsterdam', het informele samenwerkingsverband van lokale en provinciale overheden in de noordvleugel van de Randstad (Gemeente Amsterdam, 2008). Haarlem maakt daarentegen al weer enige jaren deel uit van deze groep partners. De grootste verandering heeft plaatsgevonden bij de partners uit het bedrijfsleven doordat de onder in het schema genoemde partners zijn vervangen door een raad van advies en sponsors.

Opvallend is dat vrij snel na de oprichting van Amsterdam Partners, het organogram nog alleen in een Engelse versie beschikbaar is. Hiermee onderstreept de citymarketingorganisatie haar internationale focus. Vanaf begin 2010 is er geen recent organogram van de organisatie meer op internet te vinden. Bij het intypen van de naam volgt een automatisch doorverwijzing naar de 'I Amsterdam'- website die informatie geeft over onder meer wonen, werken en recreëren in de stad. Onder het motto 'I Amsterdam' profileren zich verschillende diensten en faciliteiten in Amsterdam. De website vertegenwoordigt: "(…) an ambitious coproduction of the City of Amsterdam, Amsterdam Partners Foundation, Amsterdam Tourism and Convention Board (ATCB), Amsterdams Uitburo (AUB), Amsterdam in Business, and the Expatcenter.".

Medio 2010 komt een uitgebreide website beschikbaar met informatie over zowel citymarketing als wonen, werken en recreëren in Amsterdam (Stichting Amsterdam Partners, 2010). Het organogram vermeld dan ook geen persoonlijke namen meer; de posities in het dagelijks bestuur worden aangeduid met de inhoudelijke functie zoals treasurer (penningmeester), met de geleding die het betreffende bestuurslid levert zoals 'the Chamber of Commerce' (Kamer van Koophandel) of vertegenwoordiger van 'het bedrijfsleven'. De reden waarom er na acht jaar een geanonimiseerd organogram op de website verschijnt, is onbekend. Wellicht ligt de verklaring in de vele wisselingen binnen het dagelijks bestuur.

FIGUUR 4.2 ORGANOGRAM AMSTERDAM PARTNERS MEDIO 2010



Bron: Amsterdam Partners (medio 2010).

Lokale en regionale overheid

De lokale overheid is goed vertegenwoordigd, zowel via de gemeentelijke diensten als via het college van B en W (de burgemeester is namelijk voorzitter van het algemeen bestuur en een wethouder vicevoorzitter). Regionaal zijn de omringende gemeenten betrokken, de burgemeester van Almere, bijvoorbeeld, zit in het dagelijks bestuur. Qua politieke steun en betrokkenheid op nationaal en bovennationaal niveau bestaan er wijdvertakte contacten. Er zijn relaties tussen lokale bestuurders en (boven)nationale overheden. Idem dito bestaan er contacten tussen het bedrijfsleven met de verschillende convenantpartners met talloze (boven)nationale organisaties (Gehrels et al., 2003).

Bedrijfsleven

Het bedrijfsleven omvat de partijen die onder in het organogram staan aangegeven. In de beginfase zijn dit de Impulsgroep, de raad van advies, de Kamer van Koophandel en de donateurs (lokale commerciële bedrijven en organisaties die Amsterdam Partners (financieel) steunen) (Amsterdam Partners, 2007b). De Impulsgroep bestaat uit zes *captains of industry*. "Zij leveren inhoudelijke bijdragen, zullen eens per jaar toetsen en adviseren en leveren daarnaast een jaarlijkse contributiebijdrage en een eenmalige impulsbijdrage om het merk neer te zetten." (Van Ark et al., 2004: 11). In de raad van advies hebben vertegenwoordigers van grote bedrijven zitting (ibid.).

Waar zij exact voor verantwoordelijk zijn, laten de rapporten buiten beschouwing (Van Ark et al., 2004; Amserdam Partners, 2004). De jaarverslagen vermelden evenmin de functie van de raad van advies. Daarin staan wel de namen van de leden van de raad vermeld. Het merendeel blijkt directeur te zijn van de deelnemende bedrijven; daarnaast maken de burgemeesters van de betrokken gemeenten deel uit van de raad van advies. Overige bedrijven zijn aangesloten als donateur. Sommige daarvan hebben ook zitting in het algemeen bestuur. De Impulsgroep houdt vrij snel na oprichting al weer op te bestaan. Ook de speciale vermelding van de Kamer van Koophandel verdwijnt spoedig.

Convenantpartners

Alle convenantpartners zijn publiek-private organisaties die zich bezighouden met de marketing en/of promotie van bepaalde deelgebieden. Zij zijn mede bepalend voor de uitstraling van Amsterdam en initiëren en organiseren voor Amsterdam beeldbepalende activiteiten (Ark et al., 2004: 11). Zij worden (groten)deels gesubsidieerd door de lokale overheid; daarnaast beschikken ze over middelen vanuit de bij hen aangesloten organisaties. Het zijn deze organisaties die samen met Amsterdam Partners verantwoordelijk zijn voor de promotie en marketing van de stad. Bij de beschrijving van onderstaande stakeholders, ben ik uitgegaan van figuur 4.2. Elke organisatie bedient een ander terrein.

- Architectuurcentrum Amsterdam (ARCAM) beslaat het terrein van de architectuur. Het promoot interessante gebouwen en plekken in de stad en informeert over de Amsterdamse architectuur.
- Amsterdam Cruise Port (ACP) organiseert voor haar participanten gezamenlijke handelsmissies en deelname aan internationale vakbeurzen. Het ACP beperkt zich tot B-to-B marketing; de consumenten of toeristische promotie van de Amsterdamse haven ligt in handen van het ATCB.
- Amsterdam Culturele Instellingen (ACI) is eigenlijk geen promotie- of marketingorganisatie. Het is de bundeling van de gezamenlijke culturele instellingen die Amsterdam rijk is, waar onder theaters, musea en producerende organisaties. De gekozen voorzitter fungeert als *porte parole* voor dit overkoepelende verband.
- Het Amsterdams Uitburo (AUB) verzorgt de collectieve marketingcommunicatie van de culturele sector in Amsterdam en is verantwoordelijk voor de promotie van het gehele Amsterdamse culturele aanbod.
- De Kenniskring (KK) heeft geen promotie- en/of marketingfunctie maar opereert als een netwerkorganisatie die bedrijven, overheid, kennis- en onderwijsinstellingen bij elkaar brengt.
- Amsterdam Port Association (Amports) richt zich op de promotie van transportactiviteiten van de regio Amsterdam in binnen- en buitenland.

- Het Amsterdams Toerisme & Congres Bureau (ATCB) is verantwoordelijk voor de toeristische marketing en promotie voor de stad. Onder toerisme[43] verstaat dit bureau zowel het leisure toerisme als het zakelijk toerisme.
- Amsterdam Airport Area (AAA) dat ressorteert onder de Schiphol Area Development Company N.V. (SADC) is een partnership van zeventien publieke en private organisaties die zich bezighouden met de ontwikkeling van Schiphol.
- Topsport Amsterdam (Topsport) houdt zich vooral bezig met advisering en communicatie over Topsport in Amsterdam en biedt ondersteuning bij de promotie van topsportevenementen.

Halverwege 2010 verschijnt er ineens een nieuwe organisatie in het organogram, namelijk Amsterdam Sports institutes. Over de achtergrond van deze convenantpartner is noch bij navraag in het veld noch op het internet meer informatie te vinden.

Amsterdam Partners

Het laatste onderdeel van het organogram betreft de organisatie van Amsterdam Partners zelf. In het eerste organogram staat Amsterdam Partners nog geschikt bij de verschillende convenantpartners (Ark et al., 2004: 8). Deze plek tussen de andere promotionele organisaties roept een aantal vragen op zoals: Is Amsterdam Partners een van de vele promotionele en marketingorganisaties? Zijn de verhoudingen onderling gelijk? Wie heeft de regie bij de promotie van de stad voor bezoekers en wie bij het te woord staan van de buitenlandse pers? Kortom, wat is de exacte functie en mening van de plaats van Amsterdam Partners tussen de andere marketing- en promotieorganisaties?

Hoewel het rapport *Citymarketing: de Amsterdamse aanpak* aangeeft dat het convenant de rolverdeling helder vastlegt, blijft er voldoende ruimte voor verschillende interpretaties. In latere organogrammen zoals in figuur 4.2 hierboven is de organisatie opgenomen in het hart bij de twee besturen. Het bureau zelf telt in het begin acht medewerkers, later zijn er dit zes. Behalve de stakeholders die rechtstreeks in het organogram van Amsterdam Partners vermeld staan, is er nog een aantal andere stakeholders dat niet in het organogram van Amsterdam Partners staat, waaronder bewoners, bezoekers/toeristen, concurrenten en media.

4.5 Samenvatting

De concurrentiepositie van Amsterdam staat onder druk; de stad zakt op de verschillende rankings waarin haar positie met die van andere steden wordt vergeleken. Toch zijn deze schommelingen niet allemaal even dramatisch. Er is voldoende perspectief

[43] Ik hanteer hier de omschrijving die het WTO voor toerisme hanteert. Toerisme is gedefinieerd als de activiteiten van personen reizend naar en verblijvend in destinaties buiten hun gebruikelijke omgeving voor niet langer dan een jaar voor leisure, vrijetijdsdoeleinden, zakelijke doeleinden en andere doeleinden anders dan werk gerelateerd.

om de positie van de stad te verbeteren. Daarom komt de gemeente met het plan om een citymarketingorganisatie op te richten. Doel is het verbeteren van de marketing en de promotie van de stad alsook de krachten van de organisaties die zich hier al mee bezig houden te bundelen. Met een groot en divers aantal stakeholders vindt de aftrap van het nieuwe initiatief op citymarketing plaats.

In de volgende twee hoofdstukken staat de samenwerking binnen de Amsterdamse citymarketing centraal. Allereerst komen de meer tastbare aspecten aan de orde zoals de organisatiestructuur, de financiering van de citymarketingorganisatie en het bestuur ervan. Daarna ligt de focus op de meer relationele en contextuele aspecten. Hierbij gaat het om de manier waarop de partners samenwerken en de projecten vorm krijgen. De keuze welke projecten de aandacht krijgen en waarom, zijn onder meer vragen die aan de orde komen.

5

Amsterdam Partners: de ontwikkeling van de citymarketingorganisatie

5.1 Inleiding

In het persbericht over de oprichting van Amsterdam Partners onderstreept aankomend voorzitter Stevens dat de meeste stakeholders de noodzaak tot samenwerking inzien:

> Van cruciaal belang voor het slagen van de stadspromotie is dat bedrijven, overheden, promotionele organisaties en kennis- en kunstinstellingen intensief gaan samenwerken. De oprichting van een nieuw publiek-privaat platform is daarom een belangrijke stap naar een eenduidig marketing- en promotiebeleid (Van der Meulen, 2003).

Hiermee lijkt de wil om invulling te geven aan een stevige samenwerking op het gebied van stedelijke promotie en marketing duidelijk aanwezig. Maar na een voortvarende start blijkt al snel dat de samenwerking zich moeizaam ontwikkelt. Ruim vijf jaar na de oprichting van Amsterdam Partners verwoordt een artikel in *Het Parool* van 14 november 2009 de problemen vlijmscherp: "Gedonder in de Topstad: de internationale verkoop van Amsterdam is inzet van een hoog oplopend conflict" (De Lange, 2009). Er blijkt heel wat te zijn gebeurd sinds de start van het citymarketingplatform Amsterdam Partners in 2004.

In dit hoofdstuk staat de empirie van de organisatorische en managementaspecten van de Amsterdamse citymarketing centraal. Daartoe zal allereerst in paragraaf 5.2 de organisatie Amsterdam Partners worden besproken waarbij achtereenvolgens de organisatiestructuur, de financiën, de visie en missie en het draagvlak van de organisatie ter sprake komen. Daarna gaat paragraaf 5.3 in op de condities voor het kunnen besturen van een soortgelijke organisatie.

5.2 Het citymarketingplatform Amsterdam Partners

De manier waarop organisaties zijn georganiseerd en gefinancierd is doorgaans mede bepalend voor de wijze waarop ze functioneren. De manier waarop Amsterdam Partners is georganiseerd, gestructureerd en gefinancierd, vertelt dan ook iets over de verhoudingen tussen de betrokken partijen.

5.2.1 De structuur

De partners die bij de citymarketing samenwerken, zijn afkomstig uit zowel de publieke als de private sector. Ze zijn ingedeeld in verschillende groepen waaronder gemeentelijke diensten, convenantpartners (publiek en semipubliek) en donateurs/sponsors (privaat). Er was toenmalig Berenschot directeur Gehrels veel aan gelegen om onder publieke en private partijen een breed draagvlak te creëren voor de Amsterdamse citymarketing, zo vertelt zij tijdens een interview (interview Gehrels, 25 januari 2007). Op 23 september 2004 bekrachtigen veel partijen de wil en noodzaak om samen te werken aan de Amsterdamse citymarketing met de ondertekening van een intentieverklaring. Aldus is de samenwerking tussen publieke en private partijen én de gemeente met de citymarketingorganisatie Amsterdam Partners beklonken (Gemeente Amsterdam, 2004).

Deze intentieverklaring blijkt niet voor iedereen dezelfde betekenis te hebben. Volgens de directeur van het ATCB, een van de convenantpartners, werkt een aantal partijen – hij bedoelt daarmee de convenantpartners en de gemeente – al veel samen, maar is het samenwerkingsverband met Amsterdam Partners nu meer gestructureerd en officiëler : "(…) nu heeft iedereen ook een handtekening moeten zetten. Voor die tijd was het allemaal op vrijwillige basis." (interview Diender, 26 februari 2007). De onderlinge verhoudingen zijn wat hem betreft ook helder. Het merendeel van de convenantpartners ontvangt immers een gemeentelijke subsidie hetgeen betekent dat zij deels afhankelijk zijn van de gemeente. Hij geeft aan dat het voor deze convenantpartners niet mogelijk is om zich van de citymarketing niets aan te trekken. Dan zet Economische Zaken de subsidie van de convenantpartner het jaar erop stop (interview Diender, 26 februari 2007). Wanneer Diender de vraag krijgt of de samenwerking dan puur is gebaseerd op het behouden van de eigen subsidie, vindt hij deze suggestie te ver gaan en niet gerechtvaardigd.

Voor de andere stakeholders heeft het tekenen van de intentieverklaring veel minder implicaties. Het Amsterdamse bedrijfsleven dat de intentieverklaring tekent, krijgt of een plaats in het algemeen bestuur dan wel in de raad van advies van Amsterdam Partners. Een formele vastlegging zoals bij de convenantpartners met een convenant en de daarbij behorende afspraken blijft bij de partners uit het bedrijfsleven achterwege. Hetzelfde geldt voor de omringende gemeenten die wel de intentieverklaring tekenen maar eveneens geen verplichtingen aangaan of verwachtingen moeten waarmaken in de samenwerking.

Het publiek-private platform Amsterdam Partners heeft de juridische vorm van een stichting. Een van de kenmerken van een stichting is een stichtingsbestuur, eventueel gecontroleerd door een raad van toezicht. In het geval van Amsterdam Partners ontbreekt een raad van toezicht. Een stichting heeft geen winstoogmerk en geen leden maar donateurs (zonder enige zeggenschap). De donateurs van Amsterdam Partners zijn ondertussen omgedoopt tot sponsors[44]. Een stichting kan wel medewerkers in dienst hebben.

De stichting Amsterdam Partners heeft een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur en een bureau met een achttal medewerkers. Het algemeen bestuur bestaat uit een voorzitter en een groot aantal bestuursleden – het jaarverslag over 2006 telt inclusief het bestuur vijfendertig leden – allemaal representanten van stakeholders. De bestuursleden vertegenwoordigen de regiogemeenten, de convenantpartners, het bedrijfsleven en de gemeente (Amsterdam Partners, 2007: 19). Behalve de voorzitter van het algemeen bestuur (de Burgemeester van Amsterdam) en de vicevoorzitter (de verantwoordelijke wethouder), zijn de leden grotendeels afkomstig uit het bedrijfsleven. Uitzondering hierop vormen enkele vertegenwoordigers van de wetenschappelijke instituten in Amsterdam en de voorzitter van een van de koepelorganisaties te weten Koninklijke Horeca Nederland, een vertegenwoordiger uit het sociale middenveld. Het aantal van vijfendertig groeit later nog uit naar een totaal van eenenveertig bestuursleden (Amsterdam Partners, 2010: 16). Dit vormt een groot verschil met de beoogde twaalf leden in het initiële plan van Gehrels (Gehrels et al., 2003: 39).

Het dagelijks bestuur kent daarentegen slechts vijf leden en vormt een afspiegeling van de verschillende groepen stakeholders die betrokken zijn bij Amsterdam Partners. De voorzitter van het dagelijks bestuur is een vertegenwoordiger uit het bedrijfsleven. De vicevoorzitter is tot medio 2008 de zittende wethouder van Economische Zaken (EZ), daarna is deze portefeuille overgedragen aan een andere wethouder die onder meer Kunst en Cultuur, Sport en Recreatie in portefeuille heeft. Na de verkiezingen keert citymarketingbeleid weer terug naar de portefeuille van de wethouder EZ. De overige drie bestuursleden van het dagelijks bestuur komen uit het bedrijfsleven (2) en de regiogemeenten (1). De KvK is altijd vertegenwoordigd in het dagelijks bestuur door zijn voorzitter. De andere afgevaardigde uit het bedrijfsleven vervult de functie van penningmeester in het dagelijks bestuur. De vertegenwoordiger uit een omliggende gemeente is een burgemeester die de post van secretaris heeft.

---

44 Donateurschap gaat uit van een (jaarlijkse) schenking aan een organisatie door middel van geldelijke middelen, goederen en/of diensten met als doel dat de organisatie hierdoor beter zijn doel kan nastreven. Sponsoring gaat ook uit van het beschikbaar stellen van middelen aan een organisatie maar veelal staat daar een tegenprestatie tegenover in de vorm van publiciteit. Of en zo ja welke tegenprestatie Amsterdam Partners haar sponsors levert, is niet helemaal duidelijk. Evenmin is helder of een tegenprestatie voor iedereen hetzelfde is en of dit voor alle sponsoren hetzelfde opbrengt.

Het bureau zelf, ten slotte, begon met een driekoppig managementteam bestaande uit een citymarketing directeur[45], een netwerkmanager en een festival- en evenementenmanager. Behalve de citymarketing directeur zijn de andere twee directieleden relatief kort in dienst geweest respectievelijk één en tweeënhalf jaar. Na vertrek van beide managers zijn beide functies niet opnieuw als zodanig ingevuld. Daarnaast beschikt het bureau over een vijftal medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het beleid en de activiteiten.

5.2.2 Kosten en baten

Het rapport *Citymarketing: De Amsterdamse Aanpak* geeft een begroting voor Amsterdam Partners (Van Ark et al., 2004: 26-28). Omdat het doel hier hoofdzakelijk is inzicht te geven in de invloed van de financiën op de machtsverhoudingen, is uitsluitend gekeken naar de herkomst van de inkomsten van Amsterdam Partners. Immers: wie betaalt, bepaalt. De begroting is gesplitst in een zogenaamde impulsbegroting voor 2004-2006 (zie bijlage 7 in het genoemde rapport) en een begroting ten behoeve van een citymarketingfonds voor 2004-2006 (zie bijlage 8 in hetzelfde rapport). Het verschil tussen deze twee begrotingen is dat de eerste begroting inkomsten bevat voor het opstarten van het platform, de tweede begroting bevat onder meer de structurele inkomsten.

Aan de impulsbegroting (zie eerdergenoemde bijlage 7 van het rapport) valt op dat de bijdrage van de gemeente groter is dan die van de 'partners van Amsterdam' respectievelijk een miljoen euro tegenover 540.000 euro. Opvallend is verder dat de bijdrage van de gemeente is samengesteld uit bijdragen van de verschillende gemeentelijke diensten (zie Figuur 4.1). In de toelichting bij de begroting staat hierover het volgende: "de bijdragen onder de noemers 'impulsactiviteiten' en 'citymarketingfonds – structureel' zijn geoormerkt overgedragen aan Amsterdam Partners" (Van Ark et al., 2004: 27). Dat wil zeggen dat de verschillende gemeentelijke diensten een deel van hun eigen inkomsten nu moeten afdragen aan Amsterdam Partners. Een laatste bijzonderheid, tot slot, vormt de post 'inkomsten van derden'. Een nadere explicitering van wie deze 'derden' zijn ontbreekt. Vermoedelijk betreft het de bijdragen van de regiogemeenten, de convenantpartners en het bedrijfsleven. Er staat nog wel vermeld dat bedrijven een jaarlijkse contributie van 20.000 euro betalen en dat sommige bedrijven naast deze contributie ook impulsgelden zullen verstrekken. Het betreft hier de eenmalige extra impulsbijdrage genoemd in paragraaf 4.2.2 die de leden van de Impulsgroep betalen. Nadere detaillering hierover ontbreekt.

Totdat het jaarverslag over 2006 verschijnt (Amsterdam Partners, 2007: 16-17) zijn er na de begroting uit 2004 geen openbare documenten verschenen over de financiën van Amsterdam Partners. Van het jaarverslag 2006 is vooral de exploitatierekening

[45] Op 3 november 2010 verstuurde de directeur een mail waarin hij zijn vertrek per 1 maart 2011 bij Amsterdam Partners aankondigt. Tevens geeft hij aan dat er een afscheidsreceptie zal plaatsvinden op 16 december 2010.

van belang omdat daarin de baten van Amsterdam Partners staan vermeld. De toelichting hierop is echter summier en vermeldt slechts het totaalbedrag aan subsidies en bijdragen van de gemeente Amsterdam, de regiogemeenten en het bedrijfsleven. Ook in de jaarverslagen over 2007 en 2008 is terug te vinden hoe het is gesteld met de financiële middelen (Amsterdam Partners, 2008, 2010). Vanaf het jaar 2009 maakt de citymarketingorganisatie het jaarverslag niet meer openbaar. Inzicht in de financiële verantwoording over 2009 ontbreekt dan ook.

Inmiddels is wel het Topstadbureau van start gegaan en dat vermeldt vanaf de eerste halfjaarrapportage in 2007 een kostenpost citymarketing. Het lijkt er derhalve op dat de bijdrage die de citymarketingorganisatie van de gemeente krijgt via het Topstadbureau loopt. Ik heb herhaaldelijk gevraagd naar jaarverslagen van Amsterdam Partners zonder deze te ontvangen. Ook op mijn verzoek om een toelichting op de weigering mij deze verslagen te laten inzien kreeg ik geen antwoord van Amsterdam Partners, noch van het Topstadbureau. Het is dus niet met zekerheid te zeggen of het Topstadbureau verantwoording aflegt over Amsterdam Partners.

De gehouden interviews verschaffen evenmin een helder en transparant beeld over de financiën. Het valt bovendien op dat verschillende geïnterviewden andere bedragen noemen over de bijdragen van Amsterdam Partners. Dit blijkt uit de volgende interviewfragmenten: "(…) al die partijtjes die 25.000 euro storten (…)" (interview Olde Weghuis, 13 maart 2007) of zoals een van de directieleden van Amsterdam Partners de bijdragen van de donateurs omschrijft: "(…) sommige betalen 5 duizend euro en andere 10, en andere 20." (interview Wybenga, maart 2007).

Er bestaan nog meer uiteenlopende ideeën over wie wat bijdraagt. De directeur van het ATCB stelt dat er een mooie evenwichtige verhouding is waarbij zowel publieke als private partijen gelijkelijk bijdragen: 50% is afkomstig van overheidsopdrachtgevers en de andere 50% van het bedrijfsleven of is gegenereerd door eigen activiteiten van Amsterdam Partners (interview Diender, 26 februari 2007). Burgemeester Jorritsma van Almere (interview 4 april 2007) is zelfs van mening dat het bedrijfsleven qua bijdragen het bijzonder goed doet en dat de citymarketingorganisatie trots mag zijn op de grote bijdragen uit de particuliere sector. Bovendien betoogt ze dat de private partners nog veel meer doen dan financieel bijdragen zoals het bieden van pr- en/of marketingondersteuning (interview Jorritsma, 4 april 2007). Volgens voorzitter Jaakke van Ajax levert ook de voetbalclub een bijdrage in natura (Jaakke, 2007). Maar een van de directieleden van Amsterdam Partners heeft weer een andere kijk op de bijdrage van de private partners en stelt:

> En dan zeggen alle [private] partners, dat ze allemaal een bijdrage willen leveren, buiten een financiële bijdrage, willen ze ook wel allemaal wel andere dingen doen. Alleen in de praktijk is dat gewoon niet zo (…). En dat kan je ze wel vragen en dan zullen ze heel vriendelijk zeggen tegen de wethouder, omdat ze daar ook een goede relatie mee willen hebben, natuurlijk we gaan helpen, alleen in de praktijk is het niet zo! (interview Wybenga, 27 maart 2007)

Kortom: het is duidelijk dat de betrokken partijen (publiek, privaat of de citymarketingorganisatie zelf) allemaal een bijdrage leveren maar het is onduidelijk wie wat exact bijdraagt. Dat er weinig behoefte bestaat om een helder, exact inzicht te krijgen in dit aspect van de financiën, blijkt uit het vignet 5.1.

VIGNET 5.1 OPENHEID VAN ZAKEN

In het kader van een voorgenomen onderzoek, voer ik in de zomer van 2007 gesprekken met een aantal representanten van de convenantpartners en het bedrijfsleven omdat ik een beeld wil krijgen van de verschillende, onderlinge relaties van de convenantpartners en Amsterdam Partners. Het doel is te achterhalen wie met wie contact heeft en hoe vaak, in welke besturen de diverse betrokkenen zitten, van hoeveel besturen zij deel uitmaken, hoe vaak ze elkaar ontmoeten in deze besturen et cetera. Tevens wil ik inzicht krijgen in de overlappingen qua werkzaamheden van de diverse convenantpartners met Amsterdam Partners. Veel van de benodigde informatie is te achterhalen door desk research. Ik heb echter geen toegang tot de financiële verslaglegging van alle convenantpartners. Inzet van deze gesprekken is dan ook om toegang te krijgen tot de financiën van een aantal van de convenant partners. Deze informatie heb ik onder meer nodig om overlappingen in hun werkzaamheden met die van Amsterdam Partners te kunnen signaleren. Na in eerste instantie enthousiaste reacties te hebben gekregen op de intentie de onderlinge relatie en de financiën inzichtelijk te maken, krabbelen de gesprekspartners één voor één terug. Uiteindelijk komt het dringende verzoek om niet verder te gaan met het onderzoek omdat het de onderlinge relaties zal schaden. Gebrek aan de noodzakelijke medewerking om de benodigde informatie boven tafel te krijgen heeft ten slotte geresulteerd in het feit dat het onderzoek slechts ten dele is uitgevoerd. De onderlinge formele relaties zijn in kaart gebracht maar de informatie over de financiële relaties is niet boven tafel gekomen behalve daar waar het officiële openbare jaarverslagen betreft.

Bron: auteur, juli-augustus 2007

Waar geen onduidelijkheid over bestaat en waar de partners het unaniem over eens zijn, is het werkkapitaal waarmee Amsterdam Partners aan de slag moet. Over de hoogte van het budget voor Amsterdam Partners zijn de meeste betrokken het wel eens en zij vinden dat het laag is. Ook de directeur van Amsterdam Partners vindt het budget van 1,5 miljoen euro beperkt (interview Renesse, 10 januari 2007). Ter vergelijking somt hij op "Zilveren Kruis geeft alleen al in Nederland 12,5 miljoen uit, de Efteling 5 miljoen, KPN 77 miljoen." (interview Renesse, 10 januari 2006). Dat de budgetten in het bedrijfsleven hoger liggen onderschrijft ook een interim-adviseur van de gemeente: "(…) inderdaad het gemiddelde budget voor de introductie van een nieuwe chocoladereep is groter, dat klopt." (interview Frank, 19 maart 2007).

Het is in dergelijke samenwerkingsverbanden met diverse partners gebruikelijk om behalve over financiële bijdragen ook afspraken te maken over de mogelijke

opbrengsten en de te lopen risico's. In dit geval vloeien de financiële opbrengsten terug naar Amsterdam Partners (zie de jaarverslagen van Amsterdam Partners 2007: 14-15; 2008: 14-15). Andere opbrengsten zoals media aandacht of vergroting van naamsbekendheid staan wel vernoemd in de verschillende jaarverslagen maar zijn niet altijd in geld uit te drukken (zie de jaarverslagen van Amsterdam Partners 2007: 15; 2008: 15). In de afspraken binnen het samenwerkingsverband is niets opgenomen over financiële risico's.

5.2.3 Gezamenlijke doelstelling

De verschillende rapporten over de Amsterdamse citymarketing, *Citymarketing; De Amsterdamse Aanpak* (Ark et al., 2004) en het latere *The Making of ... the city marketing of Amsterdam: Het ontstaan van Amsterdam* van (Amsterdam Partners, 2004) verhalen over de totstandkoming van de doelstelling. Al in de beginfase wanneer Berenschot directeur Gehrels in opdracht van de gemeente bezig is met de strategievorming, zijn de doelstellingen geformuleerd:

> Amsterdam wil door middel van city marketing een onderscheidende relevante positie verwerven en behouden bij de geselecteerde doelgroepen, met als resultaat een stijging (of handhaving) van het bezoek of het gebruik van producten en diensten in Amsterdam en regio door deze doelgroepen (Amsterdam Partners, 2004: 23).

De manier waarop deze gezamenlijke doelstelling tot stand gekomen is, is vergelijkbaar met de wijze waarop de keuze voor het creatieve concept is gemaakt (zie paragraaf 4.4.1). Ook hier zijn slechts enkele stakeholders betrokken geweest bij de bepaling van de doelstellingen zoals blijkt uit het rapport *Citymarketing; De Amsterdamse Aanpak* (Ark et al., 2004). Frappant, of misschien zelfs illustratief, voor het citymarketingproces is dat vrij kort na aanvang de gezamenlijke doelstelling als een van de kritische succesfactoren tot op dat moment wordt betiteld (Amsterdam Partners, 2004: 6). Het doel van de citymarketing lijkt vooral een bundeling van de krachten van de verschillende betrokken te zijn en niet zozeer wat de citymarketing ten aanzien van haar doelgroepen wil bereiken. Wethouder Asscher verwoordt dit als volgt:

> Het samenwerkingsverband is eigenlijk voortgekomen uit een heel duidelijk gedeeld, gemeenschappelijk belang. Dus de partners die daar aan meedoen, de culturele instellingen, de stad, het bedrijfsleven, die hebben er allemaal baat bij dat Amsterdam goed wordt gemarked. En het nut van zo'n verband is dat je publieke en private middelen en kennis kunt bundelen (…). Maar de kracht kan er dan in zitten dat je gaat samenwerken, dat je je samen presenteert (…) (interview Asscher, 11 april 2007).

In het jaarverslag over 2006 komt de doelstelling niet ter sprake (Amsterdam Partners, 2007a). In de twee daaropvolgende jaarverslagen is de doelstelling van Amsterdam Partners wel verwoord en verder uitgewerkt tot drie doelstellingen:

- maximaliseren van het rendement, namelijk door het merk Amsterdam én het netwerk van Amsterdam Partners verder te benutten;
- realiseren van de zichtbaarheid van Amsterdam;
- inhoud geven aan het merk Amsterdam (Amsterdam Partners, 2008: 4; 2010: 4).

De keuzes voor bepaalde doelgroepen en de daaraan gekoppelde doelstellingen is geen punt van discussie. Alle bij de citymarketing betrokken partijen lijken de doelstellingen te ondersteunen en gezamenlijk te willen werken aan het bewerkstelligen ervan. Het laatste komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.

5.3 Het besturen en managen van Amsterdam Partners

Van den Berg en Braun (1999) stellen dat om een publiek-private samenwerking op stedelijk managementniveau succesvol te laten zijn een 'stakeholdersbenadering' nodig is, waarbij zowel aandacht is voor de maatschappelijke als voor de commerciële belangen en doelstellingen van de betrokken partijen. Zij beschouwen organiserend vermogen daarbij als essentieel en omschrijven dit als volgt:

> (…) the ability to enlist all actors involved, and with their help, to generate new ideas and to develop and implement a policy designed to respond to fundamental developments and create conditions for sustainable development (Van den Berg & Braun, 1999: 995).

Van den Berg en Braun richten zich op de samenwerkingsverbanden die bestaan voor de promotie of de marketing van steden en geven vijf factoren die bijdragen aan het organiserend vermogen op dit specifieke gebied: 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.

5.3.1 Formele organisatie – strategisch netwerk

Als we de eerste twee kenmerken van Van den Berg en Braun beschouwen in verband met Amsterdam Partners dan constateren we dat de citymarketingorganisatie is gestructureerd in een helder organisatorisch verband (hoofdstuk 4). Van den Berg en Braun (1999) stellen voorts dat het bestaan van strategische netwerken van vitaal belang is bij publiek-private organisaties. Een strategisch netwerk kan worden beschreven als "(…) an arrangement by which companies set up a web of close relationships that form a veritable *system* geared to providing product or services

in a coordinate way." (Jarillo, 1995: 7). Jarillo (2002) bekijkt strategische netwerken als een *mode of organization* waarbij verschillende (commerciële) organisaties een doelbewuste, lange termijn overeenkomst zijn aangegaan en gezamenlijk een concurrentievoordeel nastreven.

Het strategische netwerk van de citymarketingorganisatie valt te splitsen in twee niveaus. Het eerste niveau omvat de direct betrokkenen bij de citymarketingorganisatie en komt overeen met Jarillo's omschrijving van strategische netwerken als constellaties waarin de verschillende organisaties samenwerken (1995). Het strategische netwerk zoals Van den Berg en Braun dat omschrijven omvat meer partijen dan die formeel zijn vertegenwoordigd in het samenwerkingsverband. Het strategisch netwerk van Amsterdam Partners omvat een dergelijk 'tweede niveau' van betrokkenen die niet direct samenwerken maar wel betrokken zijn en/of een belang in of invloed op de citymarketingorganisatie hebben. Volgens Sautter en Leissen is het (er)kennen van de belangen van de verschillende stakeholders essentieel voor succesvol stakeholdersmanagement (1999: 314-315). Het is dan ook niet alleen van belang te weten wie de verschillende stakeholders zijn die direct betrokken zijn bij het samenwerkingsverband (de partners) en te begrijpen wat hun belangen zijn. Het is ook van belang te weten wie in bredere zin belang hebben bij het citymarketingproces (alle stakeholders).

Het eerste niveau van het strategische netwerk behelst degenen die direct betrokken zijn bij Amsterdam Partners. Dat de belangen van de verschillende partners niet allemaal overeenkomen, wekt geen verbazing. Een directielid van Amsterdam Partners drukt dit helder uit aan de hand van een voorbeeld over de bijdragen van private partners. Deze zeggen weliswaar toe om extra bij te dragen maar doen dit niet omdat:

> (…) die mensen namelijk gewoon bankiers zijn, die moeten hun centjes verdienen met bankieren, verzekeraars moeten verzekeren, Heineken moet bier verkopen. Heineken gaat niet een campagne voor ons doen (…)! (interview Wybenga, 27 maart 2007).

Ook de directeur van het ATCB onderstreept de financiële focus van het bedrijfsleven (interview Diender, 26 februari 2007), net als wethouder Asscher: "(…). Bedrijven zeggen: wij betalen veel belasting, dus je moet eigenlijk niet te veel langskomen als overheid. En dat is ook zo, dat begrijp ik ook (…)."(interview Asscher, 11 april 2007). Asscher noemt dit de Nederlandse paradox want tegelijkertijd verwacht het bedrijfsleven wel dat Amsterdam kan concurreren met steden als Barcelona en Berlijn: "(…) Nou, daar gaan vele miljoenen in, ook van het bedrijfsleven (…)." (interview Asscher, 11 april 2007). Alhoewel Asscher beseft dat het bedrijfsleven wellicht meer verwacht dan met de beschikbare middelen logischerwijs mogelijk is, meent hij dat de samenwerking juist is voortgekomen uit een gedeeld, gemeenschappelijk belang: "(…) veel bedrijven realiseren zich ook dat de kracht van het merk Amsterdam hen weer kan helpen (...) bedrijven hebben er op zich al belang

bij dat Amsterdam op hun briefpapier staat (…)." (ibid.). Asscher maakt daarbij de kanttekening dat Ajax al een wereldmerk is. Het merk Amsterdam is daarom voor Ajax wellicht minder belangrijk dan voor andere bedrijven. De voorzitter van Ajax, Jaakke, daarentegen bekijkt de wederzijdse belangen vanuit een breder perspectief en onderschrijft juist de wisselwerking tussen de belangen van de verschillende partners bij de citymarketing, ook voor het bedrijfsleven:

> (…) Nou kijk, het is ook in het belang van het bedrijfsleven, dat Amsterdam een aantrekkelijke stad is. TomTom bijvoorbeeld, dat is een jonge organisatie die heel veel jonge mensen nodig heeft, dan is het wel belangrijk dat mensen het plezierig vinden om in Amsterdam te wonen (interview Jaakke, 14 maart 2007).

Jaakke doelt hier op de organisaties die niet direct betrokken zijn bij Amsterdam Partners, maar die wel belang hebben in en/of invloed kunnen uitoefenen op de citymarketingorganisatie. Dit zijn de organisaties op het tweede niveau. Ook voor dit segment van het Amsterdamse bedrijfsleven is het blijkbaar belangrijk dat de stad aantrekkelijk is.

Ook bewoners hebben belang bij het citymarketingbeleid terwijl ze daar niet betrokken bij zijn. Wat opvalt wanneer het in de citymarketing gaat over de doelgroepen is dat de opsomming bedrijven, bezoekers, bewoners meestal begint met bedrijven. In een aantal gevallen staan bezoekers bovenaan, terwijl in vrijwel alle gevallen de (potentiële) bewoners als laatste worden genoemd. Deze volgorde verandert in de loop der jaren niet of nauwelijks. Ook de jaarverslagen van 2006, 2007 en 2008 hanteren de volgorde bedrijven, bezoekers, bewoners (Amsterdam Partners, 2007a, 2008, 2010).

Voormalig directielid van het citymarketing bureau Amsterdam Partners Wybenga heeft deze volgorde fel bekritiseerd. Volgens hem behoren eerst de bewoners te komen, dan de bedrijven en pas daarna de bezoekers. Bewoners en bedrijven zijn volgens hem de belangrijkste doelgroepen om tevreden te stellen en te houden (interview Wybenga, 27 maart 2007). Ook Hermanides, de voorzitter van KHN[46] in Amsterdam, is van mening dat de bewoners in het citymarketingproces van Amsterdam te weinig aandacht krijgen. Hij omschrijft zowel het proces treffend als de focus op de doelgroepen:

> (…) je praat met marketing over lange termijn. En wat ook nog al eens vergeten wordt, marketing denken is klant-denken. Nou, wij hebben drie soorten klanten, dat zijn je bewoners, dat zijn je bedrijven, dat zijn je bezoekers. Je moet denken aan klanten. En dat wordt heel vaak vergeten, dat het gaat

[46] KHN staat voor Koninklijke Horeca Nederland. KHN is de belangenbehartiger op horeca gebied en vertegenwoordigt van 20.000 horecaondernemers.

> om klanten. Bewoners zijn je klanten, je belangrijkste klanten (interview Hermanides, 27 april 2007).

In Hermanides' perspectief moet het aanbod van de stad, een creatieve stad, juist bewoners trekken en binden om te zorgen dat de stad levendig is (interview Hermanides, 27 april 2007). Luiten, directeur van het Uitburo (interview, 7 maart 2007), deelt deze mening. De focus van het culturele bedrijfsleven ligt immers juist op bewoners uit de stad en de regio. Volgens Luiten komen zij in de [citymarketing] praktijk onvoldoende aan bod. Meerdere geïnterviewden achten een continue focus op bewoners – en dus niet één van voorbijgaande aard – essentieel voor een succesvol citymarketingbeleid. Dit komt overeen met wat Jaakke beweert over het belang van citymarketing voor het gehele bedrijfsleven waarbij inbegrepen de bedrijven die hij aanduidt met het tweede niveau (zie hierboven). Net als bedrijven hebben ook bewoners er direct belang bij dat hun stad aantrekkelijk is.

5.3.2 Draagvlak

Het strategische netwerk impliceert het creëren en het behouden van draagvlak onder belangengroeperingen en doelgroepen zowel op politiek als maatschappelijk vlak, de derde belangrijke factor van organiserend vermogen (Van den Berg et al., 2000; Van den Berg & Braun, 1999). Ook hier gaat het niet slechts om de directe partners maar juist ook om het al eerder genoemde middenveld en andere stakeholders die een belang hebben bij of invloed ondervinden van citymarketingbeleid.

De verschillende jaarverslagen die dit draagvlak expliciet benoemen, melden verschillende activiteiten die Amsterdam Partners onderneemt om het netwerk te onderhouden waaronder netwerkbijeenkomsten en relatie-evenementen (Amsterdam Partners, 2008: 11). De netwerkfunctie wordt ook door een van de stakeholders, afkomstig van een gemeentelijke dienst, een belangrijke functie van Amsterdam Partners genoemd (interview Frank, 19 maart 2007). Ook de partners zien dit als een belangrijke functie van Amsterdam Partners. Meerdere geïnterviewden noemen als voorbeeld van de activiteiten de jaarlijkse reis met de donateurs. Zij doelen dan op de Amsterdam Partner reis, een netwerkreis naar een "voor Amsterdam en de regio relevant land en/of relevante stad" (Amsterdam Partners 2007: 15, 2008: 12) die Amsterdam Partners jaarlijks voor de bij haar aangesloten partners organiseert. Ogenschijnlijk voldoet Amsterdam Partners daarmee aan het creëren van draagvlak onder de direct betrokkenen.

Gemeentelijke diensten en convenantpartners

Wanneer de verschillende representanten van belangengroeperingen wordt gevraagd naar hun idee over het al dan niet bestaan van draagvlak, variëren de opinies hierover. Ik heb vooral gekeken hoe Amsterdam Partners is ingebed in de stad en naar de activiteiten die plaatsvinden om de organisatie te verankeren. Als graadmeter

voor de inbedding van Amsterdam Partners heb ik de mate van draagvlak onder de verschillende stakeholders gehanteerd.

Asscher staat vooral stil bij het draagvlak voor Amsterdam Partners onder de betrokken gemeentelijke diensten en constateert dat er een aantal redenen is voor de geringe mate waarin er onder deze diensten draagvlak bestaat voor Amsterdam Partners (interview Asscher, 11 april 2007). Als eerste oorzaak noemt hij dat de diensten hun beschikbare budget voor marketing en communicatie ineens moeten delen met een extra partij, namelijk Amsterdam Partners. Het afstaan van een deel van het budget gaat immers gepaard met het afstand doen van een stuk invloed op beslissingen en daarmee met het inleveren van een stuk macht. Als tweede noemt Asscher het gebrek aan kennis en ervaring met het fenomeen citymarketing. Als laatste reden voor het geringe draagvlak noemt Asscher de onzekerheid bij de partners, die tijd en geld investeren, over wat zij van de citymarketing kunnen terugverwachten.

De laatste twee argumenten voor het matige draagvlak gelden ook voor de regiogemeenten. Daar komt voor hen nog bij dat Amsterdam Partners in de beginperiode weinig oog en tijd heeft voor deze stakeholders. Volgens meerdere geïnterviewden bestaat hierdoor in de regio nog meer onduidelijkheid dan bij Amsterdamse stakeholders over wat Amsterdam Partners doet en wat zij als regiogemeenten ervan kunnen verwachten.

Bij enkele convenantpartners was vooral de eerste reden, de angst voor een korting op hun budget of een beperking van taken en verantwoordelijkheden, een knelpunt in de samenwerking en bij de ontwikkeling van draagvlak. Paul Hermanides geeft hiervan een voorbeeld. "(..) ze zijn allemaal hartstikke bang, als er wordt gezegd, dat is de taak van AP, dan zegt ATCB, ho ho ho dat is mijn taak en daar vang ik subsidie voor"(interview Hermanides, 27 april 2007). Geërgerd stelt hij vast dat hierdoor telkens vertraging optreedt. Het moeten delen of deels afstaan van budget en macht blijken dus drempels te zijn bij het verkrijgen van draagvlak.

Private partners

Onder de private partners was het ontwikkelen van draagvlak een heel ander verhaal. Zowel toenmalig Berenschot directeur Gehrels (interview Gehrels, 25 januari 2007) alsook voormalig wethouder Huffnagel (interview Huffnagel, 27 juli 2005) bevestigt het bestaan van draagvlak onder de private partners. Anders dan de gemeentelijke diensten of convenantpartners die van overheidswege min of meer gedwongen zijn tot een relatie met Amsterdam Partners, staat het bedrijfsleven vrij in zijn keuze de citymarketingorganisatie te ondersteunen. De uitgebreide lijst van stakeholders afkomstig uit het bedrijfsleven, leden van het algemeen bestuur, de raad van advies en sponsors, valt op te vatten als een teken van draagvlak onder deze groep stakeholders (Amsterdam Partners, 2007a). Toch valt het gemopper van enkele geïnterviewden uit de stakeholders onder de private partners niet te negeren. Amsterdam Partners moet een grotere slagkracht hebben, meer beslissingsbevoegdheid en een budget

om dingen te kunnen realiseren is Ajax voorzitter Jaakke van mening (interview Jaakke, 14 maart 2007).

Plaatselijke bevolking

Al eerder is aangetoond dat er geen sprake is van directe betrokkenheid van bewoners bij het citymarketingbeleid. Evenmin is het bekend of er onder de Amsterdamse bevolking draagvlak is voor de activiteiten van Amsterdam Partners. Toenmalig directeur bij Berenschot, Gehrels refereert aan de naamsbekendheid van de slogan 'I Amsterdam' en constateert verwonderd hoe snel en diep het 'I Amsterdam'-motto is doorgedrongen "(…) tot in de haarvaten van de Amsterdamse samenleving." (interview Gehrels, 25 januari 2007). Deze uitspraak zegt echter niets over het draagvlak onder de bewoners maar zegt eerder iets over de mate van inbedding van of bekendheid met het gekozen motto. Het motto 'I Amsterdam' is wellicht onder 80% van de Amsterdammers bekend maar het is zeer onwaarschijnlijk dat deze mensen ook weten dat daar Amsterdam Partners achter zit, meent de voorzitter van KHN, Hermanides. Hij betreurt dat. Hij vindt het namelijk belangrijk dat de bevolking weet wat de organisatie doet en waarom, in de hoop dat Amsterdam Partners op een brede ondersteuning kan rekenen (interview Hermanides, 27 april 2007). Ook een directielid van Amsterdam Partners benadrukt het belang van draagvlak onder bedrijven en bewoners. Of er bij bewoners sprake van draagvlak voor Amsterdam Partners is en zo ja, in welke mate, kan ook hij niet vertellen (interview Wybenga, 27 maart 2007). Het is dan ook niet mogelijk een afdoende antwoord te geven of en in welke mate er draagvlak onder de belangengroeperingen is. Er is weliswaar hard gewerkt aan het creëren van draagvlak, maar mogelijk heeft dit niet op alle belangengroeperingen effect gehad.

5.3.3 Leiderschap

Een vierde factor die volgens Van den Berg en Braun mede bepalend is voor het succes van een publiek-privaat samenwerkingsverband is leiderschap (Van den Berg et al., 2000; Van den Berg & Braun, 1999). Leiderschap is volgens Van den Berg en Braun vooral van belang wanneer het gaat om strategische netwerken. Leiderschap berust op speciale competenties in de administratieve hiërarchie of in de organisatie zelf, op financiële capaciteiten, op specialistische kennis of op het charisma van iemand van de publieke of private partners met een voortrekkersrol (Van den Berg & Braun, 1999: 996). Immers, kenmerkend voor (strategische) netwerken is dat deze een hiërarchische structuur ontberen.

Schein onderscheidt twee leiderschapmodellen: het *fuzzy vision* model en het *strong vision* model. Bij het eerste gaat het om de wens de bestaande situatie te moeten veranderen. De visie hoe dit te realiseren komt 'en route' tot stand en ontwikkelt zich in dialoog met de stakeholders. Bij het tweede model heeft de leider een visie op het doel van de organisatie en hoe dit doel te bewerkstelligen (Schein, 1992: 330).

In het citymarketingproces van Amsterdam komen beide stijlen voor. De leiderschapsstijl van zowel de initiator van het proces, voormalig wethouder Dales, als diens opvolger Huffnagel heeft kenmerken van het *fuzzy* model. Beide wethouders hebben hun macht aangewend om het proces te initiëren, stimuleerden innovatief denken en waren gericht bezig met coalitievorming. De rol van wethouder Griffith, de opvolgster van Frits Huffnagel valt niet te typeren volgens een van de twee leiderschapstijlen. Volgens Wybenga viel er voor haar geen eer te behalen aan citymarketing, want hij Frits Huffnagel was mister 'I Amsterdam': "(…) En zij [Griffith] was niet van plan, om Mrs. 'I Amsterdam' te worden." (interview Wybenga, 27 maart 2007). Bijgevolg heeft de citymarketing onder haar bewind stilgelegen en was van leiderschap op citymarketingvlak geen sprake. De leiderschapstijl van de latere wethouder, Lodewijk Asscher, vertoont daarentegen kenmerken van het *strong vision* model. Asscher geeft richting en sturing aan het citymarketingproces. De rol van wethouder Gehrels die sinds 2008 verantwoordelijk is voor citymarketing is in het begin onduidelijk. Dit heeft wellicht te maken met de manier waarop de overdracht van de taken en verantwoordelijkheden heeft plaatsgevonden (zie Vignet 5.2).

VIGNET 5.2 VERANTWOORDELIJKE WETHOUDER

Op 18 Juni 2008 woon ik een studiedag 'Brand your Region' bij georganiseerd door het Nirov in Almere. Sprekers zijn onder meer Gert Jan Hospers, universitair docent aan de Universiteit Twente en expert regionale positionering; Hans Snel, directeur Almere City Marketing; Jan Rutten, Ecorys Rutten Communicatieadvies; Frits Huffnagel, wethouder Citymarketing Den Haag. Het publiek bestaat uit gemeentelijke vertegenwoordigers afkomstig uit heel Nederland, zo'n dertig in getal.

In de ochtend komen onder ander Hospers en Rutten aan het woord; in de middag volgt een stadswandeling door Almere waar Snel toelichting geeft op hetgeen de citymarketing in Almere doet. Terug op de locatie waar de bijeenkomst plaatsvindt arriveren Huffnagel en Gehrels wethouder in respectievelijk Den Haag en Amsterdam. Huffnagel, Gehrels en Snel begroeten elkaar cordiaal: de drie zijn oude bekenden van elkaar. Snel zat 2003/2004 in het Berenschot team dat meewerkte aan het beleidskader voor de citymarketing van Amsterdam; Gehrels gat leiding aan dit team. Huffnagel was de verantwoordelijk wethouder voor citymarketing.

De afsluiting van de middag vindt plaats door de twee wethouders. Eerst geeft Huffnagel een betoog over hoe hij de citymarketing in Den Haag aanpakt. Her en der maakt hij een kwinkslag naar de Amsterdamse situatie. Het gaat er losjes aan toe, het is immers een klein gezelschap met veel bekenden van de verschillende sprekers. Gehrels sluit de middag af met een primeur: zij gaat de taken en verantwoordelijkheden van haar collega wethouder Asscher met betrekking tot citymarketing overnemen. Het nieuws is nog niet officieel maar zal weldra naar buiten komen.

Wanneer ik in de weken daaropvolgend uitkijk naar het persbericht met de officiële aankondiging blijft dit uit. Het zomerreces komt en gaat voorbij en nog steeds is het nieuws niet formeel bekend gemaakt. Wanneer ik in januari 2009 een gesprek heb met de voorzitter van het dagelijks bestuur van de citymarketing organisatie tevens voorzitter van de Kamer van Koophandel, blijkt dat de gemeente lang gewacht heeft met de berichtgeving hieromtrent. Uiteindelijk heeft de gemeente de donateurs van de citymarketing organisatie per brief geïnformeerd over de wisseling van de verantwoordelijke wethouder voor citymarketing. Een algemeen persbericht is niet uitgestuurd. Het waarom hierachter is mij nooit helemaal duidelijk geworden want is en blijft omgeven door een mystieke waas.

Het is onduidelijk of deze portefeuillewisseling en vooral de vertraging waarmee dit bekend is gemaakt, invloed heeft gehad op het citymarketingbeleid en, zo ja, op welke manier. In mei 2009 kondigt Gehrels in een persbericht aan dat de citymarketing verstevigd moet worden (Gemeente Amsterdam, 2009a). Er komt dan nog niets naar buiten van de slecht verlopende samenwerking tussen een aantal partners maar in oktober 2009 besluit het stadsbestuur dat er een nieuwe citymarketingorganisatie moet komen onder de regie van een *Chief Marketing Officer*[47]. Gehrels drukt niet lang daarna haar ongenoegen uit over de stand van zaken in *Het Parool* van 14 november 2009:

> …We zijn al met al een paar jaar bezig, ik had ook meer vaart verwacht, we moeten een vuist maken en de dingen achter ons laten. Ophouden met het gedoe tussen individuele personen en tempo maken in het gezicht naar buiten toe. We moeten snel de daling afzwakken, aan mij zal het niet liggen, ik trek er hard aan (De Lange, 2009: 14 november).

Gehrels gaat dus ingrijpen teneinde de samenwerking tussen de partners te verbeteren. Op 2 juli 2010 kondigt *Het Parool* aan dat het stadsbestuur gaat voor de *second best* oplossing voor de nieuwe citymarketingorganisatie in Amsterdam. De gemeente is er niet in geslaagd een *Chief Marketing Officer* aan te trekken voor de citymarketingorganisatie, naar verluid vanwege de angst voor de stammenstrijd en het geruzie in het verleden (Het Parool, 2010a, 2 juli). De vraag is wat dit zegt over het citymarketingproces en in het bijzonder over het leiderschap van Gehrels. De personen waar ik in de (Amsterdamse) wandelgangen gesprekken mee voer, geven over het algemeen positieve signalen af over Gehrels als wethouder maar niet over de voortgang van de Amsterdamse citymarketing.

Behalve Gehrels die als verantwoordelijke wethouder de vicevoorzitter van het dagelijks bestuur van Amsterdam Partners is, speelt ook de burgemeester in zijn rol als voorzitter van het algemeen bestuur van Amsterdam Partners een rol. Burgemeester Cohen staat algemeen erkend als charismatisch leider: "Cohen heeft een ontzettende status, internationaal (…). Ik weet het niet, zo'n topper krijg je niet

[47] Analoog aan het bedrijfsleven waar een Chief Marketing Officer de allerhoogste baas is op marketinggebied in het bedrijf.

zo makkelijk (…)" (interview Hermanides, 27 april 2007). De recente aankondiging van Cohens aftreden als burgemeester bekrachtigt dit beeld. De vele prijzen en waarderingen die hij voor zijn burgemeesterschap heeft gekregen, waaronder zijn uitverkiezing tot *European Hero* door *Time Magazine* (Daruvalla, 2005) en tot een van de beste burgemeesters ter wereld door *World Mayors*, getuigen hiervan (Stevens, 2006). Zijn charisma is positief voor het imago van Amsterdam en kan dientengevolge positief bijdragen aan het stedelijk promotie- en marketingproces.

Tot slot nog een opmerking over de rol van de directeur van Amsterdam Partners. Meerdere geïnterviewden noemen een gebrek aan regie vanuit de citymarketing-organisatie. De regiefunctie moet liggen bij één partij die het proces stevig leidt. Volgens Hermanides ligt dit aan het begin van het citymarketingproces toen de mogelijkheid bestond om al die verschillende marketing- en promotieorganisaties samen te voegen. Dit was ooit de wens van de initiator van de citymarketing, Geert Dales. Behalve het betrekken van de juiste partijen waaronder de bewoners, het bedrijfsleven en het Amsterdamse bestuur, zo vindt Hermanides, moet de organisatie die voor de citymarketing in het leven is geroepen de regie voeren. Het laten voortbestaan van de onderlinge concurrentie vindt hij uit den boze (interview Hermanides, 27 april 2007). Door het in standhouden van allerlei langs elkaar opererende convenantpartners en gemeentelijke diensten, ontbreekt er een één regisseur. Amsterdam Partners, in casu de directeur van de citymarketingorganisatie, heeft deze rol niet kunnen vervullen.

5.3.4 Visie en missie

De vijfde factor die Van den Berg en Braun (1999) noemen voor het welslagen van publiek-private stedelijke samenwerkingverbanden is het uitdragen van een duidelijke visie en strategie. Een heldere visie (en missie) worden algemeen beschouwd als richtinggevend aan organisaties (Brown, 1998; Denison, 1990; Kotter, 1992; Schein, 1992).

De visie en missie van Amsterdam Partners zijn voor eerst terug te vinden in het jaarverslag over 2006 (Amsterdam Partners, 2007b). In het jaarverslag over 2007 is de missie wat ingekort maar verder blijven missie en visie onveranderd. Dit blijft zo in de daaropvolgende jaarverslagen (Amsterdam Partners, 2007a, 2008, 2010). Overige documentatie hierover ontbreekt. Daarom is naast de jaarverslagen, vooral geput uit de informatie die naar voren kwam uit interviews die in het kader van het onderliggende onderzoek zijn gehouden.

Op de vraag waar Amsterdam Partners voor staat, geven de meeste geïnterviewden een antwoord over de rol en functie die een citymarketingorganisatie als Amsterdam Partners vervult dan wel zou moeten vervullen. De directeur van het ATCB geeft aan dat direct betrokkenen bij organisaties vergelijkbaar met de citymarketingorganisatie Amsterdam Partners vaak verzanden in het enthousiast vaststellen van een motto, het kiezen van een reclamebureau en het benoemen van een bestuur en een voorzitter (interview Diender, 26 februari 2007). Volgens hem begint echter daarna

pas het echte werk en als dan niet vanaf het begin duidelijk is afgebakend waartoe zo'n nieuwe organisatie dient, ontstaan er problemen waarbij, zoals Diender het uitdrukt, "(…) iedereen alles over het muurtje van Amsterdam Partners dondert (…)" (interview Diender, 26 februari 2007).

Ook één van de directieleden van Amsterdam Partners zelf is van mening dat eigenlijk vanaf het begin duidelijk had moeten zijn wat Amsterdam Partners tot taak had: "(…) het internationaal vermarkten van het product Amsterdam, ten behoeve van Amsterdam en de omliggende regio." (interview Wybenga, 27 maart 2007). De onduidelijkheid over de visie en missie van Amsterdam Partners, of anders gesteld, waar de organisatie voor staat, wijten de verschillende geïnterviewde stakeholders aan meerdere oorzaken. Een daarvan is de onbekendheid met het promotieproces, door de stakeholders omschreven als 'citymarketing'.

Een omschrijving van wat het begrip inhoudt en wat het voor de geïnterviewden precies omvat, levert uiteenlopende opvattingen over citymarketing op. Sommige geïnterviewden omschrijven city marketing puur als een promotioneel middel om de stad mee te profileren naar specifieke doelgroepen. Anderen zien het als een instrument om de stad aantrekkelijker te maken en te promoten, waarbij zij een onderscheid maken tussen het aanbod van de stad en de promotie van de stad. Naast deze verschillende ideeën over wát city marketing is bestaat er nog een verschil van inzicht op wíé de city marketing zich richt, wie de doelgroepen zijn. Sommige stakeholders noemen buitenlandse investeerders en (potentiële) bezoekers, andere hanteren een breder palet aan doelgroepen en gaan uit van bewoners, ondernemers en toeristen. De hier gegeven omschrijvingen van het begrip citymarketing maken duidelijk hoezeer de opvattingen hierover uiteenlopen.

Amsterdam Topstad

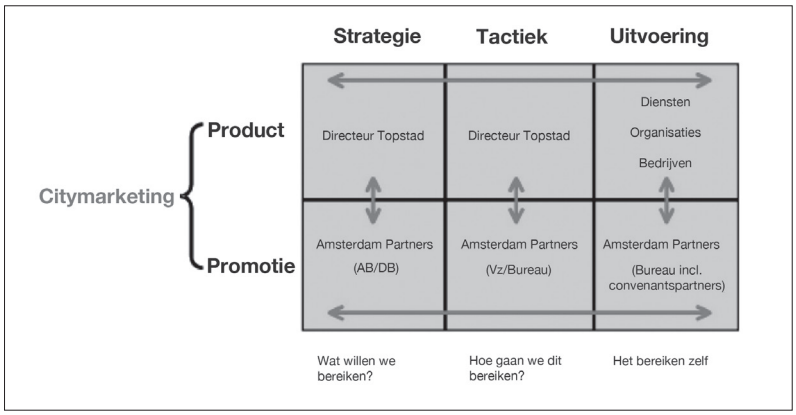
In 2006 treedt een nieuw college van B en W aan dat het programma, 'Amsterdam Topstad', presenteert. Daarin wordt een duidelijke ambitie voor de stad verwoord met concrete doelstellingen (zie College van B&W, 2006). Dit is het politieke beleidsprogramma dat het college van B en W voor de beleidstermijn 2006-2010 heeft vastgesteld. Wethouder Asscher vindt dat citymarketing nog te veel in de kinderschoenen staat en onvoldoende focus heeft (interview wethouder Asscher, 11 april 2007). Het Topstad beleid heeft een dusdanige impact op Amsterdam Partners en haar activiteiten dat het hier aandacht verdient.

Om dit programma ten uitvoer te brengen wordt een programmabureau in het leven geroepen. In het 'werkprogramma Amsterdam Topstad' zijn de doelstellingen maar ook de rollen van de verschillende betrokkenen duidelijk gemaakt (De Kruijk, 2008b). Volgens een interim-adviseur bij de gemeente maakte de komst van het programma Amsterdam Topstad alles wat hiërarchischer. Hij noemt dit dan ook het echte marketingprogramma met een heel concrete doelstelling. De vier belangrijkste spelers zijn wat hem betreft Amsterdam Topstad, Economische Zaken, Dienst Concern Communicatie en Amsterdam Partners. Door hun gezamenlijke inspan-

ningen moeten zij de marketing en promotie van Amsterdam op elkaar afstemmen en verbeteren (interview Frank, 19 maart 2007).

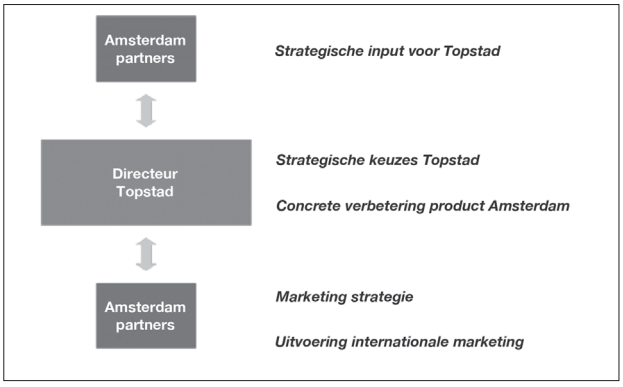
Figuren 5.1 en 5.2 geven de verhouding en taakverdeling aan tussen Amsterdam Topstad en Amsterdam Partners. Amsterdam Topstad staat naast de Dienst Communicatie en de dienst Economische Zaken. De opmerking dat Topstad alles hiërarchischer maakt lijkt alleen betrekking te hebben op de relatie tot Amsterdam Partners. Volgens directeur De Kruijk heeft noch de directeur van de dienst Communicatie noch diens dienst een hiërarchische relatie met de andere diensten waardoor het nog steeds ontbreekt aan het formuleren van beleid en het daadkrachtig uitvoeren ervan (interview De Kruijk, 13 april 2007). Het Topstad bureau wordt leidend in de strategiebepaling en vervult een sturende rol waarbij het citymarketingbureau voornamelijk verantwoordelijk is voor de uitvoering.

FIGUUR 5.1 VERHOUDINGEN EN TAAKVERDELING TUSSEN TOPSTAD EN AMSTERDAM PARTNERS



Bron: Actieplan voor Amsterdam Partners 2006 (Amsterdam Partners, 2006)

FIGUUR 5.2 VERHOUDING EN AAKVERDELING TUSSEN TOPSTAD EN AMSTERDAM PARTNERS



Bron: Actieplan voor Amsterdam Partners 2006-2010 (Amsterdam Partners, 2006)

Sommige stakeholders beschouwen de ontwikkeling van Topstad als een kentering in het proces. Voor hen heeft het programma de ambiguïteit over doelstellingen en rollen van Amsterdam Partners weggenomen. De directeur van Topstad formuleert deze zijns inziens vereiste ommekeer als volgt:

> Topstad is eigenlijk, als je het heel banaal formuleert, het zichtbaar maken van het onvermogen van de bestaande organisatie. Als iedereen zijn werk goed gedaan had de afgelopen jaren, dan was er geen programma Topstad geweest, was er ook geen programmabureau Topstad geweest. En was er ook niet specifiek 50 miljoen vrijgespeeld in de begroting, om een bepaald doel te bereiken. Je kan zeggen: het is gewoon de taak van Economische Zaken om ervoor te zorgen dat er hier een gunstig internationaal vestigingsklimaat is. Daar zijn ze voor besteld bij EZ, en daar moeten ze hard aan werken. Het is de taak van alle [gemeentelijke] diensten om ervoor te zorgen dat de randvoorwaarden op orde zijn, om die aantrekkelijk te laten zijn voor mensen die uit het buitenland komen en zich hier willen gaan vestigen (…) (interview De Kruijk, 13 april 2007).

Andere stakeholders verkondigen een mening die haaks op De Kruijks mening lijkt te staan. In tegenstelling tot de eerder geciteerde stakeholders, vindt de voorzitter van KHN bijvoorbeeld de taakafbakening tussen het ATCB, Amsterdam Partners en Amsterdam Topstad heel onduidelijk (interview Hermanides, 27 april 2007). Hij vervolgt "(…) er moet eerst een beleid worden gemaakt vanuit Topstad, en dan weten we wat Amsterdam Partners gaat doen. Het heeft dus gewoon een jaar stilgelegen (…)" (interview Hermanides, 27 april 2007). Hij doelt hier op de wisseling van het college van B en W in 2006 waarna wethouder Asscher de portefeuille van zijn voorganger Griffith overnam.

Alhoewel een aantal stakeholders Topstad duidelijk omarmt, wordt er ook bezwaar tegen gemaakt. Topstad is tenslotte het economische programma van het college van B en W. Het is hieraan inherent dat het is verbonden met politieke programma's die eindigen wanneer de ambtsperiode van het college afloopt. De stakeholders, en in het bijzonder degenen die niet uit de publieke sector komen, zijn bang dat het beleid dan weer verandert of wordt beëindigd. Zij staan hierin niet alleen:

> (…) Topstad is natuurlijk in feite het programma van dit college, dus Topstad is een politiek ding. Dat heeft voor- en nadelen. Het nadeel is dat het van tijdelijke aard is, dat is een risico. Het risico dat je loopt, is dat ten aanzien van belangrijke beslissingen op lange termijn, beslissingen genomen worden, die een politieke lading hebben en dat vind ik eerlijk gezegd niet zo sterk (…) (interview Wybenga, 27 maart 2007).

De continuïteit van het Topstad programma is dus een heikel punt. Maar ook de wisselingen van de verantwoordelijke wethouders voor citymarketing is een punt van irritatie en zorg zoals we eerder al zagen.

5.4 Samenvatting

Vooral in de beginfase van Amsterdam Partners ontbeert het samenwerkingsverband een visie en een missie. Hierdoor is het de partners niet duidelijk wat Amsterdam Partners wil bereiken. Ook het ontbreken van eenduidigheid over wat de verschillende betrokkenen onder citymarketing verstaan en de nieuwigheid van het instrument 'citymarketing' speelt Amsterdam Partners parten. Voor alle stakeholders is het dan ook onduidelijk waar de citymarketingorganisatie voor staat en wat ze doet. Dit heeft geleid tot verwarring over de taakafbakening en de rolverdeling tussen Amsterdam Partners en de verschillende stakeholders. Dit betreft vooral de overlap van taken met gemeentelijke diensten en/of convenantpartners. Pas met de introductie van het Topstad programma, ruim drie jaar na de oprichting van Amsterdam Partners, komt hier verandering in. Een aantal geïnterviewde stakeholders meent dat het programma Topstad meer duidelijkheid, richting en focus brengt maar het is evident dat niet iedereen deze mening deelt. Met name de continuïteit van het proces van het Topstad programma als onderdeel van een politiek programma dat ophangt aan het college van B en W 2006-2010 roept vragen op.

In dit hoofdstuk zijn een aantal specifieke organisatorische en managementtechnische factoren die van belang zijn bij publiek-private samenwerkingsverbanden bekeken. Er is echter weinig aandacht voor de (organisatie)culturele aspecten in vergelijkbare complexe samenwerkingsverbanden. Juist deze aspecten zijn vaak de achterliggende reden van grote spanningen en conflicten en de oorzaak dat doelstellingen en verwachtingen niet worden gerealiseerd (Edelenbos & Klijn, 2007; Klijn, 2009; Marrewijk, 2009; Marrewijk et al., 2008; Van Twist & Klijn, 2007). Het gaat hierbij dan onder meer om aspecten als verwachtingen, vertrouwen, macht en legitimiteit. Deze komen tot uiting in de dagelijkse praktijken op citymarketinggebied en zijn onderwerp in het volgende hoofdstuk.

6

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

6.1 Inleiding

De institutionalisering van organisaties heeft geleid tot een grotere betrokkenheid met stedelijke beleidsprocessen van zowel private actoren als van het sociale middenveld. Het Amsterdamse citymarketingbeleidproces vormt hiervan een typisch voorbeeld. Publieke en private actoren hebben zich in de citymarketingorganisatie verenigd om samen te werken aan een betere positionering en profilering van Amsterdam. In deze samenwerking lopen zij tegen verschillende problemen aan die lijken voort te komen uit de diverse achtergronden maar ook uit de verschillende belangen, verwachtingen, werkwijzen en dergelijke van de afzonderlijke partners.

De Amsterdamse citymarketing brengt niet wat de betrokken partners ervan hadden verwacht. Sommige partners wijten dit aan het gehele proces dat ze als traag en bureaucratisch ervaren; andere schrijven dit toe aan de slechte onderlinge samenwerking en weer andere zoeken de oorzaak in de organisatiestructuur. Feit is dat de samenwerking rond de citymarketing uiterst moeizaam verloopt. Dit komt vooral tot uiting in de dagelijks praktijk bij de verscheidene projecten en activiteiten die de partners gezamenlijk oppakken.

Dit hoofdstuk is gebaseerd op diverse interviews met betrokken stakeholders, op krantenartikelen en op de bevindingen opgedaan tijdens verschillende bijeenkomsten en ontmoetingen in de stad. Het hoofdstuk begint met een beschrijving van de beelden en verwachtingen die de partners hebben over elkaar en over de samenwerking (6.2). Vervolgens komen de verschillende dagelijkse praktijken die binnen de citymarketing plaatsvinden of hebben plaatsgevonden aan de orde (6.3).

6.2 Beelden en verwachtingen

In de citymarketingorganisatie participeren actoren met uiteenlopende achtergronden. De mening die de verschillende betrokkenen uiten, schets een beeld over hoe ze tegenover elkaar en de onderlinge samenwerking staan.

6.2.1 Het bestaande beeld van overheid

De vierde macht[48]

Het feit dat de overheid de sturende kracht is achter het hele beleidsproces roept uiteenlopende reacties op bij de verschillende betrokkenen. Het bedrijfsleven ervaart het proces als langdradig. De geïnterviewde ondernemers zijn dan ook van mening dat het anders zou moeten. De processen duren te lang en zijn, volgens een van hen, niet scherp: "Ik zou menen dat het commerciëler, bedrijfsmatiger moet worden aangedreven en zou moeten worden aangestuurd denk ik, dan ambtelijk en politiek." (interview Jaakke, 14 maart 2007). Hij vervolgt met het beeld dat bestaat over de publieke sector. Volgens hem zijn ambtenaren vooral goed in het maken van telkens weer nieuwe plannen. Dat is redelijk risicoloos. Maar het tot uitvoering brengen daar komt het zelden van (interview Jaakke, 14 maart 2007). De huidige aanpak is hem veel te politiek, of zoals hij zegt "(…) Het proces is in de politiek natuurlijk vaak belangrijker dan de uitkomst." (interview Jaakke, 14 maart 2007).

Hermanides, de voorzitter van Koninklijke Horeca Nederland (KHN), deelt deze mening en vindt dat het proces veel te traag gaat (interview Hermanides, 27 april 2007). Dit beeld schetsen meer geïnterviewden, vooral degenen met een bedrijfsmatige achtergrond. Maar ook een vertegenwoordiger van een van de publieke partners noemt sommige processen "stroperig" (interview Luiten, 7 maart 2007).

De interim manager van de gemeente, Frank, die naar eigen zeggen vooral bekend is met het bedrijfsleven bevestigt de traagheid van het proces en wijt dit aan de bestaande constructie. Volgens hem maakt de setting binnen de gemeente dat het nooit helemaal duidelijk is wie nu de baas is (interview Frank, 19 maart 2007). Frank bedoelt te zeggen dat het vaak onduidelijk is of de wethouder dan wel de directeur van een gemeentelijke dienst de wet voorschrijft. En hij geeft als uitleg:

> (…) een overheid of laat ik zeggen een politiek systeem [kent] per definitie z'n stakeholders buiten de doelgroep van de marketing. En als je buitenlandse bedrijven en buitenlandse bezoekers wilt aantrekken, dat is geen directe relatie met datgene, wat zeg maar voor de politiek relevant is. Want de politiek haalt

[48] Ik verwijs hier naar de uiteenzetting van Bovens (2000) die de door Crince le Roy in 1969 geïntroduceerde term 'de vierde macht' op meerdere manieren duidt. Ik verzuim hier bewust een keuze te maken voor een van Bovens toelichtingen en versta er voor dit moment de ambtenarij of overheidsbureaucratie onder.

> z'n bestaansrecht natuurlijk uit z'n eigen omgeving. En dat zijn twee letterlijk tegengestelde belangen (…). (interview Frank, 19 maart 2007)

Ook wethouder Asscher constateert dat de citymarketing niet optimaal verloopt maar hij ziet daarvoor een andere oorzaak: "(…) ik vind de zwakte van Amsterdam dat er heel veel gepraat wordt, er is een heel goede intentie, maar het blijft heel lang vrijblijvend. En uiteindelijk raken mensen dan gefrustreerd." (interview Asscher, 11 april 2007). Asscher doelt dan op de samenwerking tussen de gemeentelijke diensten en de convenantpartners. Ook burgemeester Jorritsma van Almere, tevens dagelijks bestuurslid van Amsterdam Partners, deelt de mening dat het anders kan. Jorritsma ervaart de vrijblijvendheid in de samenwerking als grootste knelpunt: "Dus zeg maar dat de convenantpartijen toch allemaal nog eilandjes zijn (…). Daarmee wordt het naar mijn gevoel ook onnodig kostbaar, dat blijf ik lastig vinden." (interview Jorritsma, 4 april 2007).

Zij staat niet alleen in haar frustratie. De voorzitter van Ajax, Jaakke, verwoordt het gevoel van meerdere geïnterviewden:

> (…) En die [Amsterdam Partners, het ATCB en de gemeente] werken soms onvoldoende samen. En dat is slecht! Omdat het bedrijfsleven dat ziet. En het bedrijfsleven wordt wel om geld gevraagd. Als ze mij nu zouden vragen (…) had ik daar geen 20.000 euro ingelegd met de kennis die ik nu heb (interview Jaakke, 14 maart 2007).

Jaakke vindt de citymarketing en de samenwerking op dit gebied niet professioneel. Dit sentiment leeft niet slechts onder de private partners. Het is met name de al eerder genoemde vrijblijvendheid onder deze partijen die meerdere geïnterviewden irriteert. Het is wederom wethouder Asscher die aangeeft dat het door het ontbreken van heldere doelstellingen en taakafbakeningen niet mogelijk is de activiteiten en afspraken tussen de partners en de organisatie goed te managen (interview Asscher, 11 april 2007). Het niet afbakenen van taken en verantwoordelijkheden heeft geleid tot ambiguïteit en onderling wantrouwen.

Vreemd genoeg zijn de partijen zelf wel te spreken over hun onderlinge samenwerking. Diender, de directeur van het ATCB omschrijft zijn relatie met Amsterdam Partners als volgt:

> Onze relatie is goed. We hebben natuurlijk wel, in de beginfase, een beetje met lede ogen aan moeten zien dat die organisatie zich heeft laten gebruiken casu quo misbruiken door allerlei partijen in de stad die dachten: van nou daar zit geld, daar zitten mensen, die zou ik maar eens met mijn problemen opzadelen. En dan kan ik andere leuke dingen gaan doen. Als je daar als organisatie zelf kwetsbaar in opstelt, als je daar zelf niet helder in bent, in wat je niet doet, dan wordt je dus overlopen. En dat is dus een beetje gebeurd (interview Diender, 26 februari 2007).

De manier waarop Amsterdam Partners zich uitlaat over de samenwerking met het ATCB is minder positief. Een van de directieleden van Amsterdam Partners verwoordt de heersende mening over het ATCB : "(…) Buiten het feit dat het voor ons een heel belangrijke convenantpartner is en dat er hele aardige mensen werken, gaan we daar de oorlog niet mee winnen!" (interview Wybenga, 27 maart 2007). Wybenga wekt hiermee niet de indruk dat hij veel fiducie heeft in de onderlinge samenwerking. Behalve bij Amsterdam Partners leeft deze mening over het ATCB ook bij andere organisaties, onder andere bij KHN. Veel geïnterviewden menen dat de relatie tussen ATCB en Amsterdam Partners ogenschijnlijk goed is maar in de praktijk problematisch verloopt.

De dominantie van het ATCB

Bovenstaande mening over het ATCB lijkt in de loop van de tijd niet veel te verbeteren zo blijkt uit vignet 6.1.

VIGNET 6.1 EEN GEZELLIG SAMENZIJN

Op 29 september 2009 opent het beurs- en congrescentrum De RAI een nieuwe hal bij het al uitgebreide RAI complex. Er vindt een feestelijke opening plaats door Prins Willem Alexander in het bijzijn van veel relaties van de RAI. Vertegenwoordigers uit de plaatselijke politiek zoals burgemeester Cohen en wethouder Gehrels zijn aanwezig net als veel andere lokale bestuurders. Er zijn veel vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven variërend van de bankensector tot de congres-, de evenementen- en natuurlijk de beurzenbranche. Daarnaast geven veel hoteldirecteuren *acte de presence*. Ik heb me verheugd op deze bijeenkomst want ik ga veel bekenden uit mijn netwerk tegenkomen. Met een aantal aanwezigen heb ik gewerkt in de hotellerie of in de congresbranche en de meeste zijn op de hoogte van mijn promotieonderzoek en andere onderzoeken op het vlak van citymarketing. Vrijwel aan het einde van de bijeenkomst ontmoet ik een aantal mensen die betrokken zijn bij de promotie van Amsterdam. Na de hartelijke begroeting van degenen die in het groepje staan te praten, vraagt een van de omstanders hoe ik vind dat het ATCB het op citymarketinggebied doet. Er ontstaat een levendige discussie, niet zozeer over citymarketing maar wel over het functioneren en presteren van het ATCB. Er wordt scherpe kritiek geuit aan het adres van de toeristische marketing en promotieorganisatie. De omstanders zijn op zijn zachtst gezegd niet erg tevreden over de manier waarop het ATCB zijn werk doet. Het gaat slecht met het toerisme in de stad, er lopen te weinig aanlokkelijke campagnes, kortom, er gebeurt te weinig en wat er gebeurt, voldoet niet, zo oordelen de mensen in het groepje unaniem. Omdat ik niet inhoudelijk op de hoogte ben van het werk van het ATCB onthoud ik me van commentaar op het functioneren van het ATCB.

Bron: auteur, 29 september 2009

Frequent komt in verschillende interviews de dominante positie van het ATCB naar voren. Niet alleen is het ATCB de enige echte marketing- en promotieorganisatie van de convenantpartners, het is qua medewerkers en ledental ook de grootste convenantpartner. Bovendien is het de oudste organisatie op het gebied van promotie en marketing van Amsterdam. In de jaren negentig is het ATCB getransformeerd tot een goed geoliede machine met een werkwijze vergelijkbaar met die van bedrijven met een winstoogmerk. Soortgelijke organisaties in de regio ontberen dit alles waardoor een groot aantal is opgeheven of overgenomen door het ATCB, zo vertelt de marketingdirecteur Hans Dominicus van het ATCB (interview Dominicus, 25 januari 2006). Een interim-adviseur bij de afdeling Economische Zaken, een van de betrokken gemeentelijke diensten, onderstreept het beeld van de expertise bij het ATCB op het gebied van promotie en marketing van Amsterdam voor toeristen. Hij vindt dat er een duidelijke scheiding in taken en verantwoordelijkheden ligt tussen Amsterdam Partners en het ATCB (interview Frank, 19 maart 2007). Niet iedereen deelt deze mening. Verschillende partijen constateren juist een overlap van taken tussen Amsterdam Partners en het ATCB en hebben daar kritiek op. Of ze zijn minder positief over het ATCB en de verhouding tot Amsterdam Partners:

> Ik denk dat het ATCB zich überhaupt heel erg bedreigd voelt [door Amsterdam Partners], omdat zij gewoon niet goed presteren. Ze hebben dat natuurlijk niet goed uitgedragen, niet goed voor mekaar gekregen (…). Maar dat [het ATCB] is ook een vastgeroeste organisatie (interview Hermanides, 27 april 2007).

Hermanides staat niet alleen in zijn idee over de verhoudingen tussen Amsterdam Partners en het ATCB. Ajax voorzitter Jaakke stelt:

> Sommige, zoals het ATCB, zien voor Amsterdam Partners niet graag een zelfstandige rol, want dan komen ze bij hen op de vloermat (…) en die werken soms onvoldoende samen. En dat is slecht! Omdat het bedrijfsleven dat ziet (…). Dat doen ze maar in hun eigen tijd, elkaar bevechten. Het is al beter dan het was, hoor. Maar misschien omdat men wat beleefder is geworden, niet omdat de werkelijkheid nu echt anders is geworden (interview Jaakke, 14 maart 2007).

Dit kritische geluid over de onderlinge samenwerking is niet nieuw; het klinkt al vanaf het begin van het citymarketingproces. Verschillende private partners vinden dat alles onder één dak moet, met één directie en één beleid waarbij de overheid een facilitaire rol heeft. Dit heeft een van de stakeholders, een sponsor, de volgende uitspraak ontlokt:

> (…) Maar ja, waarom hebben we nog steeds allemaal verschillende loketten? De bedoeling was dat alles bijeen zou komen maar dat is niet zo (…). Alleen

> is het natuurlijk toch raar dat ATCB, EZ, I Amsterdam – dat het toch allemaal nog bestaat (...) (Directielid van een private partij, 2006: geanonimiseerd).

Burgemeester Jorritsma vindt ook dat er meer organisaties samengevoegd moeten worden (interview Jorritsma, 4 april 2007). Wethouder Asscher heeft echter gekozen voor de strategie om de verschillende organisaties eerst maar eens intensiever te laten samenwerken. Hij heeft een speciaal project geselecteerd dat in het jaar van het water, 2010, zijn beslag moet krijgen. Een succesvolle samenwerking kan leiden tot een volgende stap, zoals één of meerdere fusies (interview Asscher, 11 april 2007).

Eind 2009 komt na een lange onderhuidse strijd het zeer tussen de organisaties pijnlijk aan de oppervlakte. Inmiddels is toch een gezamenlijke huisvesting van de verschillende partijen gerealiseerd. In een al eerder aangehaald artikel in *Het Parool* staat echter het volgende over de samenwerking op citymarketinggebied: "(…) Fysiek zijn ze al samen, in een kantoor aan De Ruyterkade, maar sceptici menen dat ze daar na maanden van duwen en trekken vooral hebben ontdekt hoe verschillend ze zijn." (De Lange, 2009: 14 november) 'Ze' zijn hier het ATCB, het AUB en Amsterdam Partners. De afzonderlijke organisaties blijken hun taken en verantwoordelijkheden nog steeds onmiskenbaar af te schermen en samenwerking is ver te zoeken. Van onderling vertrouwen lijkt weinig sprake te zijn. Andere organisaties lijken niet bijzonder veel animo te hebben om zich te vestigen in een pand met het ATCB en Amsterdam Partners waarbij een groot 'citymarketinghuis' zou ontstaan. Vignet 6.2 illustreert dit.

VIGNET 6.2 ONDER EEN DAK

Terwijl ik op bezoek ben bij een van de niet-private organisaties die met Amsterdam Partners samenwerkt, ontmoet ik de directeur van de organisatie. Al snel komt het gesprek op de Amsterdamse citymarketing. De directeur vertelt dat vanuit de gemeente de wens is geuit om alle organisaties die zich bezighouden met de promotie en marketing van de stad in één gebouw te huisvesten. Dit omdat een dergelijke bundeling van krachten de samenwerking ten goede zou komen. De directeur vraagt mij hoe ik daar tegenover sta. Ik vind het moeilijk hier op te antwoorden. Ik geef aan dat bij mijn weten vanaf het begin een samensmelting dan wel fusie tussen verschillende convenantpartners was beoogd. Althans dat was Dales' wens toen hij het citymarketingproces opstartte. Het samenvoegen van convenantpartners zou tot een aantal voordelen kunnen leiden: kostenbesparing doordat het aantal managers of directieleden zou kunnen verminderen; minimalisering van het aantal overleggen tussen de convenantpartners; bewerkstelligen van synergievoordelen door overlappingen in werkzaamheden, et cetera.
Of hier ook andere gemeentelijke organisaties of diensten bijhoren, is mijns inziens een andere vraag, zo antwoord ik. Het gezamenlijk onder een dak brengen van onderdelen van gemeentelijke diensten levert wellicht ook synergievoordelen op en kan de onderlinge communicatie verbeteren. Het zou echter ook de grenzen tussen beleidsmakers en uitvoerders doen vervagen; de gemeente kan dan als

opdrachtgever de scheiding tussen de beleidsbepalende en -controlerende taken onvoldoende scheiden van beleidsuitvoerende taken, zo meen ik. In mijn ogen zou een gemeente dit niet moeten willen, vertel ik de directeur. De reactie van de directeur verbaast mij echter ten zeerste want deze is het hartgrondig met mij eens: "het merendeel van de promotieorganisaties bepaalt zelf hun beleid en voert het ook uit. Je zou verwonderd staan als je wist hoeveel beleidsambtenaren de gemeente in dienst heeft om marketing- en promotie beleid te maken. Zeer weinig", zo meldt de directeur.

Bron: auteur, geanonimiseerd, najaar 2009

Een aantal convenantpartners mag dan samen in een gebouw zitten, een fusie tussen de verschillende convenantpartners heeft in juli 2010 nog niet plaatsgevonden. De samenwerking op citymarketinggebied verloopt nog altijd stroef. Czarniawska zou de citymarketing aanpak bestempelen als 'muddling through' (2002).

De politiek

In een reactie op het verwijt, van met name de private partners, dat Amsterdam Partners een gebrek aan daadkracht vertoont, laat Asscher weten dat de gemeente volgens hem een regisserende en leidende rol behoort te vervullen (interview Asscher, 11 april 2007). Hij is van mening dat bij gebrek aan consensus zoals bij de Amsterdamse citymarketing het geval is, de overheid moet ingrijpen omdat iedereen dat nou eenmaal van de overheid verwacht. Met het Topstadprogramma wil hij duidelijk de teugels in handen nemen. Tegelijkertijd is hij zich bewust van de scepsis bij de private partijen op het moment dat hij met dit programma kwam:

> (…) Nou, daar was in het begin ook wel weer angst voor en wantrouwen. En als wij [de private partijen] betalen, waarom moet de gemeente dan bepalen. Je ziet inmiddels, dat het vrij alom vertegenwoordigd is dat mensen zeggen: de gemeente moet maar aangeven wat ze dan willen. Dan gaan wij er wel achteraanlopen, of niet. Het is in ieder geval duidelijk. Nou dat is ook het doel van zo'n [Topstad] programma (Asscher, 2007).

Ajax voorzitter Jaakke kan zich wel vinden in de regierol van de gemeente. Over de verschillende machtsrelaties binnen de citymarketingorganisatie stelt hij: "(…) het hele 'I Amsterdam' is in opdracht van de gemeente Amsterdam bedacht en uitgevoerd, enzovoort. Ze verstrekken het merendeel van het geld, ze zitten in het AB, in het DB." (interview Jaakke, 14 maart 2007). Jaakke vindt dat de verantwoordelijkheid simpelweg bij de wethouder moeten liggen: "(…) Zij zitten ook aan de geldkranen, ik wil niet zeggen wie betaalt, bepaalt, daar houd ik nooit zo van, maar dat speelt natuurlijk wel mee." (interview Jaakke, 14 maart 2007).

Door de komst van Topstad is het citymarketing proces slagvaardiger geworden, zo vindt het merendeel van de geïnterviewden. Zij waarderen het dat de gemeente de regie op deze manier naar zich heeft toegetrokken. Zij zien Asscher als de man die

nieuw elan en daadkracht in de marketing van de stad brengt. Maar zij zijn zich ook bewust van de beperking van het Topstadprogramma, namelijk dat het ophoudt aan het einde van de bestuursperiode van het zittende college. De citymarketing is door de invoering van het Topstadprogramma en de sturende rol van het Topstadbureau nog meer dan voorheen een instrument van de politiek. En daar kleven gevaren aan, zo stelt een van de directieleden van Amsterdam Partners:

> En met dat Topstad worden de dingen wat voortvarender aangepakt, en dat is hartstikke goed. Het feit blijft wel, dat Topstad nog steeds een politiek ding is. En dat betekent dat op een moment beslissingen zullen worden genomen, die meer te maken hebben met partijpolitiek, dan met het belang van de stad. En uiteindelijk zal dat wel worden verkocht als het belang van de stad. Maar uiteindelijk, daar ontkom je niet aan, praat je toch over partij politieke dingen (…). (interview Wybenga, 27 maart 2007).

Ook de andere geïnterviewden erkennen de invloed van de politiek via de persoon van de verantwoordelijke bestuurder. De directeur van het ATCB geeft toe dat de gemeente desondanks een belangrijke rol heeft, alleen al omdat er gemeentelijke budgetten aan vast zitten (interview Diender, 26 februari 2007). Een publiek-private organisatie waarborgt volgens hem dat de citymarketingorganisatie zich niet te veel door het bedrijfsleven laat leiden, noch louter de speelbal van de politiek is (ibid.). De meerderheid van de geïnterviewden is het hiermee eens en vindt dat citymarketing nooit uitsluitend een zaak van de gemeentelijke overheid mag zijn; het verdient volgens hen de voorkeur continuïteit te garanderen, los van de politieke signatuur van dat moment.

Het elan en de daadkracht van de stadsmarketing blijkt niet van lange duur. Vlak voor de verkiezingen van 2010 verschijnt een vernietigend rapport over de regie van Topstad. Een saillant detail is dat dit rapport ruim na de verkiezingen openbaar is gemaakt terwijl het onderstaande krantenartikel van voor de verkiezingen dateert. Hoe gevoelig het rapport bij de gemeente ligt, illustreert vignet 6.3.

VIGNET 6.3 EEN KRITISCH RAPPORT OVER TOPSTAD

Op 25 februari, slechts een week voor de gemeentelijke verkiezingen kopt *Het Parool* stevig in met de volgende kop: 'Kritiek project Topstad'. Vanzelfsprekend ben ik in het licht van dit proefschrift en na mijn eigen analyses hierover zeer nieuwsgierig. Al googlend tref ik niet het geciteerde onderzoeksrapport aan maar wel een heel ander bericht. Het bericht over het Topstadrapport blijkt eerder een heel andere kop te hebben gehad namelijk 'Miljoenen verspild door geflopt project Asscher'. Het blijkt dat later op de dag de kop van het artikel is aangepast naar een minder heftige aanhef zo geeft ondernemer op de Wallen Marcel Kaatee, die sinds 2008 zijn ervaringen met de overheid op zijn website bijhoudt, aan: "Gisteren schrok ik van de berichtgeving op de website van *Het Parool*. De Amsterdamse krant leverde zowaar kritiek op PvdA-wethouder Lodewijk Asscher,

en nog wel in niet mis te verstane woorden: 'Miljoenen verspild door geflopt project Asscher'. Het bedoelde project 'Amsterdam Topstad', waartoe ook Red Light Fashion op de Wallen behoort, schijnt volgens een onderzoeksbureau een enorme flop te zijn, wat geen verrassing mag heten. Liefst 50 miljoen is uitgegeven aan wat leuke ideetjes van de wethouder zoals het transformeren van de Wallen tot 'hotspot voor de internationale modeliefhebber' ".
Hij vervolgt:
"Aanpassen dat bericht!
Het artikel moet heel wat woede teweeg hebben gebracht bij Felix Rottenberg, de 'spindoktor' van de PvdA die nota bene zelf als columnist aan *Het Parool* verbonden is. Volgens GeenStijl is hij de grote man achter de 'massieve socialistische SPIN op de publieke omroep' die momenteel gaande is. Getergd zal Rottenberg naar de redactie hebben gebeld. Wat bezielde *Het Parool* om zomaar een negatief artikel te schrijven over zijn protegé, de linkse knuffelpopulist Asscher! Dat was niet de afspraak en zeker niet in verkiezingstijd. "Onmiddellijk aanpassen dat bericht Barbara, en denk erom dat je daarbij ook successen meldt van het project!", sommeert Rottenberg", aldus Kaatee op http://forum.crimesite.nl/showthread.php/6931-Miljoenen-verspild-door-geflopt-project-Asscher
Het artikel blijkt dus aangepast te zijn naar een nieuwe, minder aanstootgevende titel en de inhoud blijkt te zijn herschreven. Kaatee geeft aan dat de kritiek in het artikel is afgezwakt en er nu ook successen in vermeld staan zoals een suggestie dat Amsterdam dankzij het project weer terug is in de top 5 van Europese vestigingssteden. De verbolgen Kaatee zegt dat het aangepaste stuk op dezelfde dag 25-02-2010 en op precies hetzelfde tijdstip 08:38 is gekomen in plaats van het oorspronkelijke artikel dat van de aardbodem is verdwenen.
Door het bericht van Kaatee ben ik nog meer geïnteresseerd in het onderzoek en stuur tweemaal een mail met het verzoek het rapport te ontvangen. Ik ontvang telkens een afschrift van de mail. Uiteindelijk ontvang ik op 30 maart 2010 het rapport met een uitleg erbij: 'De evaluatie is op 23 maart jl. door het College van B&W ter kennisgeving aangenomen, dat is ook de reden waarom wij u het document helaas niet eerder konden toezenden, het is pas openbaar nadat het door het College is vastgesteld'.

Bron: (Kaatee, 2010: 10 maart; Soetenhorst, 2010: 25 februari)

Het aangehaalde rapport laat zich vooral kritisch uit over de versnippering van de Amsterdamse promotie- en marketingactiviteiten van de afzonderlijke organisaties en de verslapte aandacht voor het Topstadprogramma. Te veel organisaties en instellingen houden zich bezig met de implementatie en uitvoering van het Topstadprogramma en de organisatie blijkt vrij bureaucratisch. Dit ontlokt een van de geïnterviewden die heeft meegewerkt aan het evaluatierapport de volgende wens "(…) om één uitvoeringsorganisatie met één directie op te zetten die alle onderwerpen van ATCB, Amsterdam Partners/'I Amsterdam', AUB, AiB, et cetera onder zich heeft. Belangrijk voor de buitenwereld is één loket binnen de gemeente Amsterdam." (Crok & Niël, 2010: 18). De onvrede over de hoeveelheid organisaties

die zich bezighouden met marketing en promotie van Amsterdam en de daarmee gepaard gaande fragmentatie, is niet nieuw. Dit was immers mede de oorzaak van de oprichting van een gezamenlijk citymarketingplatform. De wens om krachten te bundelen is evenmin nieuw. Bij de start van de citymarketing was het al helder dat toenmalig wethouder Dales hierop aanstuurde. Qua verslapte aandacht doelt het rapport met name op de aandacht die wethouder Asscher nog aan het Topstadprogramma besteedt nadat een verandering in zijn portefeuille is opgetreden:

> Na twee jaar [id est rond 2008] verdween de pit uit het programma en werd de werkwijze minder snel en flexibel. Vooral in het laatste jaar pakte Topstad nieuwe signalen niet meer op. Bovendien verminderde na twee jaar de bestuurlijke betrokkenheid. Een grote bestuurlijke betrokkenheid wordt essentieel geacht voor het bereiken van een hoog ambitieniveau (Crok & Niël, 2010: 3).

Deze conclusie uit het evaluatierapport over het Topstadprogramma bevestigt dat de kans op continuïteit van politiek gestuurde processen klein is, en de vrees hiervoor gegrond.

6.2.2 Het bestaande beeld van de private partners

De gang van zaken in het samenwerkingsverband bevestigt het veelal stereotype beeld dat private actoren hebben van ambtenaren, bestuurders en politiek, bijvoorbeeld over de manier van werken en het tempo waarin dit gebeurt. Het citymarketingproces bevestigt tegelijkertijd de beelden en verwachtingen die de overheid heeft over het bedrijfsleven, bijvoorbeeld over de bereidheid ervan daadwerkelijk bij te dragen, zowel financieel als qua kennis en expertise. Verschillende informanten geven aan dat de private actoren van alles beloven maar dit vaak niet (kunnen) waarmaken omdat de prioriteiten bij de eigen organisatie liggen.

6.3 Dagelijkse praktijken in het citymarketingproces

De [Amsterdamse] aanpak kenmerkt zich … door een duurzame verbinding tussen inhoud, beleid en marketing of in ouderwetse termen: product, plaats, promotie en personeel (Van Ark et al., 2004: 6).

Het merk 'Amsterdam' krijgt inhoud door de invulling die het Amsterdamse citymarketingbeleidsproces geeft aan het citymarketingprogramma. Dit programma bestaat uit drie hoofdlijnen: inhoudelijke projecten, ook Parelprojecten genoemd, het festival- en evenementenbeleid en marketingprojecten. Met behulp van verschillende illustraties binnen deze drie hoofdlijnen wordt het verloop van het beleidsproces en de betrokkenheid van de verschillende stakeholders blootgelegd.

6.3.1 De Parelprojecten

Het zichtbaar ingrijpen in de stad is een belangrijke strategie in een citymarketingbeleid (Kavaratzis, 2008: 11). Ashworth omschrijft dit als een allesomvattende strategie waarbij het geheel aan publieke ruimtes, gebouwen, logo's en slogans als kenmerkend en onderscheidend voor de stad wordt neergezet (2005: 138). In het Amsterdamse citymarketingbeleid geven de zogenaamde Parelprojecten invulling aan deze strategie. Dit zijn bestaande projecten waar een "citymarketingsaus" overheen moest (Van Ark et al., 2004). Per project is een van de zeven gemeentelijke diensten die betrokken zijn bij de citymarketingorganisatie, verantwoordelijk. Invulling, uitvoering en terugkoppeling vindt plaats in de ambtelijke coördinatiegroep citymarketing (ACCU) waarin al deze diensten zijn vertegenwoordigd. Dit ACCU-overleg is ingesteld bij de oprichting van Amsterdam Partners met als doel om onderlinge afstemming tussen de verschillende gemeentelijke diensten en Amsterdam Partners te borgen.

De senior communicatie medewerker van de Dienst Concern Communicatie (DCC) geeft aan dat het overleg het vanaf het begin ontbreekt aan focus. Het is voor alle deelnemers onduidelijk wat dit noodgedwongen overleg oplevert; de deelnemers vinden dat een gezamenlijk belang ontbreekt (interview Olde Weghuis, 13 maart 2007). Het is duidelijk dat dit noodgedwongen overleg tussen de directeuren van de betrokken zeven gemeentelijke diensten verre van optimaal verloopt. Volgens interim-manager Frank komt dit vooral door de hoeveelheid betrokken partijen en door het feit dat deze gezamenlijk verantwoordelijk zijn (interview 19 maart 2007). Kor en Wijnen noemen dit inadequaat opdrachtgeverschap waarbij macht, middelen en motivatie versnipperd zijn over de verschillende partijen en waarbij elke partij zijn eigen doel nastreeft. Het gevolg hiervan is doorgaans veel overleg, weinig tot slechte samenwerking en het uitblijven van resultaat (Kor & Wijnen, 2005). Het ACCU-overleg voldoet aan al deze kenmerken van slecht opdrachtgeverschap. Na de start van het Topstadprogramma wordt het ACCU-overleg gestaakt omdat de deelnemers vinden dat de doelstellingen en rolverdelingen dan helder zijn gedefinieerd.

De Parelprojecten zoals gedefinieerd in het citymarketingplan worden gedeeltelijk opgenomen in het nieuwe Topstadprogramma, er komen ook nieuwe voor in de plaats. Wethouder Asscher, ten tijde van het interview verantwoordelijk voor het Topstadprogramma en de citymarketing, geeft aan dat het Topstadbureau mede verantwoordelijk is voor het op orde brengen van het product. Hij geeft het voorbeeld van een Parelproject dat betrekking heeft op de creatieve industrie, het creëren van broedplaatsen:

> Wat ze [bureau Topstad] ook moeten doen is zorgen dat er betaalbare ruimte komt voor startende ondernemers in de creatieve industrie. Zo'n gebouw als post dus naast het station, is een voorbeeld waarbij dat gelukt is. Ik heb

> als doelstelling met ze opgenomen, dat ze twee van dat soort gebouwen per jaar in de stad realiseren. Waar startende ondernemers op zo'n plek terecht kunnen. Dus zij hebben als taak twee van die gebouwen, dus regel dat maar. De kauwgomballenfabriek gaat binnenkort open, ik weet niet of je dat kent? (…) (interview Asscher, 11 april 2007)

Meer Parelprojecten komen ter sprake, zoals de ontwikkeling van een 'Harvard aan de Amstel', een topopleiding, of de komst van laboratoriumruimte op het Sciencepark complex in Watergraafsmeer. Alhoewel Asscher het Topstadprogramma als een gemeentelijk beleidsprogramma bestempelt, is hij zich er terdege van bewust dat hij ondersteuning van en samenwerking met andere partijen nodig heeft, om dergelijke projecten te laten slagen: "(…) Die projectleider (…) die moet ervoor zorgen dat ook de universiteiten en het bedrijfsleven daarin meegaan. Anders lukt het niet. Anders heb je ook veel te weinig slagkracht (…)." (interview Asscher, 11 april 2007). De projectleiders in de Parelprojecten zijn afkomstig van de gemeente. De ontwikkeling van de Zuidas, het beoogde zakenhart van Nederland, is ook zo'n Parelproject.

Behalve de medewerker van de dienst Communicatie, refereert geen van de geïnterviewden specifiek aan de Parelprojecten. De verklaring hiervan moet worden gezocht in de aard van de projecten en in de belangen van de direct betrokken partners. Ten eerste zijn de Parelprojecten lange termijn projecten veelal op infrastructureel gebied. Ten tweede zijn de initiatiefnemers en trekkers van deze projecten de verschillende gemeentelijke diensten. Zij moeten bij de projecten partners zoeken, bijvoorbeeld universiteiten of partners uit de private sector. Deze partners hebben vaak andere belangen dan de gemeente. Ter illustratie: Bij het project de Zuidas is het bedrijfsleven, meer specifiek financiers als ABN AMRO, Fortis, ABP et cetera, gevraagd mee te betalen aan de ontwikkeling van het gebied. In ruil daarvoor mogen de financiers bouwen in het gebied. Begin 2009 haken de banken af, niet vanwege de financiële crisis zoals *Het Parool* stelt maar vooral omdat ze dreigen "[op te] draaien (…) voor de ondergrondse aanleg van rails en snelwegasfalt – toch een rijkstaak" (Stil, 2009).

In het Topstadprogramma zijn de Parelprojecten omgedoopt tot speerpunten. Behalve de al eerder genoemde projecten staan er 'Grote Werken' op het programma. Dit zijn projecten met een lange looptijd waarbij de gemeente initiatiefnemer is, zo blijkt uit het werkprogramma 2008 van het Topstadbureau: "Amsterdam Topstad bereidt samen met andere gemeentelijke partijen waaronder PMB[49], besluitvorming voor rond drie door de gemeenteraad vast te stellen Grote Werken" (De Kruijk, 2008b). Eén opmerkelijk 'project' is hier speciaal het vermelden waard: de nominatie van Amsterdam voor de Olympische Spelen 2028. Dit is bijzonder omdat eerder in het citymarketingbeleid expliciet is gekozen om Amsterdam niet te afficheren

[49] PMB is het project management bureau van de gemeente Amsterdam.

als sportstad. Verschillende geïnterviewden ondersteunen deze keuze net als de directeur van het ATCB die dit als volgt uitlegt:

> (…) Tegelijkertijd moet je je realiseren dat er dan een aantal ook interessante, sterke elementen van Amsterdam, ja even niet meer die aandacht krijgen. Sport is dan één van die elementen, maar Amsterdam zonder sport is natuurlijk ook niks. Alleen de organisatie Amsterdam Partners gaat daar eventjes wat minder in acteren. Maar Topsport Amsterdam is zelfs convenantpartner, die doet niks anders dan grote evenementen naar deze stad halen. Die zal dus heel eventjes, ja, van alles wat Amsterdam Partners doet, minder mogen verwachten, dan een aantal andere organisaties. Die heel nadrukkelijk met die kernwaarden bezig zijn (interview Diender, 26 februari 2007).

De directeur van Topsport Krijns geeft aan dat de samenwerking met de citymarketing moeilijk gaat juist omdat er zo uitdrukkelijk voor is gekozen Amsterdam niet als sportstad neer te zetten. Beide partijen werken wel samen bij bijvoorbeeld het gebruik van de uiting 'I Amsterdam' maar ook dat blijkt moeizaam te gaan. Sport voldoet volgens de citymarketingorganisatie immers niet aan de drie kernwaarden[50] van de stad (interview Krijns, 15 maart 2007). Dat Topsport niet blij is met de geringe aandacht blijkt uit de opmerking van AJAX voorzitter Jaakke dat de organisatie Topsport erg bezig is om topsport toch opgenomen te krijgen in het beleid. In de beginfase van het citymarketingbeleid slaagt Topport hier niet in; de komst van het Topstadprogramma is gebruikt om deze discussie opnieuw aan te zwengelen. En volgens Krijns biedt het 'Olympisch Plan 2028' voldoende aanknopingspunten om de stad op de kaart te zetten als een Olympische Stad (interview Krijns, 15 maart 2007).

Eens te meer blijkt hoeveel invloed het Topstadbureau, en dus de gemeente, heeft bij het vaststellen van het programma. Kortom, de Parelprojecten of speerpunten lijken vooral een gemeentelijke aangelegenheid te zijn. Anders is de betrokkenheid bij het evenementen- en festivalbeleid. Daar hebben vrijwel alle geïnterviewden wel een mening over.

6.3.2 Het Festival- en Evenementenbeleid

Het aantrekken en organiseren van evenementen vormt de tweede hoofdlijn in het citymarketing programma. Het organiseren, dan wel huisvesten of verwelkomen, van evenementen in een stad is een populaire en veel toepaste strategie die vaak deel uitmaakt van citybranding strategieën (Kavaratzis, 2008: 11). Ook de citymarketingaanpak uit 2004 ziet evenementen en festivals als middel om Amsterdam te profileren (Van Ark et al., 2004).

---

50 De drie kernwaarden zijn handelsgeest, innovatie en creativiteit (Van Ark et al., 2004: 19). Dit zijn de kenmerkende aspecten van Amsterdam.

Er bestaat enige onenigheid over de manier waarop evenementen in het Amsterdamse citymarketingbeleid passen en waartoe ze dienen. De discussie spitst zich toe op de vraag of evenementen een promotiemiddel zijn, dan wel een product van het citymarketingbeleid: "(…) is een evenement een promotie van de stad of is het als het ware een aanleiding om over een specifiek product van een stad iets te vertellen?", zo verduidelijkt interim manager Frank de tweespalt (interview 19 maart 2007). Volgens meerdere convenantpartners moet Amsterdam Partners coördineren, regisseren, aanjagen, initiëren, bundelen en matchen. En bovenal moet duidelijk zijn dat Amsterdam Partners niet zelf de uitvoering van evenementen en festivals op zich moet nemen. Meermalen komt het Bollywood evenement, dat Amsterdam Partners voor de stad aantrekt, ter sprake. Dat Amsterdam Partners de organisatie van dit evenement naar zich heeft toegetrokken, wekte grote ergernis onder verschillende convenantpartners, aldus de directeur van het AUB (interview Luiten, 7 maart 2007).

Ook interim manager Frank noemt het voorbeeld van Bollywood. Volgens Frank kan het binnenhalen van zo'n evenement eenmalig zijn, goed voor de economie vanwege de inkomsten van bezoekers en goed voor de media-aandacht die een dergelijk evenement genereert. Frank vraagt zich echter af of dit evenement – en andere – aan te wenden zijn als unieke gebeurtenissen dan wel als vehikel kunnen dienen om grotere belangen te bereiken zoals het aantrekken van Indische investeerders voor Amsterdam (interview Frank, 19 maart 2007).

Meer geïnterviewden zijn van mening dat evenementen van belang zijn voor de branding van de stad maar ze moeten dan wel passen in het vastgestelde beleid. Volgens Diender (interview 26 februari 2007) dient daarvoor de focus te liggen op evenementen in de mode, muziek of creatieve sfeer omdat deze gebieden volgens hem aansluiten bij de kernwaarden van Amsterdam te weten handelsgeest, innovatie en creativiteit. Tevens is hij van mening dat de citymarketingorganisatie Amsterdam Partners zich niet moet bezighouden met de organisatie en uitvoer van evenementen. De directeur van het Uitburo is het hier mee eens en stelt dat Amsterdam niet moet organiseren maar moet bundelen. Bundelen van wat er is en faciliteren dat evenementen kunnen plaatsvinden (interview Luiten, 7 maart 2007).

Ook over het uiteindelijke succes van het festival Bollywood verschillen de geïnterviewden van mening. Die verschillende meningen hangen niet alleen samen met de manier waarop de geïnterviewden tegen deze activiteit aankijken, maar ook met hun visie op het gehele pakket van taken- en verantwoordelijkheden van de citymarketingorganisatie. Diverse geïnterviewden onderschrijven het feitelijke succes van het festival bijvoorbeeld door de mediawaarde die het evenement heeft gehad. De directeur van het ATCB, Diender (interview 26 februari 2007), erkent het succes met name op publiciteitsvlak; hij bekritiseert echter de uitgaven die gedaan zijn om het evenement naar Amsterdam te halen. Want door al het geld dat in het evenement is gaan zitten, uitgegeven door de gemeente en Amsterdam Partners, heeft de citymarketingorganisatie weinig tot geen middelen meer voor

andere activiteiten, zo meent Diender (ibid.). Deze kritiek leeft onder het merendeel van de geïnterviewden en specifiek onder de gemeentelijke vertegenwoordigers.

Behalve over Bollywood lopen de meningen van de geïnterviewden over het nut en de noodzaak van eenmalige evenementen in het algemeen sterk uiteen. Iedereen vindt dat het belang van evenementen evenwel onomstotelijk vaststaat, mits in de goede context geplaatst. Directeur Topstad, De Kruijk, (interview 13 april 2007) stelt zelfs dat Amsterdam een evenementenfonds moeten hebben als een soort oorlogskas. Hiermee kan de gemeente dan snel inspelen op kansen die zich voordoen en die voor de stad interessant zijn. Hij refereert aan het mislopen van de Volvo Ocean race 2005/2006. Rotterdam werd boven Amsterdam verkozen als tussenstop. Hij is hierover ontsteld. ABN AMRO, de in Amsterdam gevestigde internationale bank die zo van belang is voor het imago van de stad als financieel centrum, sponsort immers twee boten. Meer organisatoren van evenementen, zoals van congressen, lopen aan tegen onduidelijkheden of onwilligheden in het beleid. Het volgende vignet maakt dat inzichtelijk (zie Vignet 6.4).

VIGNET 6.4 EEN EVENEMENTENFONDS, MAAR VOOR WIE?

In veel steden in en buiten Nederland, is het belang van het aantrekken van grote buitenlandse wetenschappelijke congressen bekend. Vaak bestaat er een 'potje' waaruit sponsoring plaatsvindt van bijvoorbeeld een welkomstcocktail of receptie op het stadhuis. Wanneer de organisatoren van het EGOS congres 2008 'Upsetting Organizations' bij de gemeente aankloppen voor een dergelijk gesponsord welkom, duurt het maar liefst vier maanden voordat er überhaupt een antwoord komt. De gemeente is namelijk bezig met het formuleren van een nieuw beleid en tot die tijd kan ze geen antwoord geven. Wanneer uiteindelijk het antwoord komt, geeft de gemeente aan dat het beleid is gewijzigd en er geen welkomstreceptie op het stadhuis kan worden gegeven. Wel wil ze 350 kaartjes voor een gratis rondvaarttocht op de Amsterdamse grachten sponsoren. Dit terwijl de organisatie duidelijk heeft gemeld dat er 1400 congresdeelnemers te verwachten zijn.
De congresorganisatoren zijn verbouwereerd: dit soort congressen heeft vanwege het wetenschappelijke karakter beperkte budgetten, maar is zowel economisch als qua imago interessant voor een stad. De aantrekkelijkheid van een stad om een wetenschappelijk congres te organiseren hangt dan ook sterk samen met de bereidheid tot sponsoren en de mate waarin de stad een warm welkom uitstraalt. Duidelijk dat de organisatie van het congres 'upset' was.

Bron: een van de organisatoren van het congres prof. dr H. Dahles

Alom wordt het missen van kansen zoals bij de Volvo Ocean race toegeschreven aan het gebrek aan daadkracht en aan de bureaucratische besluitvorming rondom dit soort evenementen. De geïnterviewden zijn het er in het algemeen over eens dat een evenementenfonds dit zou kunnen verhelpen. De vraag wie dit fonds moet beheren, lijkt echter een stammenstrijd te ontketenen. Er zijn uitgesproken proponenten voor

het onderbrengen van een dergelijk fonds bij Amsterdam Partners; anderen kiezen voor het uitbesteden ervan aan het Topstad bureau. Ook over inhoudelijke zaken van het fonds waar onder de criteria voor allocatie, bestaat geen eensluidend oordeel. Het is overigens de directeur van Topstad zelf die zich hardop afvraagt of zo'n fonds wel voor het binnenhalen van evenementen als de Volvo Ocean race of de start van de Giro d'Italia moet zijn of dat het om andersoortige evenementen moet gaan:

> (…) waar naar mijn idee het evenementenfonds voor bedoeld mag zijn, is het ontwikkelen van iets nieuws dat Amsterdam heel erg in de spotlights kan zetten, en daarom vind ik de gedachte van PICNIC[51] Cross Mediaweek fantastisch, en daarvan heb ik zoiets van, geef dat serieus een kans vanuit Amsterdam, bouw aan iets waar je internationaal mee in de picture komt, dat vind ik prima! Want dan ben je vanuit nul iets aan het bouwen, en zeg je van: dit hebben wij hier in Amsterdam en de hele wereld kijkt er verlekkerd naar, als je inderdaad op een niveau weet te komen, wat je als ambitie hebt. Dus die vind ik reëel om vanuit het evenementenfonds te financieren (interview De Kruijk, 13 april 2007).

De manager communicatie van de gemeente stelt dat het bij een internationaal evenement vooral gaat om het maken van de verbinding tussen de citymarketing en de promotie van Amsterdam. Ook zij noemt PICNIC als een voorbeeld:

> (…) In september is er bijvoorbeeld de crossmedia week: hier worden crossmedia links gelegd tussen ICT en muziek, alle vormen van media bij elkaar. Sprekers, conferenties, et cetera. Het is een week, en dat is onder één vlag: 'I Amsterdam'. Het heet Picnic 07, het komt van Media Republic en de Waag society (ICT), de gemeente is medesponsor/financier met een aantal andere partijen, en er zit één strik omheen: 'I Amsterdam' (interview Olde Weghuis, 13 maart 2007).

Het vertrek van de festival- en evenementenmanager bij Amsterdam Partners is bezegeld wanneer het evenementen- en festivalbeleid onderdeel wordt van het Topstad programma. Medio 2007, na ruim 2,5 jaar verlaat hij de citymarketingorganisatie en zijn functie wordt niet meer als zodanig ingevuld. Tegelijkertijd is het Topstadprogramma zich gaan bezighouden met de komst van een evenementenloket en een evenementenfonds. Vanuit het programma wordt ingezet op 'internationale profilering via evenementen en citymarketing' (Gemeente Amsterdam, 2007: 9). Een jaar later kondigt het bureau aan dat het evenementenloket per 1 april 2008 zowel digitaal als fysiek van start zal gaan en dat begin 2008 een manager wordt geworven die aan de Directie Communicatie op het stadhuis gaat rapporteren (De

[51] PICNIC is a cross-discipline platform for creative conversation and collaboration. It's a unique festival featuring a strategic conference, complimented by hands-on workshops and matchmaking sessions (http://www.picnicnetwork.org/home).

Kruijk, 2008b). Uiteindelijk meldt de website van het bureau Topstad dat per 1 juli 2009 het bureau fysiek gestart is met een evenementencoördinator en dat het digitale loket begin 2010 operationeel is (Gemeente Amsterdam, 2009b). Het is evenwel onduidelijk waar dit loket zich bevindt en wie het bemenst.

De onduidelijkheid over het evenementenbeleid en hoe dit zich verhoudt tot het citymarketingbeleid heeft voortgeduurd tot nadat het bureau Topstad zich er mee ging bemoeien. Uiteindelijk is er zes jaar na aanvang van het citymarketingbeleid een festival- en evenementenbeleid met een digitaal evenementenloket. Dit biedt echter alleen ondersteuning bij het aanvragen van vergunningen. De veelbesproken festivalcoördinator is nog steeds niet aangesteld.

6.3.3 De Marketingprojecten

Behalve de Parelprojecten en het festival- en evenementenbeleid, zijn enkele andere projecten ingezet. Een van de meest prominente marketingprojecten is het merkenbeleid. Ik sta hier uitgebreid bij stil omdat dit het langst lopende en het meest zichtbare project is binnen het citymarketingproces. Verder krijgt het gastvrijheidproject grote aandacht. Behalve deze twee projecten licht ik ook de trajecten/projecten rond het internationale persbeleid en de website toe.

'I Amsterdam'

De groeiende aandacht voor merken en imago's in het algemeen, dat wil zeggen in de producten- en dienstenmarketing (zie onder meer Aaker, 2004; Balmer & Greyser, 2003; Clifton & Simmons, 2004; Olins, 2003), is ook is ook terug te zien in de marketingstrategie van steden. Het gaat hierbij dan vooral om de positionering en profilering van de stad. Dit is ook merkbaar in de citymarketingstrategie van Amsterdam en manifesteert zich duidelijk met de introductie van 'I Amsterdam', voor veel Amsterdammers de eerste kennismaking met de Amsterdamse citymarketing in 2004.

Na de introductie van het motto 'I Amsterdam' is het van belang dit motto en het merk 'Amsterdam' te 'laden'. Hoe de keuze voor dit motto tot stand is gekomen is al in hoofdstuk 4 aan de orde geweest. Het 'laden' van een merk betekent dat het betekenis krijgt zodat mensen er positieve associaties bij gaan krijgen. Zo moeten motto en merk bij een groter publiek bekend raken. Volgens een van de directieleden van Amsterdam Partners groeit de naamsbekendheid van het motto in het eerste jaar al tot zo'n 86% (interview Wybenga, 25 januari 2007). Met de inzet van de 'I Amsterdam' letters op karakteristieke plekken of tijdens evenementen tracht de citymarketing typische Amsterdamse fotomomenten te creëren om de associaties te verstevigen (zie Figuur 6.1). De tevredenheid over de slogan is vooral te vinden onder de gemeentelijke vertegenwoordigers en interim manager Frank van de gemeente verwoordt dit als volgt:

> (…) het knappe van de 'I Amsterdam'-slogan is dat 't eigenlijk veel meer zit op een mentaliteitskwestie. En een mentaliteitskwestie is iets dat je wel overkoepelend zou kunnen maken, het individualisme, het tolerante, de sfeer van de mensen hier in de stad, dat is denk ik iets wat overal overheen valt. En daarbinnen vallen alle, wat functionelere begrippen zoals het feit dat je de grachten heb, een historische binnenstad, sex, drugs en rock 'n' roll, enzovoort, enzovoort. Dat valt er als het ware allemaal wel een beetje onder, zou je kunnen zeggen (interview Frank, 19 maart 2007).

Het enthousiasme over het 'I Amsterdam'-motto wordt echter niet unaniem gedeeld. Een motto dient om een duidelijk beeld, duidelijke associaties met de stad op te roepen. Verschillende geïnterviewden vragen zich af of dat met dit motto het geval is. Daarnaast blijkt dat ondanks de grote naamsbekendheid het niet voor iedereen even duidelijk is waarvoor het motto en het logo dienen. Dit blijkt onder meer uit de reactie van de manager communicatie van de gemeente die regelmatig zegt te moeten uitleggen dat 'I Amsterdam' geen sponsorlogo is. Daarnaast stelt ze dat ook het verschil tussen het gebruik van het logo van de gemeente en het 'I Amsterdam' logo niet voor iedereen even duidelijk is en dat dit vaak aanleiding is voor verwarring (interview Olde Weghuis, 13 maart 2007).

In de eerste jaren kenmerken de uitingen van het beeldmerk zich nog door chaos: op drukwerk[52] van bijvoorbeeld het ATCB komt het logo niet stelselmatig voor en ook niet altijd in de goede kleurzetting. Ook geven niet alle betrokkenen even consequent uitdrukking aan het beeldmerk in externe uitingen. Dit blijkt onder meer uit de opmerking van een van de directieleden van de RAI die zich verwondert over het feit dat niet consequent 'I Amsterdam' wordt gebruikt. Hij geeft het voorbeeld van de verschillende boten van de gemeente die tijdens SAIL 2005 rondvaren met allemaal verschillende uitingen: "Als de gemeente een boot tijdens SAIL sponsort, dan hoort deze het logo van 'I Amsterdam' te voeren", zo meent hij (interview directielid van de RAI, 7 maart 2007). Hieruit blijkt weer dat onvoldoende duidelijk is gemaakt waarvoor het logo dient; het onderstreept de al door Olde Weghuis genoemde verwarring tussen het gemeentelogo en het 'I Amsterdam' logo. Vijf jaar later is dit anders georganiseerd. De gemeente vaart nu rond met één boot. Alleen het stadsdeel Oost vormt nog een dissonant in het promotiegebeuren door met een eigen boot te varen. Dit tot grote irritatie van velen in de stad en uit de gemeenteraad (Het Parool, 2010: 24 augustus).

Inmiddels vindt er een strenge controle plaats op het gebruik van het beeldmerk. De communicatiemanager van de gemeente geeft aan dat de gemeente eigenaar is van het merk 'I Amsterdam' en het gebruik ervan bewaakt. Amsterdam Partners heeft het merk in licentie gekregen. De overige convenantpartners gebruiken het logo

[52] Het ATCB heeft een grote hoeveelheid brochures bestemd voor de bezoekers; het aanpassen van dit drukwerk gebeurde in de loop der tijd omdat het te kostbaar zou zijn het bestaande materiaal te vervangen door nieuw drukwerk met het goede logo (persoonlijke communicatie).

figuur 6.1 de rondreizende 'i amsterdam' letters

Bron: afbeeldingen verkregen van Amsterdam Partners en PTA.

inmiddels volgens de vastgestelde richtlijnen. Dat de regels strenger worden nageleefd ondervinden de actievoerders van wat zij zelf 'de vertrutting van Amsterdam' noemen. Het gebruik van Ai!Amsterdam om hun protest kracht bij te zetten, krijgt veel bijval van Amsterdammers. Op last van de gemeente – en onder dreiging van een rechtzaak – moet het beeldmerk worden veranderd omdat de gelijkenis met 'I Amsterdam' te groot is. Ai! Amsterdam kan daardoor immers mogelijk schade berokkenen aan het Amsterdamse beeldmerk.

Dat het bewaken van het beeldmerk veel strikter en consequenter is dan vlak na introductie ervan, ondervinden ook de organisatoren van het internationale EGOS congres 'Upsetting Organizations' voor organisatiewetenschappers aan de VU in 2008. Wanneer zij dit beeldmerk willen gebruiken voor de congresbrochure om ruim 1400 congresdeelnemers te werven, lopen zij tegen een weinig coöperatieve houding aan van de stadsmarketeers. Vignet 6.5 maakt duidelijk hoe de gemeente met haar beeldmerk en organisatoren van internationale congressen omgaat.

VIGNET 6.5 UPSETTING ORGANIZATIONS OR UPSETTING 'I AMSTERDAM'?

De congresorganisatie getroostte zich veel moeite om het congres én de stad aantrekkelijk te profileren voor de potentiële doelgroep. Een van de middelen om dit te doen, is de congresbrochure waarop schots en scheve gebouwen staan afgebeeld met het 'I Amsterdam' logo in mooi fel roze. Dit is weliswaar in strijd met de richtlijnen voor het beeldmerkgebruik maar, zo denkt de organisatie, daar zal de gemeente wel niet zo zwaar aan tillen als de argumentatie hierachter duidelijk is. De congresorganisatie heeft uitdrukkelijk en herhaaldelijk om toestemming gevraagd en het doel van het congresthema (upsetting) duidelijk uitgelegd. Daarnaast denkt de congresorganisatie dat een dergelijk congres voor de stad – met 1400 internationale bezoekers niet kleinschalig – juist van belang is voor een stad die zich als kennisstad wil profileren. Echter een reactie van de verantwoordelijke partij – het ATCB in dit geval – blijft in eerste instantie uit. De congresorganisatie wordt van het kastje naar de muur gestuurd: het kastje als metafoor voor het ATCB, de muur als metafoor voor Amsterdam Partners. Beide organisaties blijven naar elkaar verwijzen zonder een antwoord te geven. Veel later komt alsnog een bericht dat gebruik van het beeldmerk in fel roze niet geoorloofd is. Behalve deze negatieve reactie, blijft een positieve reactie over een internationaal congres waarmee Amsterdam zich als kennisstad kan profileren, uit. Dit tot verbazing van de organisatoren.

Bron: een van de organisatoren van het congres prof. dr H. Dahles

Gastvrijheid

Met de verwijzing naar de stelling van Philip Kotler, dat gastvrijheid een essentiële voorwaarde is voor het welslagen van citymarketing, is het project 'Gastvrijheid ' in het leven geroepen (Van Ark et al., 2004; College B&W, 2006). Met gastvrijheid

wordt bedoeld dat bewoners, bedrijven en bezoekers zich welkom voelen in een stad om er zich te vestigen of om deze te bezoeken. Geen overbodige luxe, zo kopt een artikel uit het Amsterdamse nieuwsmagazine, het maandelijkse nieuwsblad van de gemeente over de stad, begin 2006 in:

> Uit verschillende onderzoeken blijkt dat Amsterdam de laatste jaren steeds slechter scoort op het vlak van gastvrijheid, hoffelijkheid en aantrekkelijkheid. De gemeente keert samen met het bedrijfsleven het tij. De rode loper moet weer uit. Amsterdam moet gastvrijer worden (Gemeente Amsterdam, 2006: 4).

Het initiatief voor het Gastvrijheidproject komt uit de private hoek. Veel geïnterviewden noemen de gastvrijheidtrainingen die hiervan deel uitmaken. Ze zijn opgezet door verschillende organisaties om de gastvrijheid in Amsterdam te verbeteren. De stad schiet ernstig tekort in het bieden van gastvrijheid vindt het merendeel van de geïnterviewden. Een voorbeeld is het bieden van een goed taxiproduct. Meerdere geïnterviewden zijn niet tevreden over het taxibeleid en zien hier graag verbetering in als onderdeel van de gastvrijheid van de stad. In het tweede nummer van 2006 van het Amsterdamse nieuwsmagazine staat verder uitgewerkt wat een goed taxiproduct in moet houden: een kwaliteitstaxi die schoon en herkenbaar is met duidelijke tarieven; waarbij de taxichauffeur alle ritten accepteert, de stad kent, de passagier helpt met zijn bagage en bij het in- en uitstappen. Pas wanneer de taxichauffeur aan strenge eisen voldoet kan hij in het bezit komen van het in te stellen kwaliteitskeurmerk voor Amsterdamse taxi's (Gemeente Amsterdam, 2006).

Opmerkelijk is dat het Gastvrijheidproject is geïnitieerd vanuit en wordt geleid door de Amsterdamse Alliantie die is opgericht om meer invloed op het toeristisch beleid uit te oefenen. Dit publiek-private samenwerkingsverband bestaat uit de Amsterdamse afdeling van Koninklijke Horeca Nederland, de ondernemersvereniging ORAM[53], de Kamer van Koophandel en het ATCB. Zij ontplooien dit initiatief samen met het Gemeentelijk vervoersbedrijf (GVB), de politie en het bedrijfsleven. Opvallend is de unanimiteit van de betrokkenen over het belang van dit project. Initiatiefnemer Hermanides verwoordt de gedrevenheid onder de deelnemers als volgt:

> (…) Ik heb nu net met een paar bedrijven gesproken, met Heineken en ABN Amro nu, 'zijn jullie bereid dat gastvrijheidgala voor mij te financieren, als topsponsor?' Natuurlijk! Het gaat er maar om of je ze op de juiste manier aanspreekt. Het hoeft niet altijd allemaal uit de overheid te komen. Er is denk ik geld genoeg, als er maar een plan is! Als er maar een visie is die

[53] De ondernemersvereniging ORAM is de belangenbehartiger voor het bedrijfsleven in de regio Amsterdam.

> wordt vertaald in een plan en in een begroting (interview Hermanides, 27 april 2007).

Hermanides, afkomstig uit het bedrijfsleven, geeft hiermee duidelijk aan dat visie en daadkracht essentieel zijn om plannen van de grond te trekken. Al eerder heeft deze ondernemer aangegeven, net als andere geïnterviewden uit het bedrijfsleven, vooral de bureaucratie rond het citymarketingproces als belemmerend en vertragend te ervaren.

Internationaal persbeleid

Het internationale persbeleid is tijdens de eerste drie jaar van het citymarketingproces volstrekt ontoereikend geweest. Zo vinden althans sommige partijen. De manager van het bureau Topstad vat het bondig samen: "(…) te veel kapiteins op een ongedefinieerd schip, of in elk geval een te weinig gedefinieerd schip (…)" (interview De Kruijk, 13 april 2007). Met de kapiteins bedoelt hij de organisaties ATCB, Amsterdam Partners en de Directie Concern Communicatie; met het ongedefinieerde schip het ontbreken van een heldere invulling en afbakening van verantwoordelijkheden. Helaas staat De Kruijk niet alleen in zijn kritiek, veel geïnterviewden vinden het internationale persbeleid tijdens deze periode ondermaats.

Dat de samenwerking op dit vlak beter kan, wordt ook duidelijk als het gaat over de reizen die Amsterdam onderneemt in het kader van stadspromotie. Directielid Wybenga van Amsterdam Partners (interview 27 maart 2007) maakt duidelijk dat de missiereis die de gemeente in 2006 naar China maakt, volledig langs het citymarketingbureau is heengegaan. Het bureau is hiervan niet eens op de hoogte. Een jaar later blijkt in deze samenwerking verandering te zijn gekomen getuige een missiereis, wederom naar China, waarvoor Amsterdam Partners de perscontacten heeft verzorgd (Amsterdam Partners, 2008). In 2008 blijkt dat de reizen inmiddels tot het vaste takenpakket van Amsterdam Partners behoren; er zijn dat jaar twee uitgaande en twee inkomende mediareizen georganiseerd waarbij Amsterdam Partners betrokken was.

De onderlinge animositeit over competenties, taken en verantwoordelijkheden lijkt echter onderhuids voort te woekeren, zo blijkt uit de opmerkingen van de directeur van het ATCB. Hij vindt dat zijn organisatie beter is toegerust om journalisten naar Amsterdam te halen dan Amsterdam Partners dat slechts vier, vijf medewerkers heeft en zo zegt hij "(…) omdat wij natuurlijk zelf ook 1000 journalisten per jaar naar Amsterdam halen" (interview Diender, 26 februari 2007). Dit geldt voor meer onderwerpen. Hij is van mening dat niet elk onderwerp dat past binnen de citymarketing daarom ook meteen maar bij de citymarketingorganisatie moet worden ondergebracht. Zeker niet als die daarvoor dan een hele organisatie moeten optuigen (interview Diender, 26 februari 2007). Hij doelt dan vooral op de organisatorische kant van taken die op het vlak van citymarketing liggen en hij noemt specifiek de ontwikkeling van de website.

Internet (start)pagina

Met de website, een van de marketingprojecten die in het citymarketingplan staan, zijn verschillende partijen vanaf het begin bezig. De directeur van het ATCB, Diender, is duidelijk van mening dat dit niet tot de taken van Amsterdam Partners behoort: "(…) Amsterdam Partners is met een beperkt aantal mensen dat ze hebben en ook met de kennis die daar in mensen zit, niet geëquipeerd om een website te beheren en te onderhouden (…)" (interview Diender, 26 februari 2007). De website 'I Amsterdam.com' is indertijd door een afdeling binnen de gemeente gemaakt. In 2007 blijkt deze aangepast te zijn en speelt de vraag wie de website gaat beheren; de gemeente die tot dat moment verantwoordelijk is of een andere organisatie (interview Diender, 26 februari 2007). Diender is niet echt expliciet over de plaats waar het project dan terecht moet komen "(…) bij een van de convenantpartners of bij een 'pool', een nieuw op te zetten verband om de site(s) te beheren of bij een externe partij" (interview Diender, 26 februari 2007). Impliciet zegt hij echter iets anders want behalve het ATCB, beschikt geen van de convenantpartners over voldoende kennis of de omvang om zo'n website te kunnen beheren. Een en ander verloopt echter niet echt vlot, zo geeft de senior communicatie medewerker van de Dienst Concern Communicatie (DCC) aan. Het project loopt twee jaar, er moeten aanpassingen worden gedaan en er wordt weer gekeken naar de onderlinge samenwerking (interview Olde Weghuis, 13 maart 2007). Uiteindelijk is in 2009 de 'I Amsterdam' website gereed en is het merendeel van de onderwerpen en thema's met elkaar verbonden. Sedert begin 2010 bevat de website ook documenten over de citymarketing van Amsterdam en worden ook alle jaarverslagen en het geanonimiseerde organogram waar in hoofdstuk 4 al aan is gerefereerd op de website gepubliceerd. De website is grotendeels in het Engels op twee jaarverslagen na die ook in het Nederlands beschikbaar zijn.

6.4 Samenvatting

Vooral de private partners vinden dat het citymarketingproces traag en bureaucratisch verloopt. Zij zijn ook van mening dat de convenantpartners te slecht samenwerken. Pas wanneer het Topstadprogramma is gelanceerd, lijkt er verbetering te komen in de samenwerking. In ieder geval worden er dan concrete resultaten geboekt. Maar ook deze opleving in de samenwerking is kortstondig. Wanneer wethouder Asscher minder stevig de regie voert, valt de samenwerking terug naar het niveau van vlak voor het Topstadprogramma. De resultaten blijven dan opnieuw achter.

Het voorgaande illustreert ook de inmenging van de politiek. Tweespalt over de samenwerking blijft gedurende het hele proces de boventoon voeren. Deze verdeeldheid speelt zich voornamelijk af tussen enkele gemeentelijke diensten en convenantpartners. Deze animositeit broeit soms onderhuids, soms wordt ze breed uitgemeten in de pers. De moeizame, gebrekkige samenwerking openbaart zich ook

in verschillende projecten waarin de partners samenwerken. Het opzetten van een gezamenlijke internetsite is hiervan een voorbeeld.

7

Reflectie op het citymarketingbeleid van Amsterdam

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk analyseer ik het Amsterdamse stedelijke beleidsproces met betrekking tot citymarketing. Dit doe ik door de bevindingen uit de praktijk van de Amsterdamse citymarketing aan mijn theoretische kader te relateren. 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.

De inventarisatiefase start op het moment dat wethouder Dales van Financiën en Economische Zaken een onderzoek laat uitvoeren naar de internationale concurrentiepositie van Amsterdam. Deze fase loopt tot aan de oprichtingsbijeenkomst van de citymarketingorganisatie Amsterdam Partners op 23 september 2004. De implementatiefase loopt vanaf deze oprichtingsbijeenkomst tot een nieuw collegebestuur aantreedt in 2006. Dan breekt de doorstartfase aan die halverwege 2008 als een kaars dooft. De stagnatiefase treedt in. Deze fase loopt in ieder geval door tot medio 2010, het moment waarop ik stop met mijn dataverzameling.

Per periode kijk ik naar drie onderdelen van het citymarketingproces. Ten eerste analyseer ik welke middelen zijn ingezet. Onder middelen versta ik onder meer de inzet of het gebruik van autoriteit/ legitimiteit/ draagvlak, macht/invloed, urgentie/ intensiteit en de overige beschikbare middelen. De manier waarop middelen worden toegepast is een indicator voor de manier van besturen, waarbij aan de ene kant een *NPM*-vorm en andere kant een *governance* manier wordt onderkend. Ten tweede bestudeer ik welke stakeholders betrokken zijn. Ook onderzoek ik welke belangen de verschillende betrokkenen 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 hoe actoren samenwerken. Belangen komen dus in alle drie de onderdelen per periode voor. Ik behandel de belangen per periode op de meest geëigende plek voor de betreffende periode. Ten 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 uit ziet, 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. Per paragraaf staat een van de vier periodes centraal. Paragraaf 7.2 behandelt de inventarisatiefase; de volgende paragraaf 7.3 gaat in op de implementatiefase. Daarna bestudeer ik in paragraaf 7.4 de doorstartfase. Paragraaf 7.5 gaat over de stagnatiefase.

Per paragraaf sluit ik af met een invulling van tabel 7.1, waarin de *NPM* bestuursvorm en de klassieke PPS tegenover de *governance* bestuursvorm en alliantie PPS zijn gezet. Per periode schets ik aan welke kenmerken de bestuursvormen en samenwerkingsconstellaties van het citymarketingproces in Amsterdam tijdens de betreffende fase beantwoordt.

TABEL 7.1 KENMERKEN BESTUURSVORMEN EN SAMENWERKINGSMODELLEN TEGEN ELKAAR AFGEZET

Bestuursvorm/ samenwerkingsmodel	**NPM/klasssieke PPS**	**Governance / alliantie PPS**
Naleving	Normen/waarden mbt eigen handelen	Participatie en gelijkwaardigheid
Ordeningsmechanisme	Handelen op basis van verdeel-en-heers: macht	Onderlinge coördinatie en afstemming tussen actoren
Mechanisme	Controle	Onderlinge afhankelijkheid
Middelen	Beheersbaarheid	Uitwisseling van middelen
Machtsbasis	Autoriteit (van de overheid)	Onafhankelijkheid van de overheid cq gedeelde autoriteit
Legitimiteitbasis	Legitimiteit van overheid	Democratische legitimering
Culturele processen	Ontbreken van intern conflict	Mogelijkheid op conflicten
Focus	Focus op doelen	Focus op proces
Verantwoording	Focus op resultaat	Rekenschap afleggen over beleid
Doelen	Nastreven van eigen doelen	Nastreven van gezamenlijke doelen
Onderlinge verhoudingen	Opdrachtgever–opdrachtnemer relatie	Gedeelde verantwoordelijkheid
Risico	Verdeling van risico	Onduidelijkheid over of ontbreken van afspraken over risico
Rendement	Verdeling van opbrengsten	Onduidelijkheid over of ontbreken van afspraken over opbrengsten

Bestuursvorm/ samenwerkingsmodel	**NPM/klasssieke PPS**	**Governance / alliantie PPS**
Kosten	Verdeling van kosten	Onduidelijkheid over of ontbreken van afspraken over kosten
Samenwerkingsvorm	*Cooperation* – formele afspraken	*Collaboration* – Strategische samenwerking
Belangen	Grootste belang ligt bij overheid	Gezamenlijk belang

Bron: combinatie van de tabellen 3.2 en 3.3 uit hoofdstuk 3

7.2 De inventarisatiefase

Het citymarketingproces is een duidelijk voorbeeld van de toenemende institutionalisering op stedelijk beleidsniveau. Niet langer bepaalt uitsluitend de overheid wat er gebeurt op beleidsgebied, maar zijn onder andere 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.

7.2.1 Groeiend belang van de economie

Ook Amsterdam krijgt te maken met de 'economisering' van het stedelijk beleid. Allereerst is dit merkbaar aan de focus op de concurrentiepositie waarin Amsterdam zich bevindt. In de inventarisatiefase grijpt wethouder Dales de afkalvende concurrentiepositie van Amsterdam aan als een *story of decline*. Dit is een belangrijke manier om een probleem te definiëren (Stone, 2002). De eens zo florissante positie van Amsterdam staat onder zware druk. Zo blijkt uit diverse ranglijsten, dat Amsterdam al enige tijd daalt op deze lijsten. Het aantonen van urgentie is een van de beïnvloedingmethodieken waar stakeholders invloed mee kunnen uitoefenen (Mitchell et al.,1997).

Dit is precies de strategie die de wethouders Dales en later Huffnagel toepassen. Ze creëren een *sense of urgency* onder de Amsterdamse bestuurders, ondernemers en andere belanghebbenden en overtuigen hen van de noodzaak gezamenlijk in actie te komen. Een tweede aanwijzing dat het stedelijk beleid 'economiseert' ligt in het betrekken van private actoren en niet slechts publieke actoren bij dit probleem. Niet langer staat de overheid alleen in dit soort vraagstukken, maar streeft zij naar betrokkenheid van en een draagvlak onder het bedrijfsleven. Citymarketing lijkt zo de oplossing van een economisch en maatschappelijk vraagstuk.

De voortrekkersrol van de wethouders is helder. Het is in het belang van de wethouders Dales en later Huffnagel om een groot en divers scala aan stadgenoten

en potentiële partners in deze fase te betrekken. Het begin van het proces in deze inventarisatiefase heeft dan ook veel weg van een *governance* manier van besturen. Kenmerkend zijn onder meer participatie en gelijkwaardigheid, onderlinge afstemming tussen actoren en focus op het proces alsook rekenschap afleggen van het gevolgde beleid. Zo creëren Dales en Huffnagel een breed draagvlak onder de diverse stakeholders. Alle stakeholders vinden het ook niet meer als vanzelfsprekend dat de gemeente zich deze voortrekkersrol toe-eigent, om juist deze problematiek aan te zwengelen. De wethouders zijn immers verantwoordelijk voor het algemeen welzijn van de stad. Dit maakt dat ingrijpen door hen is gelegitimeerd. Iedereen begrijpt dat er iets moet gebeuren om Amsterdam weer te laten stijgen op de diverse ranglijsten. Ook begrijpt iedereen dat dit niet slechts een probleem is van het gemeentebestuur. Alle gebruikers van de stad hebben immers belang bij een aantrekkelijke stad. Pas tegen het einde van deze fase, wanneer de keuze voor de concrete richting van het citymarketingproces alsook de invulling van de citymarketingorganisatie zich duidelijk aftekent, krijgt de manier van besturen een meer *NPM*-achtige invulling. Dat wil zeggen dat de autoriteit en macht van de wethouder meer gaat meespelen in het hele proces. Dit komt onder meer tot uiting in de manier waarop en met wie de beslissingen en keuzes tot stand komen. Een voorbeeld hiervan is de keuze voor het 'I Amsterdam' motto. Bij de voorbereiding om tot deze keuze te komen, zijn slechts een paar vertegenwoordigers betrokken. De uiteindelijke keuze is gemaakt door het dagelijks bestuur van de citymarketing, waarvan de wethouder deel uitmaakt. Het is vooral de nadruk op economische aspecten waaruit de invloed van de wethouder blijkt. De macht en autoriteit van de overheid bepalen uiteindelijk ook welke stakeholders betrokken zijn bij de citymarketing, alsook in welke mate.

7.2.2 Een breed scala aan stakeholders

Aan het begin van deze fase was het nog niet mogelijk de stakeholders in te delen in categorieën, zoals bijvoorbeeld Clarkson (1995) doet met een indeling naar primaire en secundaire stakeholders. Primaire stakeholders kunnen activiteiten ondernemen die de organisatie zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden. Ze zijn als stakeholders onontbeerlijk voor de continuïteit van de organisatie. Hierbij valt te denken aan medewerkers, aandeelhouders en bijvoorbeeld toeleveranciers. Secundaire stakeholders kunnen invloed uitoefenen of zelf invloed ondervinden, maar zijn niet van dermate belang dat zij het voortbestaan van een organisatie kunnen torpederen. Een voorbeeld van deze groep stakeholders die steeds meer aanwezig is en invloed heeft op organisaties, is de groep media.

In het beginstadium is een groot aantal stakeholders bereid om hun mening te geven over de marketing en promotie van Amsterdam. Deze stakeholders zijn afkomstig uit verschillende delen van de samenleving, zoals het bedrijfsleven, de culturele sector, de onderwijssector, het sociale middenveld en dergelijke. Er vinden gesprekken plaats met onder andere de organisaties die zich bezig houden met promotie en marketing van Amsterdam op bijvoorbeeld toeristisch of cultureel

gebied. Behalve de vertegenwoordigers van deze organisaties zijn tal van andere stakeholders geïnterviewd. In de inventarisatiefase zijn ook de bewoners van de stad in het onderzoek betrokken, zij het in beperkte mate. Dales en later Huffnagel zoeken samen met Gehrels, directeur van Berenschot, de openbaarheid met meerdere persberichten over de noodzaak van citymarketing voor de stad (Van der Meulen, 2003; Nieuwenhuis, 2004; Otten, 2003). Ze ijveren zo publiekelijk voor de oprichting van een citymarketingorganisatie. De media, waaronder het Amsterdamse *Parool,* berichten in dit stadium meermaals over de noodzaak van citymarketing voor Amsterdam (Damen, 2004; Wiegman, 2004). Het citymarketing verhaal komt bijgevolg ook voor het voetlicht bij het grote Amsterdamse publiek, de Amsterdammers zelf.

Vervolgens vinden in deze fase de eerste keuzes plaats voor de richting van het citymarketingbeleid. De uiteindelijke keuze geschiedt door slechts enkele mensen, zo blijkt uit het rapport *The Making of...the city marketing of Amsterdam: Het ontstaan van Amsterdam*. Het rapport schrijft: "(…) Een aantal bedrijven is betrokken geweest bij de selectie van het creatieve bureau." (Partners, 2004: 34). Veelal maakt het dagelijks bestuur van het inmiddels opgerichte platform de keuzes, soms geadviseerd door een zogenaamde 'breed samengestelde commissie'. Deze commissie bestaat uit vertegenwoordigers van de gemeente Amsterdam, Amsterdam Partners, Heineken, ABN AMRO, Kamer van Koophandel, ATCB, AUB en de gemeente Almere. Ten opzichte van de betrokken stakeholders ten tijde van de eerdere peiling, is de samenstelling van deze commissie qua stakeholders veel minder breed. Duidelijk is het belang voor de keuze van deze stakeholders. Zij vertegenwoordigen allemaal belangrijke publieke en private partijen. Heineken en ABN AMRO zijn bijvoorbeeld belangrijke partijen uit het bedrijfsleven in Amsterdam en de Kamer van Koophandel vertegenwoordigt veel ondernemers die zijn gevestigd in de stad. Amsterdam Partners, ATCB en AUB zijn alle drie organisaties die zich bezighouden met de marketing en promotie van de stad. De gemeente Almere is betrokken in haar hoedanigheid als vertegenwoordiger van de regio. Initiatiefnemer van het gehele proces is de gemeente Amsterdam. De uiteindelijke keuze van de commissie is door slechts enkele betrokkenen genomen in tegenstelling tot het hieraan voorafgaande proces waarbij veel stakeholders betrokken waren. Of zoals Gehrels het in het eerste rapport *Kiezen voor Amsterdam* noemt, citymarketing is geen democratisch proces (Gehrels et al., 2003). Vandaar ook dat de manier van besturen aan het einde van de eerste fase, zoals we hierboven hebben beschreven, kunnen bestempelen als een *NPM*-achtige manier van besturen.

Parallel aan dit proces werkt (Berenschot directeur) Gehrels aan het werven van stakeholders die zich willen committeren aan het op te richten samenwerkingsverband. Hierbij ligt wederom de nadruk op een brede vertegenwoordiging van stakeholders afkomstig uit publieke en private sectoren. Al vrij snel blijkt dat sommige stakeholders die in het begin van de inventarisatiefase betrokken waren, nu niet meer mee doen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de bewoners. Zijn zij in het begin door de omnibusenquête, hoe summier ook, nog betrokken, in deze fase komen

zij niet meer ter sprake. Er tekent zich een splitsing af tussen de verschillende stakeholders in de mate van betrokkenheid bij het citymarketingproces. Het is nu wel mogelijk de verschillende stakeholders in te delen naar actieve of primaire en passieve of secundaire belanghebbenden (Clarkson, 1995).

Tot de groep primaire stakeholders behoort onder meer de organisatie Amsterdam Partners met haar medewerkers. Behalve de medewerkers en directie zijn ook de leden van het dagelijks en algemeen bestuur tot de organisatie te rekenen. Verder maken verschillende gemeentelijke afdelingen deel uit van de citymarketingorganisatie. De reeds in de stad aanwezige promotie- en marketingorganisaties, de convenantpartners, zoals het AUB, de Kenniskring, het ATCB et cetera, zijn eveneens onderdeel van de organisatie. Voorts zijn representanten van de regio en het bedrijfsleven vertegenwoordigd.

De belangen van degenen die tot deze primaire stakeholders behoren lopen sterk uiteen. Voor medewerkers van Amsterdam Partners kan het belang bijvoorbeeld de continuïteit van de citymarketingorganisatie zijn; voor het bedrijfsleven ligt het belang in het kunnen aantrekken van geschikte medewerkers en voor de winkeliers speelt juist een groot winkelpubliek een belangrijke rol. Het belang van de gemeente is tweeledig. Ten eerste is het hebben van draagvlak onder de stakeholders van groot belang in een geïnstitutionaliseerde maatschappij. Ten tweede zijn de financiële bijdragen nodig om de citymarketingorganisatie en het beleid te kunnen betalen.

De groep secundaire stakeholders omvat onder meer de concurrerende steden, de doelgroepen en de media. De groep concurrentie bestaat uit steden die voorkomen in de rankings die de gemeente in de gaten houdt. Gevolg is dat een enorme hoeveelheid steden zich ontpopt als concurrent. Deze groep is vooral van belang voor de stad, omdat zij indirect invloed uitoefent doordat toeristen bijvoorbeeld niet voor Amsterdam kiezen, maar een andere stad prefereren.

De doelgroepen zijn de beoogde klanten en sectoren waarop het citymarketingbeleid zich gaat richten: zakelijke beslissers van internationale ondernemingen met een potentie voor een Europees hoofdkantoor, logistieke dienstverleners, creatieve industrie, kenniswerkers, actieve stedelingen, internationale bezoekers en huidige inwoners. Hier ligt een duidelijk belang voor Amsterdam, want deze groepen zijn economisch interessant. Omgekeerd is het niet altijd helder wat het belang van citymarketing voor deze groepen is. Bij de groep media zijn vooral de Amsterdamse nieuwsorganen *Het Parool* en de lokale televisiezender *AT5* belangrijk. Deze twee nieuwsverschaffers kunnen het citymarketingproces positief dan wel negatief beïnvloeden met hun berichtgeving. Zoals in de vorige paragraaf bleek, heeft *Het Parool* in de beginperiode vaak geschreven over nut en noodzaak van citymarketing voor de stad. Het belang van de 'stadskrant' *Het Parool* is evident, evenals het belang van de 'stads-tv-zender' *AT5*. Voor beide bepaalt het stadsnieuws grotendeels hun bestaansrecht. Verder is deze stakeholdergroep te omvangrijk om te noemen, omdat elke krant of elk blad, tv- of radiozender, regionaal, nationaal of internationaal een

potentiële informatie- of nieuwsverschaffer is. De 'moderne' media (*social media,* zoals Hyves, Facebook, weblogs, fora, twitter en dergelijke) zijn hier geschaard onder de verzamelnaam media. In Tabel 7.2 heb ik de stakeholders vermeld die in het veldonderzoek naar voren zijn gekomen.

TABEL 7.2 STAKEHOLDERGROEPEN IN DE INVENTARISATIEFASE

Niveaus van netwerk	**Keystakeholder groepen**
Secundaire stakeholders / Passieve belanghebbenden	***Stakeholders*, secundaire belanghebbenden waaronder…**
	Zakelijke beslissers van internationale ondernemingen met een (potentie voor een) Europees hoofdkantoor Logistieke dienstverleners Creatieve industrie Kenniswerkers Actieve stedelingen Internationale bezoekers (buitenlandse toeristen en congresgangers) Huidige inwoners Sociale middenveld Media Concurrenten
Primaire stakeholders/ Actieve Belanghebbenden	***Stakeholders*/direct betrokkenen waaronder…**
	Het dagelijks bestuur Het algemeen bestuur Het management van Amsterdam Partners De medewerkers van Amsterdam Partners De gemeentelijke afdelingen: Communicatie – Economische Zaken Infrastructuur Verkeer & Vervoer, Haven van Amsterdam, Ontwikkelingsbedrijf, Maatschappelijke ontwikkeling en Ruimtelijke Ordening De convenantpartners: ARCAM, ACP, ACI, AUB, Kenniskring, ATCB, SADC, Topsport Amsterdam Raad van advies Impulsgroep Kamer van Koophandel Donateurs Regio: Almere, Aalsmeer, Haarlemmermeer, Amstelveen, Zaanstad, Velsen/IJmuiden, Zandvoort, Provincie Noord-Holland

Bron: Gemeente Amsterdam (2004), Van Ark et al. (2004)

7.2.3 Samenwerking in de opstartfase

In de inventarisatiefase is nog geen sprake van een samenwerkingsverband in juridische zin. Toch is juist in deze periode onder de verschillende stakeholders een grote onderlinge saamhorigheid en gedrevenheid merkbaar. De *collaboration* of strategische samenwerking komt tot uiting in de verschillende thema's of issues waarover de betrokken stakeholders het eens zijn. Over bijvoorbeeld het gebrek aan visie op citymarketing en het merk 'Amsterdam' met het bijbehorende beleid, bestaat eensgezindheid. Daarnaast blijkt er een grote consensus te bestaan over enerzijds de fragmentatie en anderzijds de overlap in onderwerpen waar het gaat om de promotie en marketing van de stad. De betrokkenen zijn het eens dat door bundeling van krachten meer valt te bereiken. Kortom, ze beseffen de noodzaak van een gemeenschappelijke aanpak van marketing en promotie van de stad.

Er zijn verschillende redenen genoemd om interorganisationele samenwerking aan te gaan, zoals een teruglopende groei en/of toenemende competitie, toenemende wederzijdse afhankelijkheid en vervagende grenzen tussen overheid en bedrijfsleven (Gebrekidan & Awuah, 2002; Huxham & Vangen, 2004). In Amsterdam blijkt niet slechts één van deze redenen, maar een complex van deze redenen aanleiding te zijn om samen te werken. Een belangrijke oorzaak die de verschillende ranglijsten laten zien, is de teruglopende of stagnerende groei van Amsterdam op diverse terreinen. Deze stagnatie komt door de toenemende competitie tussen steden onderling, waarbij sommige steden beter presteren dan Amsterdam. Daarnaast tonen de gesprekken onder de stakeholders aan dat er sprake is van een toenemende wederzijdse afhankelijkheid. Zo is de aanwezigheid van een toponderwijsinstelling in de stad een vaak gebruikt voorbeeld. Een topinstelling als de *Duisenberg School of Finance* biedt onderdak aan een intellectuele elite die topstudenten aflevert. Deze zullen deels emplooi vinden in de stad. De financiële instellingen in de stad kunnen profijt hebben van een dergelijk aanbod van potentiële werknemers. Tevens versterkt zo'n instelling het financiële imago van de stad. Zo wordt duidelijk wat het belang is van de citymarketing voor secundaire stakeholders, alhoewel zich hier de vraag voordoet of zo'n instituut als de *Duisenberg School of Finance* er niet gekomen was als er geen citymarketing in de stad zou zijn geweest. Zo zijn er nog tal van andere met elkaar samenhangende onderwerpen te vinden die de individuele belangen overstijgen en vragen om een gezamenlijke aanpak.

De toenemende competitie vormt zodoende een gegronde reden om diverse stakeholders te betrekken in de samenwerking rond het citymarketingproces. Dales en later Huffnagel weten dan ook een groot aantal stakeholders uit de private sector en het sociale middenveld te mobiliseren om het probleem samen aan te pakken. De vervagende grenzen tussen overheid en bedrijfsleven blijken uit de vele samenwerkingsverbanden en overlegstructuren, waarbij zowel publieke als private actoren betrokken zijn. Een voorbeeld hiervan is de reeds bestaande samenwerking op bijvoorbeeld toeristisch gebied. Hier werken toeristische ondernemers en de

verschillende brancheorganisaties samen met het ATCB. Vergelijkbare samenwerking doet zich voor met betrekking tot het havengebied (AMPRO), de luchthaven (SADC) en onder de verscheidene culturele instellingen (AUB). Tot slot blijkt het argument van gezamenlijke marketing en branding ook een belangrijke reden te zijn om samen te werken teneinde de bestaande fragmentatie en overlap te bestrijden en meer synergie te bereiken. Een dergelijk samenwerkingsverband heeft als doel om samen over de grenzen van de eigen belangen heen te werken aan citymarketing. Zo werkt wethouder Huffnagel uiteindelijk toe naar de oprichting van het publiek-private samenwerkingsverband Amsterdam Partners.

7.2.4 Kenschets van de inventarisatiefase

Deze eerste fase kenmerkt zich vooral door een *governance* manier van handelen, alhoewel dit niet voor de hele periode opgaat. Sommige kenmerkende aspecten zijn zelfs nog niet aan de orde in deze verkennende fase, zoals tabel 7.3 aangeeft.

TABEL 7.3 VIGERENDE BESTUURSVORMEN EN SAMENWERKINGSMODELLEN IN DE INVENTARISATIEFASE

Bestuursvorm/ samenwerkingsmodel	**NPM / klassieke PPS**	**Governance / alliantie PPS**
Naleving		Participatie en gelijkwaardigheid
Ordeningsmechanisme	Aan het einde handelen van wethouder op basis van macht	
Mechanisme		Onderlinge afhankelijkheid
Middelen		Uitwisseling van middelen: Urgentie/draagvlak
Machtsbasis	Aan het einde autoriteit (van de overheid)	In begin gedeelde autoriteit
Legitimiteitsbasis	Legitimiteit van overheid	
Culturele processen	Nvt	Nvt
Focus		Focus op proces
Verantwoording	Nvt	Nvt
Doelen		Nastreven van gezamenlijke doelen
Onderlinge verhoudingen		Gedeelde verantwoordelijkheid
Risico	Nvt	Nvt
Rendement	Nvt	Nvt
Kosten	Nvt	Nvt

Bestuursvorm/ samenwerkingsmodel	NPM / klassieke PPS	Governance / alliantie PPS
Samenwerkingsvorm		Strategische samenwerking
Belangen		Gezamenlijk belang

De basis voor het te vormen samenwerkingsverband is gelegd in deze inventarisatiefase. In deze fase is bepaald wie van de stakeholders betrokken worden en in welke mate. In de aanloop naar het grotere samenwerkingsverband start op 4 maart 2004 het publiek-private platform Amsterdam Partners. Het dagelijks bestuur hiervan adviseert het gemeentebestuur bepaalde keuzes op het terrein van citymarketing te maken. Hierbij zijn slechts een paar partijen betrokken, zoals we hierboven al zagen. Een van de keuzes betreft de richting of invulling van het citymarketingproces en deze keuze heeft gevolgen voor de betrokkenheid van sommige stakeholders in het verdere traject. Dit geldt bijvoorbeeld voor de organisatie Topsport. Sport maakt geen deel uit van hoe de stad zich wil gaan vermarkten. Er is namelijk gekozen om Amsterdam te profileren als cultuurstad, grachtenstad, ontmoetingstad, kennisstad, zakenstad en woonstad. Dit heeft dan ook direct zijn weerslag op de betrokkenheid van de organisaties in Amsterdam die zich met sport bezighouden: deze zijn niet of nauwelijks betrokken bij het proces en ze hebben zodoende vrijwel geen invloed. Welke organisaties wel invloed hebben en in welke mate, komt tot uitdrukking in het publiek-private platform dat in de bijeenkomst van 24 september 2004 zijn uiteindelijke vorm krijgt. Pas wanneer de handtekeningen voor de samenwerking gezet zijn en er daadwerkelijk samengewerkt moet worden, blijken de verhoudingen te veranderen.

7.3 De implementatiefase

In het begin van de implementatiefase is er nog sprake van een *NPM*-manier van besturen, zeker daar waar het de convenantpartners betreft. 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.

7.3.1 Van een breed gedragen naar een afkalvend draagvlak

De diverse stakeholders nemen deel aan de citymarketingorganisatie om uiteenlopende redenen. Niet elke stakeholder heeft hetzelfde belang bij de citymarketing noch oefent iedere stakeholder evenveel invloed uit op het citymarketingbeleid. De verschillende belangen komen in de implementatiefase goed naar voren. Voor de verantwoordelijke wethouder is een grotere betrokkenheid van de private partners om verschillende redenen belangrijk.

Allereerst betekenen de financiële bijdragen extra slagkracht voor de citymarketing. Daarnaast bezitten de betrokken private partners meer kennis en expertise op het gebied van marketing dan de gemeente. Zeker in de beginfase en het eerste jaar na de officiële gezamenlijke bijeenkomst op 24 september, is hun expertise belangrijk. In het jaarverslag over 2006 is expliciet de bijdrage van de Impulsgroep genoemd, bestaande uit de *captains of industry,* die jaarlijks het beleid toetsen en adviseren. Daarnaast verwacht de citymarketingorganisatie dat marketingdirecteuren van de grote bedrijven zullen adviseren. Door hun betrokkenheid geven de private partners een duidelijk signaal af dat ook zij beseffen dat citymarketing noodzakelijk is in een mondiale wereld waarin steden elkaar meer gaan beconcurreren. De gemeentelijke diensten en de convenantpartners zijn min of meer tot de samenwerking verplicht. Een van de convenantpartners geeft zelfs aan dat als de convenantpartners niet deelnemen, zij hun subsidie van Economische Zaken kunnen verliezen. Dit toont enerzijds het belang van deze partners aan, namelijk behoud of veiligstellen van hun eigen financiële middelen, anderzijds demonstreert het ook duidelijk de macht van de wethouder. Voor de private partners spelen weer andere belangen. Voor sommige onder hen is het gemakkelijk toegang hebben tot de burgemeester en/of wethouder, een belangrijke reden om veel geld te storten. Boven een bepaald bedrag worden zij lid van het algemeen bestuur. Zij krijgen daarvoor bepaalde privileges, zoals de jaarlijkse ontvangst op de ambtswoning bij de burgemeester. Voor de regiogemeenten is aansluiting bij de citymarketing van belang omdat zij aanspraak hopen te maken op een veel grotere expertise en kennis op marketing gebied en omdat zij bij sommige organisaties of steden, bijvoorbeeld via een missiereis, zodoende gemakkelijker binnenkomen. De invloed die deze partners vervolgens gaan uitoefenen, staat niet los van hun belang.

De convenantpartners wenden in deze fase hun expertise en kennis aan om invloed op het citymarketingproces uit te oefenen. Hetzelfde geldt voor de gemeentelijke diensten. Naarmate het proces vordert, verloopt de implementatiefase meer tumultueus. Het is onduidelijk wie de macht heeft, of wie autoriteit geniet en uitoefent. Hierdoor traineren veel projecten. Er bestaan met name meningsverschillen tussen de gemeentelijke diensten en de convenantpartners, ofwel de partners die min of meer gedwongen zijn deel te nemen aan de samenwerking, en Amsterdam Partners. Amsterdam Partners ontbeert de autoriteit om de leiding te nemen. Door hun onderling geruzie komen sommige projecten zelfs stil te liggen. Uit de empirische bevindingen blijkt dat vooral de Dienst Concern Communicatie, het ATCB en Amsterdam Partners onderling slecht samenwerken. Op veel vlakken vinden ze elk afzonderlijk dat ze beter uitgerust zijn om de klus te klaren. Op een aantal vlakken leidt het onderlinge gekibbel tot het uitblijven van enige actie. Het internationale persbeleid is hiervan een voorbeeld. Andere projecten komen moeizaam van de grond, duren veel langer dan strikt noodzakelijk en leveren maar geen resultaat op. Zo blijft bijvoorbeeld een gemeenschappelijke website lang uit. Door de verschillende belangen van deze partners stagneert de samenwerking. Zowel de gemeentelijke diensten als de convenantpartners willen geen taken afstaan, bang om macht te verliezen.

Bovendien vrezen ze dat ze met de overdracht van taken en verantwoordelijkheden nog meer van hun financiën naar Amsterdam Partners moeten overhevelen. Deels is dit namelijk al gebeurd bij de oprichting van de citymarketingorganisatie. Voor hen is het afschermen van werkzaamheden puur lijfsbehoud. Zo blijkt het draagvlak dat onder deze stakeholders oorspronkelijk aanwezig was, flinterdun te zijn. Maar niet alleen bij hen is het draagvlak marginaal.

Ook onder de private partners uit het samenwerkingsverband is het enthousiasme in deze fase geluwd. Het gevoel van urgentie is weggeëbd. Behalve dat ze voldoen aan hun financiële verplichting, bemoeien ze zich nauwelijks nog met de voortgang van het proces. Hiervoor zijn meerdere oorzaken aan te wijzen. Het ligt voor de hand dat de private partners na de oprichtingsbijeenkomst het citymarketingbureau haar werk laat doen en zelf zich concentreren op hun eigen bedrijfsprocessen. De citymarketingorganisatie heeft hun steun echter hard nodig om overeind te kunnen blijven te midden van haar andere weinig bereidwillige partners. Een andere oorzaak kan de onverschillige houding van wethouder Griffith zijn. Haar terughoudende houding steekt schril af tegen de gedrevenheid van haar voorgangers Dales en Huffnagel. Zij is Huffnagel opgevolgd nadat deze in mei 2005 zijn wethouderschap voortijdig moest neerleggen. De volgende gemeenteraadsverkiezingen komen dan al in zicht. Deze staan gepland in maart 2006, waardoor de periode voor Griffith tot aan de verkiezingen kort is. Politici besteden de laatste maanden voor de verkiezingen vaak veel van hun tijd aan campagne voeren. Dit geldt ook voor Griffith, alhoewel haar inspanningen zonder succes blijven, want haar partij mag geen wethouder meer leveren voor het nieuwe gemeentebestuur. Haar korte aanstelling als wethouder, de verkiezingsperiode en het feit dat ze niet terugkeert als wethouder, heeft zijn repercussie gehad op haar betrokkenheid bij het citymarketingbeleid. Haar twee voorgangers, Dales en Huffnagel, slaagden er wel in de private partners te betrekken en betrokken te houden bij het citymarketingproces. Een derde oorzaak kan het uitblijven van resultaten op citymarketinggebied zijn. De private partners krijgen lucht van de stammenstrijdjes tussen de partners uit de publieke sector. Dit zint hen helemaal niet. Zij hebben een hoop geld geïnvesteerd en willen, net als in het bedrijfsleven, rendement van hun investering zien. Dat blijft uit door de onderlinge twisten. Het is onduidelijk of een of meerdere redenen de oorzaak zijn van het dalende enthousiasme onder de private stakeholders. Maar dat hun betrokkenheid afneemt, is in ieder geval een feit.

Bij de regiogemeenten is het enthousiasme zelfs omgeslagen in boosheid. Ze zijn juist kwaad omdat ze niets horen van de citymarketingorganisatie. Ze worden nergens bij betrokken. Het ontbreekt hen aan informatie. Ze vinden dat ze (te) veel betaald hebben en verwachten hier het een en ander voor terug. Sommige gemeenten menen zelfs dat ze hun toeristische marketing hebben uitbesteed aan Amsterdam, maar zien daar geen buitenlandpromotie voor terug, ondanks dat de samenwerking zo veelbelovend was gestart. De regiogemeenten willen graag meeliften met Amsterdam, maar er wordt niets voor ze gedaan.

7.3.2 Van stakeholders naar actoren

In de implementatiefase begint Amsterdam Partners met de invulling en uitvoering van het citymarketingbeleid. Volgens het organogram van Amsterdam Partners zouden alle partijen, vermeld in hun overzicht, tot de direct betrokkenen moeten behoren. In de praktijk blijkt echter een beperkte groep tot de primaire stakeholders te behoren. Met andere woorden, slechts enkele organisaties oefenen invloed uit op de invulling van het citymarketingbeleid en zijn dus daadwerkelijk actor in het proces. De andere stakeholders zijn belanghebbenden, maar kunnen geen of slechts summier het citymarketingproces beïnvloeden. Dit heeft sterk te maken met de keuzes voor de thema's en doelgroepen die in vorige fase zijn gemaakt. De betrokkenheid van een aantal van de zogenaamde primaire stakeholders vermindert naargelang de tijd verstrijkt. De Impulsgroep is hiervan een voorbeeld. In de beginperiode van het bestaan van de citymarketingorganisatie en vlak na de oprichting lijkt het engagement van de stakeholders groot. Echter, vrij snel na de start van de citymarketingorganisatie in september 2004, verdwijnt de Impulsgroep uit beeld. Ze blijkt niet meer te bestaan. De betrokkenheid van het algemeen bestuur evenals die van de raad van advies neemt ook af in de tijd. De groep sponsoren (donateurs) heeft van het begin af aan niet tot de directe invloedssfeer van de citymarketingorganisatie behoord. Ze is wel van belang vanwege de financiële bijdragen die ze aan de organisatie doneert. Dit blijkt ook op te gaan voor de regio. In de aanvangsfase krijgt deze groep stakeholders weinig tot geen aandacht van de citymarketingorganisatie. De regiogemeenten ondersteunen Amsterdam Partners echter ook financieel.

Nadat de citymarketingorganisatie een jaar actief is, valt er een onderscheid te maken in het niveau van betrokken stakeholders; namelijk een niveau van direct betrokkenen en een niveau van indirect betrokkenen. Sommige primaire stakeholders behoren tot de direct betrokkenen, zoals de citymarketingorganisatie zelf, het dagelijks bestuur, de convenantpartners en de gemeentelijke diensten. Andere primaire stakeholders zijn meer zijdelings betrokken. Anders gezegd, zij houden zich niet bezig met de directe invulling en uitvoering van het citymarketingbeleid. De verschillende groepen stakeholders zijn nu in te delen volgens het model van Provan & Milward (2001), dat drie niveaus kent, namelijk het *community* niveau, het netwerk niveau en het organisatieniveau. De stakeholders hebben op alle drie de niveaus belang bij het beleidsproces, maar zijn niet allemaal betrokken bij het proces. De meest betrokken stakeholders behoren tot het organisatieniveau, de minst betrokken tot het *community* niveau. De groep secundaire stakeholders behoort volgens Clarksons indeling (1995), tot de groep die Provan & Milward als *community* hebben gedoopt. Dit zijn de stakeholders voor wie het beleid effect moet hebben. Het zijn belangrijke belanghebbenden, maar ze hebben weinig tot geen invloed op het proces. De indirect betrokkenen behoren tot het niveau dat Provan en Milward het netwerkniveau noemen. Dit zijn de stakeholders die niet direct of zijdelings betrokken zijn, maar het proces wel kunnen beïnvloeden. Tot slot, het derde niveau dat bestaat uit de direct betrokkenen, de actoren die invloed

op het proces uitoefenen. In Tabel 7.4 heb ik de eerdere uitsplitsing in twee niveaus omgezet in een driedeling.

TABEL 7.4 STAKEHOLDERGROEPEN IN DE IMPLEMENTATIEFASE

Niveaus van netwerk	Keystakeholder groepen
***Community* niveau**	***Stakeholders*, secundaire belanghebbenden waaronder**
	Doelgroepen (zoals in Tabel 7.2 Zakelijke beslissers t/m Huidige inwoners) Sociale middenveld Media Concurrenten
Netwerkniveau	**Stakeholders/agents waaronder**
	Raad van advies Sponsors (voorheen donateurs genoemd) Regio: Almere, Haarlemmermeer, Amstelveen, Zaanstad, Haarlem, Provincie Noord-Holland[56]
Amsterdam Partners	**Actoren/agents waaronder**
	Het dagelijks bestuur Het algemeen bestuur Het management van Amsterdam Partners De medewerkers van Amsterdam Partners De gemeentelijke afdelingen: Communicatie, Economische Zaken Infrastructuur Verkeer & Vervoer, Haven van Amsterdam, Ontwikkelingsbedrijf, Maatschappelijke ontwikkeling en Ruimtelijke Ordening De convenantpartners: ARCAM, ACP, ACI, AUB, Kenniskring, ATCB, SADC, Topsport Amsterdam

Tussen de verschillende niveaus van stakeholders vinden verschuivingen plaats. Dat wil zeggen, sommige stakeholders gaan van het *community* niveau naar het 'hogere' netwerkniveau. Of ze veranderen van het organisatieniveau naar het 'lagere' netwerkniveau. Bij het verschuiven naar een lager niveau neemt de betrokkenheid qua intensiteit af. Voorbeelden hiervan zijn sponsoren die hun sponsoring stopzetten en daardoor verschuiven naar het *community* niveau, waar het merendeel van de Amsterdamse bedrijven toe behoort. Andere die beduidend meer gaan betalen, schuiven op naar het organisatieniveau en gaan deel uitmaken van het algemeen bestuur. Deze verschuivingen zeggen evenwel niets over de belangen van de stakeholders. De belangen kunnen gelijk blijven terwijl de betrokkenheid van de stakeholder verandert. Dit is niet op te maken uit tabel 7.4. Deze bewegingen zeggen dus vooral iets over de invloed die een stakeholder, al dan niet bewust, kan uitoefenen. Verschuivingen naar een 'hoger' niveau kunnen een bewuste keuze zijn

[54] Gebaseerd op organogram dat medio 2007 vermeld stond op internet bij Amsterdam partners.

om meer grip op het proces te krijgen, verschuivingen naar een 'lager' niveau juist om meer afstand tot het proces te creëren.

7.3.3 Een klassieke of een alliantie PPS?

Er is gekozen voor een stichting als juridische entiteit voor de citymarketingorganisatie. De vorm is die van een publiek-private samenwerking waarin twee vormen zijn te onderscheiden, namelijk een klassieke en een alliantie PPS. Kenmerkend voor een PPS is de samenwerking tussen een of meer publieke en een of meerdere private actoren. Dit geldt voor beide vormen. In de klassieke PPS vorm hebben deze actoren zich verenigd in een speciaal organisatorisch verband. Een andere karakteristiek van deze vorm is dat er duidelijke afspraken zijn gemaakt over kosten, opbrengsten en risico's (Bult-Spiering, 2003: 26; 2005: 17-18). In de alliantievorm daarentegen worden geen afspraken gemaakt, noch over de kosten en opbrengsten noch over de risico's. Het gaat hier vooral om het stellen van gezamenlijke doelen en het hebben van gemeenschappelijke verantwoordelijkheden en autoriteit. De meerwaarde van deze samenwerkingsvorm is een betere kwaliteit, groter draagvlak, meer innovatie en meer commercieel succes (Eversdijk & Korsten, 2008: 34) De focus ligt op het proces en de voortgang, terwijl in een klassieke PPS de focus op het eindresultaat ligt. Bovendien, zo stellen Rowley en Moldoveanu (2003), is de kans op samenwerking tussen de partners het grootst wanneer zij elkaar aanvullen en niet beconcurreren.

In de citymarketingorganisatie Amsterdam Partners zijn meerdere samenwerkingsvormen te ontdekken. De samenwerking met de gemeentelijke afdelingen en de convenantpartners lijkt sterk op een klassieke PPS. Dit heeft vooral te maken met het convenant, de contractuele overeenkomst die tussen Amsterdam Partners en deze partners is afgesloten. Alhoewel van een strikte opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, zoals in een klassieke PPS geen sprake is, is de samenwerking zeker niet vrijblijvend. Dit geldt ook voor de gemeentelijke diensten. Een aantal zaken is contractueel vastgelegd, waaronder de verplichting om samen te werken. Zowel de convenantpartners als de gemeentelijke diensten voelen de dreiging van een korting op hun financiën vanuit de gemeente. Behalve een verschuiving van de financiële bijdragen van deze organisaties naar de citymarketingorganisatie, zijn ze ook bang voor een afbrokkeling van hun taken en bevoegdheden. De convenantpartners en de gemeentelijke diensten krijgen daarmee de samenwerking dus min of meer opgedrongen.

In de praktijk blijkt het samenwerken niet mee te vallen. In de inventarisatiefase belijden de betrokken convenantpartners vooral met de mond te willen samenwerken met Amsterdam Partners. Tijdens de implementatiefase blijkt eerder het tegendeel. In de terminologie van Savage et al. (1991) is er eerder sprake van het dwarsbomen van de samenwerking. Door vast te houden aan het eigenbelang van de eigen organisatie komt er weinig van de samenwerking terecht. Vergelijkbaar gedrag doet zich ook voor bij de betrokken gemeentelijke partners. Deze twee groepen

stakeholders slagen er niet in samen met Amsterdam Partners een heldere visie en missie uit te dragen en hier invulling aan te geven. Elke organisatie wil zijn eigen bestaan en activiteiten veiligstellen door niets te delen of af te staan aan de andere organisaties. Er is hier duidelijk geen sprake van het nastreven van gezamenlijke doelen, maar van eigen doelen, kenmerkend voor een klassieke PPS. Verder speelt ook een rol dat door onduidelijke afbakening van taken- en verantwoordelijkheden zij elkaar als concurrent in plaats van als partners zien. Dit blijkt niet bevorderlijk te zijn voor een goede onderlinge samenwerking. Het is dan ook de samenwerking tussen deze drie partijen, de gemeentelijke partners, de convenantpartners en de citymarketingorganisatie die op zijn zachtst gezegd stroef verloopt. De gebrekkige samenwerking kan ruim een jaar voortduren door het plotselinge vertrek van wethouder Huffnagel. Zijn opvolgster, Laetitia Griffith, toont nauwelijks interesse voor de citymarketing en laat ingrijpen in de moeizame samenwerking achterwege. Resultaat is dat de samenwerking in een impasse raakt.

De samenwerking met de private partners en de regio heeft meer weg van een alliantie PPS. Deze partijen ondertekenen geen contracten, maar slechts intentieverklaringen waarin zij aangeven te willen samenwerken met Amsterdam Partners. Uit de empirie blijkt dat het onduidelijk is wie wat betaalt. Ook ontbreken heldere afspraken hieromtrent. Dit is kenmerkend voor samenwerkingsconstructies als een alliantie PPS. Behalve het nastreven van een gezamenlijk doel – het beter positioneren en profileren van Amsterdam – is er verder op geen enkele manier een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid of autoriteit die de private partners delen met de citymarketingorganisatie en/of de publieke partners. Waren aan het begin en de opstartfase van het citymarketingproces de private partners nog enthousiast, naarmate de implementatiefase vordert, neemt hun enthousiasme zienderogen af. Veel private partners beschouwen het citymarketingproces als een verantwoordelijkheid die thuishoort bij de citymarketingorganisatie en de participerende publieke partners. De houding van de private partners aan het einde van deze fase is meer te kenschetsen als matig betrokken. Zij ondersteunen nog wel met geld, maar zijn na de start niet echt meer betrokken bij de citymarketing. Dit is niet geheel verwonderlijk aangezien ze allemaal andere belangen hebben, die voornamelijk liggen bij hun eigen organisatie. Citymarketing heeft simpelweg geen hoge prioriteit. Toch is dit opvallend want citymarketing was voor deze partners voorheen ook al geen topprioriteit. Desondanks waren ze in de inventarisatiefase en net na de oprichting nauwer betrokken bij het hele proces.

7.3.4 Kenschets van de implementatiefase

Amsterdam Partners toont zowel kenmerken van een klassieke als een alliantie PPS. Met zekerheid valt te constateren dat publieke en private actoren bij de citymarketingorganisatie betrokken zijn. De contractuele overeenkomsten die er met de convenant partners bestaan, duiden op een klassieke PPS, terwijl de losse intentieverklaringen met de andere partners eerder op een alliantie PPS wijzen.

Daarnaast zijn er afspraken over de bijdragen, maar er zitten nogal wat fluctuaties in de hoogten van de verschillende donaties van de partners. Dit zijn de 'harde' of 'tastbare' kenmerken van een (klassieke) PPS. Aan de overige 'harde' kenmerken van een klassieke PPS, zoals het verdelen van de opbrengsten en het gezamenlijk dragen van de risico's, voldoet Amsterdam Partners niet.

De voorwaarde van de alliantie PPS zijn gedefinieerd in termen van meerwaarde op het vlak van onder meer kwaliteit en draagvlak en het inbrengen van kennis en expertise. Daarnaast ligt de focus op het gezamenlijk werken aan een gemeenschappelijke doelstelling en het proces. Dit vormt het gezamenlijke vertrekpunt in de periode na de bijeenkomst op 24 september 2004, bij zowel de private als publieke partners. In de implementatiefase blijkt deze gezamenlijke doelstelling nog wel het uitgangspunt, maar in de praktijk blijkt de uitvoering hiervan eerder het tegendeel te zijn. De private partners raken minder betrokken dan in de aanvangsfase, de publieke partners werken onderling slecht samen. De oorzaak van deze moeizame samenwerking tussen de publieke partners is het onderlinge concurrentiegevoel. Amsterdam Partners is wel een PPS, maar de invulling ervan is anders dan bij een klassieke PPS of een alliantie PPS. De vorm valt het beste te typeren als een mengvorm, een hybride PPS. Deze hybride PPS voldoet aan de voorwaarde dat publieke en private partijen moeten samenwerken, een conditie die zowel voor een klassieke als een alliantie PPS geldt.

Er valt nog een opmerking te maken over de mate waarin de partners vrij zijn geweest om te kiezen om zich al dan niet aan te sluiten bij de Amsterdamse citymarketing. Voor de betrokken gemeentelijke diensten was dit geen vrije keuze, noch voor de organisaties die zich al bezighielden met de promotie en marketing van Amsterdam, de zogenaamde convenantpartners. Dit duidt eerder op een opdrachtgever–opdrachtnemer relatie die kenmerkend is voor een klassieke PPS en die in een alliantie PPS ontbreekt. Voor de overige partijen, afkomstig uit het bedrijfsleven, het sociale middenveld of van de omringende gemeenten stond deze keuze wel vrij. Deze relatie duidt dan ook meer op de verhoudingen die karakteristiek zijn in allianties. Voor een klassieke PPS is verder het verenigd zijn in een organisatorisch verband van toepassing. Dit is het geval bij de citymarketing in Amsterdam, want er is een Stichting Amsterdam Partners opgericht. Een organisatorisch verband is geen voorwaarde voor een alliantie PPS. Er bestaan bij Amsterdam Partners afspraken over kosten, zoals gebruikelijk in een klassieke PPS. Ongebruikelijk is dat de afspraken niet allemaal helder zijn en niet voor iedereen hetzelfde zijn. Sommige partners 'kopen' de kosten af met bijdragen in natura. Over opbrengsten en risico's is weinig tot niets bekend. Er is dan ook geen sprake van een helder verdienmodel voor de deelnemende partners. In een alliantie PPS worden er gezamenlijke doelen gedefinieerd. Zo is dit ook het geval is bij de Amsterdamse citymarketingorganisatie. Dit in tegenstelling tot een klassieke PPS, waarbij het normaal is dat de opdrachtgever de doelen stelt. Het beter positioneren en profileren van Amsterdam is het gezamenlijke doel, maar er is geen sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid en autoriteit. Tot slot vigeert in een klassieke PPS het resultaat. Hoe de samenwerkende partijen dit resultaat bereiken

is – binnen de grenzen van redelijkheid en fatsoen – van ondergeschikt belang zolang het gewenste resultaat maar wordt bereikt. In twee van de vijf bekeken ranglijsten in hoofdstuk 4, namelijk de *European Cities Monitor* en de *Quality of Living* index, is Amsterdam er qua positie niet op vooruit maar achteruit gegaan ten opzichte van twee jaar eerder. Ofwel in termen van het gewenste citymarketing resultaat is er geen positief resultaat te noemen. Qua draagvlak en kwaliteit, specifieke aspecten van een alliantie PPS, valt slechts te constateren dat er noch sprake is van een groter draagvak noch van een betere kwaliteit. Dus noch de doelen van een klassieke PPS noch die van een alliantie PPS zijn bereikt. Hierbij dient te worden aangetekend dat dit voor een lange termijn project als citymarketing ook onwaarschijnlijk zou zijn, zowel voor een samenwerking volgens een klassiek model als een alliantiemodel.

De manier van besturen schommelde in de inventarisatiefase nog tussen *NPM* en *governance* in. Tegen het einde van deze fase neigde hij door te slaan naar een *NPM*-manier van besturen. Aan het eind van de implementatiefase is er vooral sprake van stuurloosheid. De samenwerkingsconstellatie heeft ook geen duidelijke verschijningsvorm meer en is hierboven al getypeerd als een hybride vorm. In tabel 7.5 ontbreekt dan ook een duidelijke scheidslijn tussen *NPM* / klassieke PPS aan de ene kant en *governance* / alliantie PPS aan de andere kant.

TABEL 7.5 VIGERENDE BESTUURSVORMEN EN SAMENWERKINGSMODELLEN IN DE IMPLEMENTATIEFASE

Bestuursvorm/ samenwerkingsmodel	
Naleving	Aandacht vooral op eigen handelen in eigen organisatie
Ordeningsmechanisme	Geen ordeningsmechanisme
Mechanisme	Geen afstemmingsmechanisme neigend naar anarchie
Middelen	Gebrekkige/geen uitwisseling meer; gevoel van urgentie verflauwt
Machtsbasis	Naarmate proces vordert brokkelt autoriteit af en er ontstaan onduidelijke machtsverhoudingen
Legitimiteitsbasis	Ontbreken van legitimiteit
Culturele processen	Vooral onderhuids conflict tussen convenantpartners en gemeentelijke diensten
Focus	Ontbreken van focus
Verantwoording	Wordt nauwelijks verantwoording afgelegd
Doelen	Vasthouden aan eigen doelen
Onderlinge verhoudingen	Onduidelijke verhoudingen aan het einde van deze fase
Risico	Nvt
Rendement	Uitblijven van resultaten, geen afspraken over rendement

Bestuursvorm/ samenwerkingsmodel	
Kosten	Convenantpartners en gemeentelijke diensten moeten deel van hun budget afstaan tbv AP, private partners dragen bij, maar er bestaat geen duidelijk inzicht in wie wat bijdraagt
Samenwerkingsvorm	*Cooperation*
Belangen	Uiteenlopende belangen om deel te nemen maar eigen belang om te participeren prevaleert

7.4 De doorstartfase

Met de komst van een nieuw bestuurscollege in 2006 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 moet leiden tot een betere economische positie voor Amsterdam. Dit nieuwe beleid en de nieuwe actoren verschaffen een nieuwe impuls aan het citymarketingbeleid.

7.4.1 Hernieuwd elan

Het nieuwe college van B en W doorbreekt de eerdere patstelling. Asscher, wethouder van Economische Zaken, constateert dat de internationale positie van Amsterdam niet is verbeterd. Integendeel, de situatie is nog even slecht als in 2003. Op sommige terreinen is Amsterdam zelfs nog verder gedaald op de ranglijsten, zo blijkt uit de rankings. Hiermee geconfronteerd, wakkert Asscher opnieuw de urgentie aan om de positie van de stad te verbeteren. Hij formuleert een helder economisch beleid met een duidelijke focus. Dit beleid dat de naam 'Topstad' draagt, heeft een puur economische focus. Om dit beleid vorm en inhoud te geven, roept het gemeentebestuur een nieuw orgaan in het leven, het Topstadbureau. Al snel blijkt dat het Topstadbureau machtiger is dan Amsterdam Partners. Het heeft meer mensen in dienst en een veel ruimer budget tot haar beschikking. Het is niet alleen door de hoeveelheid geld waardoor het Topstadbureau meer invloed uitoefent dan Amsterdam Partners, maar het is vooral de steun van de wethouder die haar zoveel invloed verschaft.

Een van de eerste dingen die Asscher onderneemt bij zijn aantreden, is opnieuw proberen grip te krijgen op de marketing en promotie van de stad. Hij geeft verschillende partijen in de stad de mogelijkheid met projecten te komen die bij kunnen dragen aan een economische impuls of verbetering van de stad. Doordat partners nu een eigen belang hebben bij de specifieke projecten die zij zelf hebben aangedragen, zijn ze meer betrokken dan bij een algemeen overkoepelend beleid het geval zou zijn. Een voorbeeld hiervan is de al eerder genoemde *Duisenberg School of Finance*.

De betrokkenen bij dit project zijn de direct belanghebbenden uit de financiële sector en de academische wereld. Illustratief is ook het Gastvrijheidproject (zie hoofdstuk 6) waarbij partners uit verschillende sectoren samenwerken. Topstad voert in opdracht van de wethouder de regie over al deze initiatieven en projecten.

Asscher appelleert aan de belangen van de diverse partners. Door hun eigen belangen te koppelen aan concrete projecten blijven ze betrokken. Asscher creëert zo een onderlinge afhankelijkheid tussen de partners en er vindt onderling overleg en afstemming plaats. Het proces is democratisch gelegitimeerd en het bureau Topstad legt rekenschap af over het gevoerde beleid. Op deze manier vertoont het beleid sterke gelijkenis met een *governance* manier van besturen. Bij deze vorm van besturen hoort immers dat besluiten en activiteiten in gezamenlijkheid plaatsvinden. Het beleid focust echter ook sterk op het bereiken van doelen en resultaat. Doelen moeten bereikt zijn voor de volgende gemeenteraadsverkiezingen. Focus op resultaat in plaats van op het proces is juist weer kenmerkend in de *NPM* manier van besturen. Er gaat dan ook een sterke controle uit op de voortgang van de verschillende projecten door het Topstadbureau. De regie over het bereiken van de resultaten ligt bij het Topstadbureau, dat namens de wethouder van Economische zaken optreedt.

De manier waarop Asscher het totaalbeleid invulling geeft, heeft zodoende veel weg van een *NPM* manier van besturen. Dit geldt zeker voor de wijze waarop het citymarketingbeleid ondergeschikt is gemaakt aan het Topstadprogramma. De citymarketing moet immers de beslissingen en activiteiten van Topstad volgen. Dit handelen op basis van verdeel-en-heers is typerend bij de *NPM*-vorm. Het Topstadbureau is gelegitimeerd en heeft de autoriteit gekregen van de wethouder om te bepalen wat er gebeurt. Hiermee hebben zij ook de macht om te bepalen wat het citymarketing bureau doet.

7.4.2 Een nieuwe actor

Om zijn plannen te realiseren heeft wethouder Asscher het Topstadbureau opgericht met als doel het collegebeleid te coördineren en te implementeren. Bij aanvang is dan ook al duidelijk dat dit bureau ophoudt te bestaan aan het einde van de collegeperiode. Het Topstadbureau krijgt een leidende en richtinggevende rol toebedeeld. Het ondermijnt daardoor de positie van Amsterdam Partners. Vreemd genoeg krijgt het Topstadbureau geen vermelding op het organogram van Amsterdam Partners. Dit is bijzonder omdat het Topstadbureau in wezen ook een gemeentelijke dienst is, althans het is een onderdeel van de afdeling Economische Zaken, ook al bezit het een 'status aparte' binnen de gemeente. Andere afdelingen staan wel vermeld in het organogram, zoals de diensten Infrastructuur Verkeer & Vervoer, Haven van Amsterdam en Ruimtelijke Ordening. Deze hebben evenwel minder te maken met de citymarketingorganisatie dan het Topstadbureau. De bemoeienis van het Topstadbureau met Amsterdam Partners is dusdanig dat een vermelding vergelijkbaar met de andere gemeentelijke diensten daarom op zijn plaats lijkt. Omgekeerd vermeldt het

Topstadbureau Amsterdam Partners wel in haar plannen en halfjaarrapportages (zie onder meer Gemeente Amsterdam, 2007; De Kruijk, 2008a, 2008b, 2009). Waarom dit andersom dus niet gebeurt, blijft gissen. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat het Topstadbureau na de collegeperiode weer verdwijnt en daarmee geen blijvende actor in het citymarketingproces is. Een andere mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat het Topstadbureau onderdeel is van Economische Zaken dat wel vermeld staat in het organogram (zie Figuur 4.2). Het bleek echter onmogelijk de verklaring te achterhalen.

Met de komst en invloed van het bureau Topstad doen zich enkele veranderingen onder de stakeholders. Doordat tijdens deze doorstartfase de focus sterker op de Amsterdamse economie komt te liggen, valt er duidelijk een beweging waar te nemen naar die doelgroepen die economisch belangrijk zijn. Dit betreft dan het *community* niveau waar deze doelgroepen deel vanuit maken. Door deze verschuiving zijn marketing- en promotieactiviteiten beter af te stemmen en te organiseren. Deze doelgroepen zijn ook beter af te bakenen dan 'actieve stedelingen' of 'huidige inwoners'. Deze twee laatstgenoemde groepen worden niet meer genoemd in het Topstadprogramma. Ook zijn de doelgroepen nu vervangen door sectoren, bijvoorbeeld in plaats van de 'creatieve industrie' ligt de focus nu op het cluster 'creatieve industrie, ICT en nieuwe media'. Logistieke dienstverleners zijn nu vervangen door de twee sectoren waar veel logistiek plaatsvindt, namelijk de luchthaven Schiphol en de (Amsterdamse) haven en de daaraan gerelateerde industrie.

Ook neemt de betrokkenheid van enkele andere groepen stakeholders af. Zo zien we dat enkele stakeholders op een lager echelon gaan meespelen, zoals sommige convenantpartners en gemeentelijke diensten. Het gaat dan vooral om die diensten en organisaties die geen directe bemoeienis hebben met het citymarketingbeleid, zoals de dienst Ruimtelijke Ordening[55] en de convenantpartners SADC[56] of ARCAM[57]. Deze organisaties houden zich in feite ook niet echt bezig met marketing en promotie van de stad. Een organisatie als Topsport Amsterdam is een pure netwerkorganisatie zoals ze zelf zeggen en houdt zich ook niet bezig met marketing. Ze blijkt echter van het begin af aan niet gelukkig te zijn met het beperkte belang dat de citymarketing aan sport hecht. Dit zegt iets over de keuzes die in het begin zijn gemaakt en over de geringe invloed die de Topsportorganisatie daarop had. Dit wordt nog versterkt door de nadruk op de economie in het Topstadprogramma. De geringe mate waarin sommige partners invloed kunnen uitoefenen, blijkt dus niet gemakkelijk te vergroten.

---

55 De Dienst Ruimtelijke Ordening (DRO) is één van de centrale diensten van de gemeente Amsterdam. Haar kernfunctie is het inrichten en vormgeven van een aantrekkelijke en ruimtelijk samenhangende stad.

56 D**e** Schiphol Area Development Company N.V. (SADC) behartigt de belangen van de luchthaven en houdt zich onder meer bezig met het verwerven van grond, het ontwikkelen en exploiteren van hoogwaardige bedrijventerreinen en het realiseren van infrastructuur projecten.

57 ARCAM richt zich op het verbreden van het draagvlak voor de Amsterdamse architectuur onder een zo groot mogelijk publiek

Het Topstadbureau daarentegen blijkt vanaf dag één invloedrijk en komt dientengevolge als nieuwkomer binnen op het organisatieniveau.

In tegenstelling tot de inventarisatie- en implementatiefase waarin de regiogemeenten zich niet of nauwelijks met de citymarketingorganisatie bemoeiden, neemt hun betrokkenheid in deze fase van het citymarketingproces juist toe. Dit komt grotendeels doordat het Topstadbureau de actieve participatie van de verschillende gemeenten zoekt in het kader van 'Amsterdam Metropool'. Hetzelfde geldt voor de private partners wiens betrokkenheid in deze fase ook sterk toeneemt. Alleen is hun betrokkenheid nu sterk toegespitst op specifieke projecten. Voorbeeld hiervan zijn de betrokkenheid van de banken bij de ontwikkeling van topopleidingen en van de horecaondernemers die hun werknemers trainen in gastvrijheid. Tabel 7.6 toont de verschuivingen qua niveaus en andere veranderingen uit de doorstartfase.

TABEL 7.6 STAKEHOLDERGROEPEN IN DE DOORSTARTFASE

Niveaus van netwerk	**Keystakeholder groepen**
***Community* niveau**	***Stakeholders*, secundaire belanghebbenden waaronder**
	De financiële en zakelijke dienstverlening De luchthaven Schiphol De (Amsterdamse) haven en daaraan gerelateerde industrie Het cluster creatieve industrie, ICT en nieuwe media Toerisme en congressen Sociale middenveld Media Concurrenten
Netwerkniveau	**Stakeholders/agents waaronder**
	Het algemeen bestuur Raad van advies De overige gemeentelijke diensten (niet zijnde de dienst Communicatie en Economische Zaken) De convenantpartners: ARCAM, ACP, ACI, Kenniskring, SADC, Topsport Amsterdam Donateurs Regio
Amsterdam Partners	**Actoren/agents waaronder**
	Het dagelijks bestuur Het management van Amsterdam Partners De medewerkers van Amsterdam Partners De gemeentelijke diensten Communicatie en Economische Zaken De convenantpartners: AUB, ATCB **Topstad**

7.4.3 Tijdelijke opleving in de samenwerking

Het soort samenwerkingsverband komt vooral naar voren in de soort relatie die er tussen de samenwerkende partners bestaat. Wanneer Asscher aantreedt, wordt hij geconfronteerd met de moeizame samenwerking op citymarketinggebied. De tussenkomst van het Topstadbureau moet deze moeilijke samenwerking verbeteren. De samenwerkingsrelaties die nu ontstaan zijn die tussen het bureau Topstad en de citymarketingorganisatie, tussen het Topstadbureau en de private partners en tussen het Topstadbureau en de (semi-)publieke partners, te weten de gemeentelijke diensten en de convenantpartners. Daarnaast blijven de eerder ontstane relaties tussen het citymarketingbureau en de private partners, de gemeentelijke diensten en convenantpartners ook voortbestaan.

In eerste instantie lijkt het de bedoeling dat het Topstadbureau naast de citymarketingorganisatie gaat functioneren, of dat beide organisaties hand-in-hand optrekken. Topstad is verantwoordelijk voor de projecten, Amsterdam Partners moet de promotie en communicatie van deze projecten verzorgen. Dit betekent dat de focus komt te liggen op de doelgroepen, nu sectoren genoemd, die het Topstadbeleid als cruciaal voor de Amsterdamse economie heeft betiteld. Het bureau Topstad krijgt echter al snel de overhand omdat het bepaalt welke projecten wel en welke geen doorgang vinden. Topstad heeft een regiefunctie, Amsterdam Partners moet volgen. Door de komst van het Topstadbureau boet Amsterdam Partners aan belang in. Er ontstaat zo een verhouding die veel weg heeft van de genoemde hiërarchische opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, die kenmerkend is voor een klassieke PPS.

Het Topstadbureau gaat projectmatig te werk. Ze ondersteunt al vanaf het begin enkele initiatieven, zoals het al eerder genoemde Gastvrijheidproject en PICNIC. Dit zijn activiteiten die voortborduren op of voortkomen uit het citymarketingbeleid. Daarnaast kunnen externe partners nieuwe initiatieven indienen die bij moeten dragen tot het verbeteren van de internationale concurrentiepositie van Amsterdam. De gemeente bepaalt uiteindelijke de keuze welke projecten doorgang zullen vinden. Er valt dus een zekere mate van inspraak en samenspraak in deze manier van werken te ontdekken, maar het blijft toch de gemeente die de knopen doorhakt over wat er wel en niet gaat gebeuren. Niettemin streeft de gemeente uitdrukkelijk betrokkenheid van private partners na en ook ligt er een duidelijk accent op betrokkenheid uit de regio.

De gemeentelijke afdelingen vinden dat er eindelijk klaarheid is geschapen in de onderlinge samenwerking met de komst van het Topstadbureau. De samenwerking van Amsterdam Partners met hen concentreert zich nu vooral op het communicatieve deel. Door het accent op de communicatie alsmede door de regiefunctie van het Topstadbureau, komen de gemeentelijke afdelingen verder van de citymarketingorganisatie af te staan. Het Topstadbureau bepaalt de samenwerking tussen de partners en de onderwerpen waarop ze samenwerken. Hierdoor stabiliseert de samenwerking van de gemeentelijke afdelingen met Amsterdam Partners. De manier

waarop de gemeentelijke diensten en de citymarketingorganisatie samenwerken, blijkt veel weg te hebben van coöperatie; het is een obligate samenwerking, opgelegd door de wethouder.

De samenwerking van Amsterdam Partners met de convenantpartners verandert ook door de komst van het bureau Topstad, maar op een andere manier. Er worden specifieke projecten opgepakt waar behalve Amsterdam Partners en het ATCB ook enkele partijen uit de private sector en het middenveld aan deelnemen. De samenwerking is hier concreet en verloopt naar ieders wens. Topstad treedt als regisseur op en heeft als een van haar speerpunten de citymarketing te verbeteren. De taken en verantwoordelijkheden van zowel de convenantpartners als het citymarketingbureau blijven echter gericht op marketing en promotie. De overlap die er vanaf het begin bestond, blijft onveranderd. Anders geformuleerd, deze organisaties blijven op elkaar lijken en beconcurreren elkaar qua taken en verantwoordelijkheden. Hiermee blijft ook de onderlinge animositeit tussen deze partijen bestaan ofschoon deze zich nu meer onderhuids afspeelt dan zich apert manifesteert. De samenwerking blijft stroef verlopen. Niets wijst er op dat er zich een strategische samenwerking ontwikkelt tussen deze partners.

De verhouding met de private partijen en Amsterdam Partners is niet eenduidig te omschrijven. Dit komt door de dominante rol die het Topstadbureau opeist. Op instigatie van het Topstadbureau wordt een aantal concrete plannen aangepakt. Er ontstaat een samenwerking op deze projecten waaraan diverse private partijen, partijen uit het sociale middenveld en de regio deelnemen. De frustratie die bij sommige partijen was ontstaan omdat er zo weinig vanuit de citymarketing gebeurt, zwakt af omdat er nu concrete projecten en resultaten zijn. De samenwerking is weliswaar projectmatig en de regie ligt duidelijk bij het Topstadbureau waardoor ze veel weg heeft van een klassieke PPS. De manier waarop de partners gezamenlijk optrekken heeft daarentegen weer veel weg van alliantie PPS, want het streven is gezamenlijk doelen te bereiken, zoals het verbeteren van de gastvrijheid in de stad en het opzetten van topopleidingen. Van de andere kant zijn er private partners die vinden dat er nog steeds veel overlappingen zijn tussen het citymarketingbureau en andere gemeentelijke diensten en convenantpartners. Alleen is er nu een extra partij bijgekomen, namelijk het Topstadbureau.

7.4.4 Kenschets van de doorstartfase

De manier van besturen is voornamelijk geënt op *NPM*. Toch vertoont de bestuursvorm ook enkele karakteristieken eigen aan de *governance*-vorm. Dit ligt vooral aan het uitdragen van de urgentie en het creëren van draagvlak onder de stakeholders. Daarnaast hebben de stakeholders duidelijk invloed op de keuze van de meest urgente of kansrijke projecten. Ook in de samenwerking is dit overduidelijk. Er wordt in bepaalde trajecten of projecten samengewerkt, maar de gemeente blijft de regie voeren. Net als in de eerste fase kenmerkt deze fase zich door aspecten eigen aan

NPM / klassieke PPS en elementen van *Governance* / alliantie PPS. Door de strakkere regievoering slaat de balans in deze fase door naar de *NPM* / klassieke PPS zijde.

TABEL 7.7 VIGERENDE BESTUURSVORMEN EN SAMENWERKINGSMODELLEN IN DE DOORSTARTFASE

Bestuursvorm/ samenwerkingsmodel	**NPM / klassieke PPS**	**Governance / alliantie PPS**
Naleving		
Ordeningsmechanisme	Wederom aan het begin handelen van wethouder op basis van macht	
Mechanisme	Verschillende doelen kenen onderlinge afstemming. Eindcontrole blijft in handen van overheid	
Middelen		Opnieuw Urgentie / Draagvlak
Machtsbasis	Autoriteit van de overheid	
Legitimiteitsbasis	Legitimiteit van overheid	
Culturele processen		
Focus	Focus op doelen	
Verantwoording	Focus /verantwoording over resultaat	
Doelen	Nastreven van vastgestelde doelen met verschillende coalities – elk doel kent andere gezamenlijke partners	
Onderlinge verhoudingen	Opdrachtgever – opdrachtnemerschap	
Risico	Risico vooral bij overheid	
Rendement	Opbrengsten vooral bij overheid	
Kosten		
Samenwerkingsvorm		Strategische samenwerking per project/doel
Belangen		Gezamenlijk belang per project

Alles bij elkaar genomen overheerst het positieve gevoel boven de ergernis van de fragmentatie. Dit komt vooral door de concrete en projectmatige aanpak en de regiefunctie van het Topstadbureau. Daarnaast speelt het tijdelijke karakter van het Topstadbureau ook een rol. Hierdoor is het Topstadbureau geen echte of in ieder geval langdurige concurrent van de andere partijen, zoals de gemeentelijke diensten, de convenantpartners en Amsterdam Partners. De samenwerking van concurrenten in de concrete projecten valt te begrijpen doordat ze elkaar niet op het eigen terrein beconcurreren, maar zogenaamde 'hogere doelen' nastreven die voor hen allemaal interessant zijn. Een

voorbeeld hiervan is de samenwerking van de verschillende concurrerende bedrijven en organisaties op gastvrijheidgebied waardoor deze trachten het peil van de gastvrijheid in de stad te verhogen. Bovendien kennen de projecten een beperkte duur, namelijk hooguit vier jaar, de looptijd van het zittende college. Vier jaar is voor private actoren die winstgeoriënteerd zijn lang, voor de publieke sector die sociaal-maatschappelijke doelen nastreeft niet. Of de projecten kennen juist een hele lange termijn, zoals de 'Grote Werken' waardoor ze ook weer geen echte concurrentie vormen.

Er gaat dus geen lange termijn dreiging uit van het Topstadbureau naar de convenantpartners of andere gemeentelijke diensten. Echt lang blijft het echter niet goed gaan. Eind 2008 tekent zich een kentering af in de tot op dat moment goed lopende samenwerking tussen de diverse partijen, de stagnatiefase treedt in.

7.5 De stagnatiefase

Na een opbloeiperiode treedt nu weer een vervalperiode aan. Er doet zich nogmaals een wisseling voor in de verantwoordelijke wethouder. 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.

7.5.1 Het failliet van de citymarketingorganisatie

Door de verandering in de portefeuille van wethouder Asscher[58] besteedt hij steeds minder aandacht aan Topstad en aan de citymarketing. Asschers focus verschuift nu naar onderwijs en jeugd. Met deze wijziging geeft Asscher het signaal af dat er urgentere problemen in Amsterdam zijn dan de concurrentiepositie van de stad. Het programma Topstad blijft overigens doorlopen en daar blijft hij ook verantwoordelijk voor. Het is vooral zijn verminderde grip op citymarketinggebied die zich openbaart. Hierdoor ontstaat er een machtsvacuüm dat alles weer even stil legt totdat collega-wethouder Gehrels Asschers taken en verantwoordelijkheden op citymarketinggebied overneemt. Wanneer dit vicevoorzitterschap exact overgedragen is, blijft onduidelijk en het zal naar alle waarschijnlijkheid bijgedragen hebben aan het tijdelijk ontstane machtsvacuüm.

Doordat wederom niet duidelijk is waar de macht ligt of wie de macht heeft, vervalt het citymarketingbeleid naar de situatie van voor de komst van het gemeentebestuur in 2006. Met als gevolg dat opnieuw de moeizame samenwerking en de geringe vorderingen op het vlak van de citymarketing zich openbaren. De afgenomen aandacht voor citymarketing bij Asscher, het tijdelijke machtsvacuüm, alsook de problemen

[58] Medio maart 2007 treedt Wethouder Buyne (Werk en Inkomen, Educatie, Jeugd en Diversiteit en Grote Stedenbeleid) af. Lodewijk Asscher neemt de portefeuilles Onderwijs en Jeugd van haar over.

op citymarketinggebied vertalen zich ook in een vermindering van draagvlak onder de uiteenlopende stakeholders. Ten langen leste escaleren de problemen rond de samenwerking eind 2009. Een aantal leden dreigt hun lidmaatschap op te zeggen bij het ATCB, een van de belangrijkste citymarketingpartners. Het bericht dat hierover verschijnt op 14 november 2009 in *Het Parool* maakt opnieuw duidelijk dat een aantal private partners anders denkt over het succes van de citymarketing dan het ATCB. De private partners geven nu openlijk blijk van hun irritatie, want ze vinden het hele citymarketingproces te lang duren en de resultaten ondermaats. Ook zijn ze ontstemd over het feit dat de onderlinge ruzie tussen sommige partners van de citymarketing nu heel openlijk naar buiten is gekomen. Het urgentiegevoel heeft plaatsgemaakt voor ergernis. Kortom, de hooggespannen verwachtingen die er ten aanzien van het citymarketingbeleid waren, blijken na al die tijd nog niet te zijn waargemaakt. Ook de nu verantwoordelijke wethouder uit haar ongenoegen over de traagheid waarmee het hele proces verloopt. Veel verandering lijkt zij hier ook niet in te kunnen aanbrengen. Een en ander maakt dat het draagvlak voor het samenwerkingsverband op citymarketinggebied daalt tot een absoluut dieptepunt. De private partners hebben geen geloof meer in de citymarketing en irriteren zich aan de stammenstrijd die ten koste gaat van effectieve citymarketing.

De frustratie beperkt zich niet meer tot slechts het netwerkniveau; ook vanuit het *community* niveau klinkt inmiddels zware kritiek op het citymarketingbeleid. Verschillende representanten uit de *community* stakeholdergroep hekelen het citymarketingbeleid. De citymarketing krijgt het steeds zwaarder te verduren in de lokale media, een van de stakeholders uit de *community.* Koppen als *Topman doet promotie als bijbaan* (Het Parool, 2010a), *Stad is niet sexy en gewild meer* (De Lange, 2010) en *Liever geen homo op cover toeristenblad* (Van Heugten, 2010) zijn aanleiding voor wat gaat volgen: zware kritiek op het citymarketingbeleid. De kritiek blijkt afkomstig te zijn uit diverse stakeholdergroepen en *Het Parool* geeft deze kritiek alleen maar weer. Kortom, de citymarketing zit in het slop door het aanhoudende gekibbel van slechts een paar van de direct betrokken actoren. Het ATCB krijgt hiervan de zwartepiet toegespeeld.

De manier van aansturen is te vergelijken met de wijze waarop deze plaatsvond in de implementatiefase, met het verschil dat toen elke vorm van regie ontbrak. De nu verantwoordelijke wethouder heeft de problemen onderkend en tracht met de aanstelling van een *Chief Marketing Officer* de citymarketingsamenwerking weer vlot te trekken. Dat blijkt niet gemakkelijk te zijn. Er ontbreekt een heldere koers. Het besturen van de citymarketing problematiek laat zich noch door een *NPM* noch door een *governance* manier omschrijven.

7.5.2 Steeds minder actoren

Met de komst van wethouder Gehrels als verantwoordelijke voor citymarketing enerzijds en de opheffing van het Topstadbureau in zicht anderzijds, lijkt er weer

meer ruimte voor de citymarketingorganisatie te ontstaan. Het zijn echter nog maar enkele partners die naar voren komen in de citymarketing-samenwerking. Deze komen uit de gemeentelijke diensten, de convenantpartners en de citymarketingorganisatie zelf. De andere partners, met uitzondering van het Topstadbureau, lijken hoegenaamd niet meer mee te doen. Er blijkt een hevige stammenstrijd tussen deze partners te woeden waarbij het wederom gaat om behoud van taken en verantwoordelijkheden. Voor het Topstadbureau hoeven de partners niet te vrezen, want dat houdt begin 2010 op te bestaan. Inmiddels is al wel bepaald dat de nominatie voor de Olympische Spelen één van de Grote Werken wordt. Halverwege 2010, nadat de verkiezingen zijn gehouden en een nieuwe college van B en W is geïnstalleerd, verschijnt plotsklaps Amsterdam Sports institutes als nieuwe convenantpartner op het organogram. Het vermoeden bestaat dat er een relatie bestaat tussen de wens van Amsterdam om precies honderd jaar na de vorige Olympische Spelen opnieuw de Spelen te huisvesten, en de uitbreiding van de convenantpartners met Amsterdam Sports institutes. Informatie over deze convenantpartners is echter nergens te achterhalen, niet over wie bij de organisatie betrokken zijn noch wat deze beoogt. Voor de rest zijn het uitsluitend nog organisaties als het ATCB, AUB en Amsterdam Partners die naar voren komen wanneer het over citymarketing gaat. Eufemistisch uitgedrukt botert het niet tussen deze partijen onderling, wat veel conflicten tot gevolg heeft. Eind 2009 besluit het college van B en W, bij monde van de inmiddels verantwoordelijke wethouder Gehrels, in te grijpen in de ontstane situatie. In termen van Provan en Milward (2001) draait het dan nog voornamelijk om de actoren uit het organisatieniveau, zoals hieronder weergegeven in tabel 7.8. Het Topstadbureau is begin 2010 opgeheven en dientengevolge uit het organisatieniveau verdwenen. Het Amsterdam Sports institutes is weliswaar als nieuwe actor toegetreden tot het netwerkniveau, maar lijkt niet actief te opereren op het gebied van citymarketing.

TABEL 7.8 STAKEHOLDERGROEPEN IN DE STAGNATIEFASE

Niveaus van netwerk	**Keystakeholder groepen**
***Community* niveau**	***Stakeholders*, secundaire belanghebbenden waaronder**
	De financiële en zakelijke dienstverlening De luchthaven Schiphol De (Amsterdamse) haven en daaraan gerelateerde industrie Het cluster creatieve industrie, ICT en nieuwe media Toerisme en congressen Sociale middenveld Media Concurrenten

Niveaus van netwerk	Keystakeholder groepen
Netwerkniveau	**Stakeholders/agents waaronder**
	Het algemeen bestuur Raad van advies De overige gemeentelijke diensten (niet zijnde de dienst Communicatie en Economische Zaken) De convenantpartners: ARCAM, ACP, ACI, Kenniskring, SADC, Topsport Amsterdam, **Amsterdam Sports institutes** Donateurs Regio
Amsterdam Partners	**Actoren/agents waaronder**
	Amsterdam Partners (de organisatie zelf) De convenantpartners: AUB, ATCB

7.5.3 De teloorgang van de samenwerking

De hiërarchische verhoudingen die de samenwerkingsvorm van een klassieke PPS met zich meebrengt, lijken vooral funest te zijn voor de samenwerking tussen de gemeentelijke diensten, de convenantpartners en Amsterdam Partners. De onevenwichtigheid of de geringe mate aan samenspraak blijkt zich vooral te manifesteren in een weinig constructieve samenwerking van deze partijen. Het ontbreken van duidelijke scheidslijnen tussen marketing en promotie op toeristisch en cultureel vlak en het voortbestaan van de overlap in taken en verantwoordelijkheden, speelt vooral een rol tussen Amsterdam Partners, het ATCB en het AUB. Deze organisaties lijken te veel op elkaar waardoor zij met elkaar concurreren in plaats van samenwerken (Rowley & Moldoveanu, 2003).

De verwarring over deze drie organisaties en de activiteiten waarvoor ze verantwoordelijk zijn, blijkt eens te meer uit het artikel over de Amsterdamse marketing en promotie dat op 14 november in *Het Parool* verschijnt (Het Parool, 2009). Hierin worden de citymarketing en toeristische marketing van Amsterdam andermaal op één hoop gegooid. Blijkbaar zijn deze organisaties er nog steeds niet in geslaagd aan te geven wat het verschil is tussen citymarketing en de toeristische promotie en marketing. Ook blijkt uit dit artikel dat de wederzijdse verhoudingen zijn verslechterd en interne conflicten aan de orde van de dag zijn. Van samenwerking is inmiddels allang geen sprake meer. De samenwerking zoals die is opgelegd in het beginstadium van het citymarketingbeleid door een coöperatieve en hiërarchische manier van werken, karakteristiek voor een klassieke PPS, heeft niet geresulteerd in een grotere synergie. Eigenbelang van de direct betrokken actoren overheerst. Het in standhouden van de eigen organisatie is het gevolg.

Deze constatering staat haaks op eerdere berichtgeving uit de Topstad hoek. Het Topstadbureau publiceert eind 2009 haar eindevaluatie over het Topstadprogramma 2006-2010. Over het speerpunt citymarketing is ze bijzonder tevreden. Ze doelt op de huisvesting van de verschillende organisaties op het gebied van citymarketing, waaronder het ATCB en Amsterdam Partners die inmiddels op één adres zijn gehuisvest. Ze interpreteert dit als een grote stap in de richting van een betere samenwerking op citymarketinggebied tussen deze partners. Deze fysieke bundeling heeft echter niet tot gevolg dat de samenwerking verbetert. Integendeel, het ATCB, het AUB en Amsterdam Partners liggen, zoals al eerder is gesteld, continu met elkaar overhoop. Andere convenantpartners die ook in dit gebouw gevestigd zijn, zoals het ACP en de Kenniskring, doen er minder toe omdat zij geen dreiging vormen voor deze drie partijen. Het zijn immers geen echte marketingorganisaties. Het ACP en de Kenniskring, maar ook elders gevestigde convenantpartners zoals ARCAM, SADC, Topsport Amsterdam en het recent toegevoegde Amsterdam Sports institutes, houden zich met andere activiteiten bezig. Anders gesteld, deze organisaties verschillen te veel van de drie eerder genoemde actoren het ATCB, het AUB en Amsterdam Partners, waardoor een samenwerking op het gebied van citymarketing met hen wel mogelijk is. Rowley en Moldoveanu (2003) schatten immers de kans op samenwerken het grootst wanneer er een groot gemeenschappelijk belang is en weinig onderlinge concurrentie.

De gemeente evalueert de resultaten van het Topstadprogramma niet enkel en alleen door de eigen organisatie, het gemeentelijke Topstadbureau, uitsluitend te laten rapporteren, maar roept ook de hulp in van een extern bureau. Alhoewel de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd thuishoort in paragraaf 7.5.1 waar de manier van besturen centraal stond, komt het hier ook ter sprake. Dit komt omdat het zwaartepunt ligt op de inhoud van beide evaluaties en niet op het evalueren van de activiteit als zodanig. Belangrijk punt in deze evaluaties betreft de samenwerking. In tegenstelling tot de interne evaluatie rapporteert het externe bureau kritisch over de samenwerking tussen de onderlinge partijen (Crok & Niël, 2010). Opnieuw gaat het over de samenwerking tussen de verschillende partners afkomstig uit de publieke sector. De externe evaluatie spreekt over een groter aantal diensten en organisaties dan de eerder genoemde drie partijen, want ook de dienst Economische Zaken, Amsterdam in Business, de AIM[59] en de Kenniskring komen in deze samenwerking naar voren. Dit is niet geheel verwonderlijk, aangezien Topstad verder reikt dan de marketing en promotie van de stad. De essentie van de kritiek is echter wederom de versnippering die met het Topstadbureau niet afgenomen blijkt. Op citymarketing lijkt dan ook dat de beoogde *collaboration*, strategische samenwerking, ver te zoeken is en dat zelfs van *cooperation* nauwelijks sprake meer is.

[59] De Amsterdamse Innovatie Motor (AIM) helpt de toonaangevende positie van de regio Amsterdam in de kenniseconomie behouden en versterken. AIM richt zich hierbij op de sectoren Creatieve Industrie, ICT, Life Sciences en Duurzaamheid.

7.5.4 Kenschets van de stagnatiefase

Net als in de implementatiefase ontbreekt in de stagnatiefase een duidelijke koers over de citymarketing. Er is geen sprake van een heldere manier van besturen op het gebied van de citymarketing. Qua samenwerkingsvorm kan alleen een falende samenwerking worden geconstateerd. Er is zelfs geen sprake van een hybride vorm van samenwerken: de samenwerking is gestaakt. In tabel 7.9 ontbreekt dan ook opnieuw een duidelijke scheidslijn tussen *NPM* / klassieke PPS aan de ene kant en *Governance* / alliantie PPS aan de andere kant.

TABEL 7.9 VIGERENDE BESTUURSVORMEN EN SAMENWERKINGSMODELLEN IN DE STAGNATIEFASE

Bestuursvorm/samenwerkingsmodel	
Naleving	Vrijwel uitsluitend aandacht voor eigen organisatie
Ordeningsmechanisme	Geen ordeningsmechanisme
Mechanisme	Anarchie
Middelen	Geen uitwisseling meer
Machtsbasis	Machtsvacuüm
Legitimiteitsbasis	Ontbreken van legitimiteit
Culturele processen	Conflict tussen specifieke convenantpartners is open en bloot aan de oppervlakte gekomen
Focus	Ontbreken van focus
Verantwoording	Geen rekenschap door het citymarketingbureau, wel rekenschap over de citymarketing door het Topstadbureau en een extern bureau
Doelen	Vasthouden aan eigen doelen
Onderlinge verhoudingen	Conflict
Risico	Nvt
Rendement	Uitblijven van resultaten, weinig tastbare resultaten
Kosten	Onduidelijkheid vanwege ontbreken jaarverslag
Samenwerkingsvorm	Geen samenwerking
Belangen	Sterk divergerende en conflicterende belangen

7.6 Samenvatting

Om te kunnen blijven concurreren met andere steden en aantrekkelijk te zijn voor bewoners, bedrijven en bezoekers, is Amsterdam begonnen met citymarketing. In de afgelopen acht jaar is daar veel tijd, energie en geld ingestopt. Er waren uiteenlopende partijen bij betrokken die zowel uit de publieke als uit de private sector komen. 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 dat 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 in 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. De vraag is wat dit zegt over de samenwerking- en bestuursvormen van hedendaagse beleidprocessen en welke conclusies kunnen worden getrokken uit voorgaande analyse.

8

Conclusie en beschouwingen over het citymarketingbeleid in Amsterdam

8.1 Het gaat om de vorm, niet om de inhoud!

Citymarketing is politiek! Het voorgaande maakt duidelijk dat de citymarketing in Amsterdam een politiek instrument is. Maar de bevindingen in de vorige hoofdstukken maken meer duidelijk dan de politieke invloed en macht die soms zo prominent aanwezig, soms ogenschijnlijk afwezig zijn in het Amsterdamse citymarketingbeleidsproces. Het geeft inzicht in welke en hoe verschillende stakeholders betrokken zijn in dit proces. 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 hoe 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.

De ranglijsten waarop Amsterdam prijkt geven aan hoe (potentiële) gebruikers Amsterdam beoordelen. Meermaals is in dit onderzoek naar voren gekomen dat de positie van Amsterdam op deze lijsten de afgelopen jaren onder druk staat. Dit was de belangrijkste reden voor de gemeente Amsterdam om met citymarketing te starten. Ook is herhaaldelijk duidelijk gemaakt dat de gemeente veel belang hecht aan een aantal van deze ranglijsten. Dat steden met elkaar concurreren is ook al lang geen onderwerp van discussie meer. Gezien de importantie die de gemeente Amsterdam aan haar internationale concurrentiepositie hecht, is het daarentegen wel zinnig om te vragen met wie, tegen welke prijs en op welk gebied de stad eigenlijk concurreert of wil concurreren. Het is dan ook verwonderlijk dat deze vragen in het hele Amsterdamse citymarketingproces onbeantwoord en zelfs onaangeroerd blijven.

In de inventarisatiefase zijn de verschillende doelgroepen genoemd die de stad wil aantrekken en behouden. Zo kan het zijn dat de doelgroep zelf economisch interessant is voor de stad zoals de doelgroep internationale bezoekers. Door hun uitgaven in de stad genereren ze extra inkomsten voor de stad. Maar het kan ook

zijn dat de doelgroep te koppelen is aan bepaalde onderwerpen of thema's. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de doelgroep creatieve industrie. Degenen die werkzaam zijn in deze industrie dragen bij aan een bepaald imago en een speciale atmosfeer in de stad waardoor zij zorgen dat anderen zich weer tot de stad aangetrokken voelen. Zij hoeven niet altijd zelf meteen direct economisch interessant voor de stad te zijn zoals het geval is bij beginnende modeontwerpers of (zieltogende) culturele ondernemers.

Door de koppeling van doelgroepen aan onderwerpen of thema's kon Amsterdams positie ten opzichte van haar concurrenten worden gerelateerd. Hiertoe is een opsomming van enkele relevante rankings gegeven. In de doorstartfase vervangt de gemeente Amsterdam de doelgroepen door sectoren en benoemt er vijf als de belangrijkste economische pijlers voor de stad. Om inzicht te hebben in de aantrekkelijkheid van Amsterdam ten opzichte van andere steden bedient de gemeente zich van vier ranglijsten. Op deze lijsten is het nodige aan te merken zoals een onduidelijke systematiek of een gebrekkige transparantie. Bovendien lijken vier lijsten, die overigens geen van alle specifiek op een onderwerp of sector focussen, wel erg summier voor de waarde die de gemeente hecht aan haar concurrentievermogen.

Het gaat om concurrentievermogen op mondiaal niveau. De concurrentiestrijd speelt zich immers niet louter af op lokaal of nationaal niveau. Behalve het toenemende belang van steden, groeit dan ook de betekenis van stedelijke agglomeraties of regio's. Een aantal ranglijsten neemt daarom deze stedelijke agglomeraties of regio's en niet steden als uitgangspunt voor hun internationale vergelijkingen. Ook Amsterdam is haar relatie met de omliggende gemeenten aan het verstevigen. Dit moet dus eveneens worden gezien in het licht van het versterken van het concurrentievermogen ten opzichte van de buitenlandse competitie.

Tot dusverre blijkt de invloed van de internationale context op het Amsterdamse citymarketingbeleid. In het hele proces verzuimen de verantwoordelijke stedelijke promotie- en marketingorganisaties, Amsterdam Partners, later samen met het Topstadbureau, te preciseren wie Amsterdam als haar concurrenten beschouwt. De internationale context vormt weliswaar de aanleiding om met citymarketing te starten maar het citymarketingproces dat zich ontvouwt en in de loop der jaren ontwikkelt, getuigt hier echter niet van. De internationale context is in de inventarisatiefase gebruikt als kader om de stakeholders te overtuigen van de noodzaak en de urgentie om met citymarketing te starten. In de doorstartfase is deze context weer gehanteerd om de citymarketing nieuw leven in te blazen. In de tussenliggende fase, de implementatiefase, en de laatste fase, de stagnatiefase, blijkt de internationale context ondergeschikt aan de eigen belangen van de stakeholders.

Anders gezegd, het draait in het Amsterdamse citymarketingbeleid niet om degenen voor wie het beleid baat moet hebben. Het gaat in dit proces vooral om degenen die erbij zijn betrokken. Dit blijken de stakeholders te zijn die direct een belang hebben bij de citymarketingorganisatie. De stakeholders waarvoor het beleid is bedoeld, die er baat bij moeten hebben, zijn onder meer de 'bewoners'.

De Amsterdamse bevolking komt na de inventarisatiefase in het hele beleidsproces niet meer voor. Andere stakeholders uit het *community*-niveau zijn de doelgroepen/sectoren. De Amsterdamse citymarketing richt zich vooral op deze stakeholders omdat deze als economisch belangrijk voor de stad zijn aangemerkt. De lokale media en in het bijzonder de Amsterdamse krant *Het Parool,* ook behorend tot het *community*-niveau, laat vooral van zich horen in de stagnatiefase. Dit is een van de weinige stakeholders uit het *community*-niveau die zich door kritiek te leveren actief mengt in het verloop van het citymarketingproces. De betrokkenheid van stakeholders uit het netwerkniveau beperkt zich voornamelijk tot enkele netwerkbijeenkomsten en belangrijker nog, tot het leveren van financiële bijdragen aan de citymarketingorganisatie. Het meest opmerkelijk in het citymarketingproces is echter de aandacht voor de direct betrokken actoren bij de organisatie van de citymarketing. De groep actoren aan het Amsterdamse citymarketingproces is minder omvangrijk dan de andere groepen stakeholders maar blijkt wel meer invloed te hebben. Vooral na de eerste fase blijkt het nog vrijwel uitsluitend om de citymarketingorganisatie en de direct betrokken te gaan. Opvallend is dat het aantal direct betrokken actoren steeds verder slinkt naarmate het proces verloopt. Uiteindelijk blijven er nog slechts drie partijen over, het ATCB, het AUB en Amsterdam Partners, die de citymarketing bepalen. Van hen is openlijk bekend dat ze onderling flinke meningsverschillen hebben en dat de onderlinge samenwerking zeer problematisch is.

Uit het voorgaande blijkt dat er op alle fronten sprake is van een gebrek aan samenwerking. De vorm waarin de samenwerking is gegoten is evenmin bevorderlijk voor een goede samenwerking. Zij houdt het midden tussen een klassieke PPS en een alliantie PPS en is daarom een hybride PPS genoemd. Wat hierbij opvalt is dat de vorm van het samenwerkingsverband niet voor alle betrokkenen gelijk is. Bovendien blijkt dat de verschillende vormen niet in alle fasen van het citymarketingproces even prominent aanwezig zijn. Voor de private partijen en in mindere mate ook voor de regionale partners lijkt de samenwerkingsvorm op een alliantie PPS. Zij streven een gezamenlijk doel na, namelijk het beter positioneren en profileren van Amsterdam. Er zijn verder weinig afspraken gemaakt over zaken als kosten, risico's en opbrengsten hetgeen typerend is voor deze vorm van een PPS. De focus op resultaat die met name de private partners sterk hebben is echter weer in contradictie met de kenmerken van een alliantie PPS. Voor de partners afkomstig uit de publieke sector ziet de samenwerkingsvorm er juist uit als een klassieke PPS. Dit uit zich met name in de contractuele afspraken die er tussen de betrokken partijen bestaan. Vooral aan het begin van de implementatiefase en bij aanvang van de doorstartfase is de klassieke PPS de gangbare samenwerkingsvorm waarmee zij worden geconfronteerd. Zij zijn min of meer gedwongen de samenwerking op citymarketinggebied aan te gaan. Er bestaat hier duidelijk een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie waarbij de verschillende gemeentelijke diensten en convenantpartners opdrachtnemers zijn. De gemeente is, in de persoon van de verantwoordelijke wethouder, opdrachtgever.

In de inventarisatiefase is nog geen sprake van een samenwerkingsverband waarbij alle partijen al zijn aangesloten. Aan het einde van de implementatiefase en in de

stagnatiefase is er weinig merkbaar van enige samenwerking, niet in een alliantie PPS met de private partners noch in een klassieke PPS met de gemeentelijke diensten en convenantpartners. Feitelijk is de samenwerking slechts succesvol te noemen in de doorstartfase. Door een gebrek aan resultaat ontbreekt in de stagnatiefase bij de partners uit de private sector dan ook het animo om nog samen te werken. Dit was al merkbaar in de implementatiefase maar toen werd de samenwerking nog nieuw leven ingeblazen. In de stagnatiefase, ruim acht jaar na aanvang van het hele proces, lijkt de wil en het enthousiasme voor een hernieuwde opleving te ontbreken. Aan de kant van de publieke sector is de samenwerking getekend door conflicten en het afschermen van eigen taken en verantwoordelijkheden. Alhoewel alle betrokken partijen bij de citymarketing uit de publieke sector zich schuldig maken aan dit bewaken van hun eigen organisatie dan wel afdeling, zijn het met name het ATCB, het AUB en Amsterdam Partners die debet zijn aan de publiekelijk geworden ruzies.

Opmerkelijk is hierbij vooral de rol van het ATCB. Deze organisatie heeft zich van het begin van het proces dominant geprofileerd. Tegelijkertijd heeft ze blijk gegeven veel moeite te hebben met het delen of verschuiven van macht en mogelijk financiën ten behoeve van de citymarketingorganisatie. Dit heeft veel kwaad bloed gezet bij zowel de private als de publieke partners. Hierdoor zien veel partners het ATCB als de querulant en de grote boosdoener van het falen van de citymarketingsamenwerking. De onderlinge conflicten tussen de direct betrokken partijen maar ook het afschermen van en vasthouden aan eigen taken en verantwoordelijkheden van de actoren manifesteren zich het meest flagrant in de dagelijkse praktijken van de citymarketing.

Zeven jaar lang gaat het voornamelijk om het (voort)bestaan van de afzonderlijke diensten en organisaties die actor zijn in het citymarketingproces. Het betreft dan de diensten en organisaties uit de publieke sector. In de inventarisatiefase was dit nog niet aan de orde omdat er toen nog geen sprake was van een speciale citymarketingorganisatie en een specifiek integraal citymarketingbeleid. In alle daaropvolgende fasen blijkt het zelfstandig voortbestaan van de actoren afkomstig uit de publieke sector het uiteindelijke probleem. Het vormt de basis van alle conflicten. Keer op keer vechten de direct betrokkenen uit wie nu is gelegitimeerd om citymarketingactiviteiten uit te voeren. In de implementatiefase komt het daarom voor dat sommige zaken dubbel gebeuren dan wel geheel achterwege blijven. In de daaropvolgende fase verbetert de samenwerking qua uitvoering doordat het Topstad bureau nu is aangewezen om de regie te voeren. De betrekkelijkheid van deze korte opbloei in de verbeterde samenwerking blijkt in de stagnatie fase waarin de conflicten opnieuw oplaaien. De overgebleven partners uit de publieke sector blijken nog steeds ieder hun eigen koers te varen en vast te houden aan hun eigen organisaties. De partners uit de private sector pressen de verantwoordelijke wethouder tot stevig ingrijpen en verlangen een oplossing. De citymarketing verkeert in zwaar weer.

Uit het voorgaande valt te concluderen dat de stad Amsterdam figureert in een internationaal veld van concurrerende steden. De gemeente Amsterdam neemt dit

internationale veld als referentiekader en wil zich spiegelen aan haar internationale concurrenten. In dit proefschrift is het omgekeerde, in hoeverre en op welk vlak buitenlandse steden Amsterdam als concurrent zien, niet onderzocht. Het scala en de diversiteit aan ranglijsten waarop tal van uiteenlopende steden vermeld staan alsook de waarde die steden aan deze lijsten toeschrijven duidt er echter op dat ook de internationale concurrentie de onderlinge verhoudingen naarstig in de gaten houdt. Evenmin is onderzocht of andere (buitenlandse) steden zich ook met citymarketing bezighouden en in welke mate. Onderzoek naar en publicaties over overkoepelend en integraal citymarketingbeleid zoals Amsterdam beoogt is echter nog steeds niet of nauwelijks aanwezig. Het eerder aangehaalde onderzoek onder 24 Europese steden heeft gepoogd inzicht te krijgen hoe en in welke mate citymarketing in de verschillende onderzochte steden is georganiseerd (zie paragraaf 1.4). Hieruit bleek dat veel steden bezig zijn met citymarketing, zij het vaak op deelaspecten hiervan zoals toerisme of vestigingsbeleid met betrekking tot het aantrekken van buitenlandse ondernemingen. Tevens bleek dat de informatie hierover moeilijk was terug te vinden. Hieruit valt af te leiden dat overkoepelend en integraal vermarkten en promoten van een stad, integrale citymarketing, nog niet overal zijn intrede heeft gedaan. Maar ook wordt duidelijk dat de informatie over citymarketing als integrale stadsmarketing ontbreekt of het nog niet gebruikelijk is deze overzichtelijk op internet te publiceren. Over deelgebieden zoals toeristische en congrespromotie of vestigingsbeleid voor bedrijven bestaat vaak wel informatie maar op separate websites. Ook Amsterdam had dit nog niet op orde in 2008 toen het onderzoek werd gehouden, maar heeft sinds 2009 een 'I Amsterdam' website (zie paragraaf 6.3.3). In Nederland houden buiten Amsterdam veel andere steden zich bezig met citymarketing maar ook hier is veelal nog geen sprake van een geïntegreerd beleid of een overkoepelende organisatie. Zo kent Den Haag een bureau citymarketing dat binnen de gemeente is geplaatst en een organisatie *Den Haag Marketing*, de toeristische promotie- en marketingorganisatie op afstand van de gemeente en het citymarketingbureau. Rotterdam heeft vorig jaar het zelfstandig en op afstand van de gemeente opererende Chief Marketing Office ondergebracht op het stadhuis. De drie andere promotie- en marketingorganisaties, Rotterdam Marketing, Rotterdam Festivals en Rotterdam Topsport bestaan nog steeds als drie aparte organisaties waarvan alleen de laatste, Rotterdam Topsport op haar website melding maakt van citymarketing. Steden zoals Eindhoven, Utrecht, Haarlem en Zwolle zijn al geruime tijd bezig met citymarketing maar ook zij worstelen in meer of mindere mate met de vraag in hoeverre er een integraal beleid en een overkoepelende organisatie moet zijn. Uit persoonlijke informatie blijkt dat nog vrijwel nergens in Nederland er al sprake is van een geïntegreerd beleid en een overkoepelende organisatie. Kortom, citymarketing processen zoals in Amsterdam zijn in Nederland bijna overal gaande maar stuiten net als in Amsterdam op de nodige complicaties.

Het is voor alle stakeholders van Amsterdam van belang dat de stad aantrekkelijk is en blijft. Evenzo is het voor de verschillende stakeholders belangrijk, voor de voor ieder van hen moverende redenen, dat Amsterdam een geduchte concurrent is voor

andere internationale steden. De meeste stakeholders waaronder de gemeente zien dit namelijk als een indicator voor de aantrekkelijkheid van een stad. Mede daarom is het Amsterdamse citymarketingproces opgestart. Er blijken echter maar weinig stakeholders betrokken te zijn bij dit proces dat zich voornamelijk afspeelt op het organisatieniveau van de citymarketingorganisatie. Stakeholders van andere niveaus, het *community*- en netwerkniveau worden incidenteel geconsulteerd. Met name de stakeholders van het netwerkniveau zijn goed vanwege hun financiële bijdragen aan de citymarketing. Van stelselmatige actieve betrokkenheid van beide niveaus van stakeholders is hoegenaamd geen sprake. Dit is anders voor de stakeholders van het organisatieniveau. Zij zijn degenen die actief betrokken zijn bij de totstandkoming en ontwikkeling van het citymarketing proces in Amsterdam. Het is op dit niveau dat de samenwerking vorm krijgt. De partners die nauw betrokken zijn bij de samenwerking zijn hoofdzakelijk afkomstig uit een aantal Amsterdamse gemeentelijke diensten en promotie- en marketingorganisaties.

Het samenwerkingsverband dat wordt opgericht heeft zowel partners uit de publieke als private sector die zich hebben verenigd in de Stichting Amsterdam Partners. Dit samenwerkingsverband is daardoor een publiek-private samenwerking te noemen. Er zijn twee soorten publiek-private samenwerkingsverbanden te onderscheiden te weten de klassieke PPS en de alliantie PPS. De samenwerkingsconstellatie waarin de actoren van Amsterdam Partners opereren heeft karakteristieken van beide soorten samenwerkingsverbanden. Daarom wordt dit publiek-private samenwerkingsverband als een hybride, tussen- of mengvorm, getypeerd. De term 'hybride' doet echter vermoeden dat het om een weloverwogen keuze gaat en dat het samenwerkingsverband bewust deze vorm heeft. Zoals we hebben kunnen lezen is dit zeker niet het geval. De vorm waarin het samenwerkingsverband is gegoten is gekunsteld en de term 'hybride' is hier eufemistisch bedoeld.

Een aantal van de betrokken actoren afkomstig uit de publieke sector ziet elkaar niet als partners maar voornamelijk als concurrent. Zij hebben een overeenkomstig belang namelijk de subsidie of financiële tegemoetkoming van de gemeente. Naarmate het aantal partners toeneemt, zien zij deze bijdragen verminderen. Dit vormt een obstakel om tot een goede samenwerking te komen. Het beter positioneren en profileren van Amsterdam is als gezamenlijke doel geformuleerd. De samenwerking op citymarketinggebied om dit te bereiken gaat verder dan de eigen kerntaken van de afzonderlijke partners en overstijgt ieders eigen organisatiebelang. Alhoewel er dus duidelijk een zwaarwegend motief is om samen te werken omdat gezamenlijk meer bereikt kan worden dan wanneer ieder afzonderlijk opereert, blijken eigen belangen te overheersen. De Amsterdamse samenwerking op citymarketinggebied laat dan ook een vaak ontluisterend beeld op het vlak van onderlinge samenwerking zien en bleek dan ook gedoemd om te mislukken.

Deze conclusies geven slechts ten dele antwoord op de centrale vraag**.** Zij gaan onvoldoende in op de bestuursvormen die zich manifesteren in het huidige stedelijk beleid. Juist in de Amsterdamse citymarketing heeft de bestuurlijke invloed een grote

stempel gedrukt op het verloop van het citymarketingproces. Het Amsterdamse citymarketingbeleid is door de wethouder Economische Zaken in 2002 geëntameerd. Het heeft sindsdien overwegend deel uitgemaakt van portefeuilles van de opeenvolgende wethouders van Economische Zaken. Dit tekent de 'economisering' van het Amsterdamse stedelijk beleid. Het geeft ook aan dat de politiek in de zin van het stadsbestuur betrokken is bij het Amsterdamse citymarketingbeleid. Het duidelijkst is dit in de inventarisatie- en doorstartperiode wanneer de dan verantwoordelijke bestuurders stevig de leiding hebben en regie voeren op het citymarketingbeleid. Echter ook in de implementatiefase wanneer er juist sprake is van het ontbreken van leiderschap en regie, blijkt de invloed van de politiek maar dan in de negatieve zin. Het blijkt dat wanneer de verantwoordelijke wethouder in staat is om de urgentie van een citymarketingbeleid aan te geven, hij ook de macht en autoriteit heeft om in te grijpen. Er is dan sprake van draagvlak onder de verschillende stakeholders waardoor ingrijpen legitiem is. In de inventarisatie- en doorstartperiode heeft de manier van besturen zowel kenmerken van de *NPM*- als de *governance* vorm. Typisch voor de *NPM*-vorm zijn aspecten als autoriteit en legitimiteit van de overheid terwijl karakteristiek voor de *governance*-vorm juist participatie met stakeholders is. Beide vormen van besturen komen in de periodes van initiëren of doorstarten van het citymarketingproces voor. Niet het door of naast elkaar bestaan van deze bestuursvormen 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. Niet los hiervan te zien is de manier waarop invulling is gegeven aan de organisatie van Amsterdam Partners dat een hybride PPS vorm kent.

Allereerst is de *governance* manier van besturen aangewend om private partijen te betrekken bij de citymarketing. Dit heeft geresulteerd in grote betrokkenheid vanuit de private sector bij de citymarketing en later het Topstadprogramma. Daarnaast is de *NPM*-manier van besturen toegepast op de verplichte, geforceerde deelname van een aantal partijen afkomstig uit de publieke sector. Zowel de *governance* manier van besturen om private partijen mee te krijgen als de *NPM*-manier van besturen zijn halfslachtig ingevuld. De *governance* manier vertegenwoordigde een schijndemocratie. De private partijen waren slechts ten dele betrokken en verantwoordelijk. Na de inventarisatiefase hebben zij niet meer verantwoordelijkheid gekregen noch opgeëist. De betrokken publieke partijen wisten na de aanvangsperiode niet of konden veinzen dat ze niet wisten wat er van hen werd verlangd. Er werd gehandeld op basis van verdeel-en-heers-strategie, kenmerkend voor de *NPM*-vorm. Hierbij past een opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie als gebruikelijk in een klassieke PPS. De opdrachtgever, de verantwoordelijke wethouder, heeft onvoldoende duidelijk gemaakt wat de eisen, verwachtingen, doelen en resultaten moeten zijn. Dit geldt in het bijzonder voor de implementatie- en stagnatiefase waarin de actoren afkomstig uit de publieke sector ongehinderd door konden gaan met hun eigen activiteiten en het in stand houden van hun eigen organisatie. Het heeft met name in deze periodes ontbroken aan krachtig leiderschap maar ook aan een heldere visie over de Amster-

damse citymarketing en een bijbehorende doortimmerde citymarketingstrategie. Dit heeft als gevolg dat het citymarketingbeleid tot dusverre grotendeels als mislukt de boeken in gaat. Hiermee is ook de vraag over de bestuursvormen van hedendaagse beleidprocessen beantwoord. Concluderend: bestaande bestuursvormen bij hedendaagse complexe beleidsprocessen zoals citymarketing zijn ontoereikend om het welslagen van deze complexe beleidsprocessen te garanderen.

Dit alles geconcludeerd hebbende, zijn er een aantal oorzaken of verzachtende omstandigheden aan te wijzen waarom het citymarketingproces en -beleid verlopen is als beschreven. Een aantal beschouwingen nuanceren de harde conclusies van hierboven.

8.2 Een beschouwing over de dagelijkse praktijk van het Amsterdamse citymarketingproces

Een allereerste overpeinzing over het citymarketingbeleidsproces betreft de vraag of citymarketing tot de bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden van een (Amsterdamse) wethouder moet behoren? Er zijn meerdere redenen aan te voeren waarom citymarketing juist wel onder de verantwoordelijkheid van een wethouder moet vallen. Een eerste reden betreft de kern van citymarketing: het aantrekkelijk maken en behouden van de stad voor haar gebruikers. Dit behoort tot het takenpakket van de stadsbestuurders. Een andere reden is dat het hier intersectoraal beleid betreft. Dat wil zeggen, het citymarketingbeleid is overkoepelend beleid dat gaat over wonen, werken, recreëren, studeren en dergelijke. Het beleidsterrein van citymarketing interacteert met vrijwel alle andere gemeentelijke beleidsvelden. Alhoewel private partijen zich ook met deze onderwerpen bezighouden, hebben zij hun focus vaak op een of enkele van deze onderwerpen. Bovendien streven deze partijen niet dezelfde maatschappelijke doelen na als de publieke sector. Dit maakt het plausibel dat citymarketing tot de overheidstaken behoort. Nog een – ietwat conventionele – reden is dat de gemeente van oudsher algemene stadpromotie, al dan niet gecombineerd met marketing- en acquisitietaken, op zich heeft genomen bijvoorbeeld op het gebied van toerisme. Ook het aantrekken van buitenlandse bedrijven voor de stad gebeurt van overheidswege. De organisaties die hiervoor verantwoordelijk zijn behoren tot de publieke sector. Het ligt voor de hand dat zij hun takenpakket uitbreiden naar het bredere gebied van de citymarketing. Kortom, het algehele stadsbelang, het overkoepelende en maatschappelijke belang en de historische inbedding of achtergrond van stadspromotie organisaties rechtvaardigen dat citymarketing tot het takenpakket van de overheid behoort.

Er zijn echter evenzoveel argumenten aan te dragen dat citymarketing niet tot de portefeuille van een wethouder moet toehoren. Een eerste argument vormt de geringe mate van continuïteit van de Amsterdamse bestuurders op het dossier citymarketing. Er waren maar liefst vijf wethouders verantwoordelijk voor citymarketing sinds

de start van dit beleidsproces in 2003. Vanuit dit opzicht zou het antwoord op de vraag of citymarketing tot de bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden van een Amsterdamse wethouder moet behoren, dan ook 'nee' moeten luiden. Het gebrek aan een helder en consistent beleid bleek immers een van de redenen voor het moeizame citymarketingbeleid. In lijn met dit antwoord geeft in hoofdstuk 5 een respondent een tweede argument om de hierboven gestelde vraag met een 'nee' te beantwoorden. In het kort luidt zijn redenering dat de doelgroepen (buitenlandse bedrijven en buitenlandse bezoekers) waarop citymarketing zich richt niet overeenstemmen met het electoraat (lokale bevolking) van wethouders. Om stemmen veilig te stellen gaan wethouders voor (politiek) eigenbelang, dat wil zeggen zullen zij eerder de bewoners tevreden willen stellen dan citymarketingdoelstellingen nastreven die vaak haaks op de bewonersbelangen staan. Een derde argument om op bovenstaande vraag 'nee' te antwoorden is van inhoudelijke aard. Marketing komt van oorsprong uit het bedrijfsleven waar het 'vermarkten' van producten en diensten inherent is aan de concurrentie in het bedrijfsleven Eerder zagen we dat dit bekend staat als competitief isomorphisme. Het concurreren van steden om gebruikers en middelen te verkrijgen, is een recent verschijnsel dat is opgekomen eind vorige eeuw als gevolg van ontwikkelingen op economisch, geografisch, demografisch, en politiek gebied. Een van de instrumenten die steden in hun onderlinge concurrentie inzetten is citymarketing. Marketing, en dus ook citymarketing, is echter nog steeds een overwegend overheidsvreemde activiteit. De overheid is hierin nog maar onlangs kennis en ervaring aan het opbouwen. Het betreft overigens in het laatste geval niet zozeer de kennis en ervaring van de verantwoordelijke wethouder als wel de competenties van het betrokken ambtelijke apparaat. Kortom, de politieke volatiliteit op bestuurlijk niveau, het vermeende politieke eigenbelang en de onervarenheid van de overheid zijn redenen om citymarketing juist niet onder de verantwoordelijkheid van een wethouder te laten vallen.

Er zijn dus evenveel argumenten voor als tegen te geven om het citymarketingbeleid onder de verantwoordelijkheid van een wethouder te laten ressorteren. In Amsterdam is gekozen voor een invulling van het citymarketingbeleid waarbij zowel publieke als private actoren zijn betrokken. Een grotere betrokkenheid onder private partners sluit aan bij het neoliberale denken dat de laatste decennia populair is in Nederland. Door de toegenomen invloed van organisaties op bestuurlijke processen moet de overheid zich verzekeren van politieke macht en legitimiteit (institutioneel isomorphisme) om stedelijke beleidsprocessen zoals citymarketing te kunnen uitvoeren. Het aangaan van publiek-private samenwerkingsverbanden kan hier prima bij aansluiten. Interessant is het om in het kader van legitimiteit Suchmans visie (1995) in herinnering te roepen. Hij beschouwt legitimiteit enerzijds als iets dat manipuleerbaar of maakbaar is, anderzijds beziet hij legitimiteit als iets dat als vanzelfsprekend aanwezig is. Het handelen van de wethouder wordt gelegitimeerd door diens positie (lees: door wetgeving) en is dientengevolge onbetwistbaar. Zoveel werd ook in het citymarketingproces in Amsterdam wel duidelijk. Echter deze legitimiteitbasis komt onder druk te staan wanneer resultaten uitblijven of

wanneer aan andere verwachtingen niet wordt voldaan. Dit uit zich in een afname van draagvlak zoals we dat ook hebben gezien in het geval van het Amsterdamse citymarketingbeleid. Zonder een stevige legitimiteitbasis kunnen organisaties hun beleid niet uitvoeren. En dit is precies waar het bij de Amsterdamse citymarketing aan heeft geschort.

Een tweede overpeinzing betreft de 'staat van de democratie'. Hierbij rijst de vraag of en in welke mate er sprake is van een modern bestuur met een hedendaagse vorm van besturen en een bijpassend samenwerkingsmodel. Een eenvoudig antwoord op deze vraag of vragen is niet zonder meer te geven. De spagaat waarin de Amsterdamse citymarketing zich bevindt komt voort uit een mismatch tussen de manier van besturen en de samenwerkingsvorm. Het efficiency- en effectiviteitgedreven *NPM* en de daaraan inherente samenwerkingsvorm die gebaseerd is op een klassieke PPS model volstaat niet langer in samenwerkingsverbanden waar de aloude legitimiteitbasis van de wet als enige legitimering onder druk staat. Het meer op onderlinge coördinatie, afstemming en afhankelijkheid gebaseerde *governance* vraagt om een meer democratische legitimering. Dat betekent een breed draagvlak. Het vraagt ook om een ander manier van verantwoording afleggen. Dat wil zeggen niet uitsluitend op basis van behaalde economische resultaten maar vooral ook op basis van maatschappelijke meerwaarde. De alliantie PPS sluit beter aan bij deze bestuursvorm. Hierbij komt nog dat non-profit organisaties zoals Amsterdam Partners volgens Minderman inherent een legitimatieprobleem hebben omdat hun legitimiteitbasis noch in wetgeving ligt zoals het geval is bij de overheid noch in marktwerking zoals bij private sector (Minderman, 2008: 32). Bovendien zijn in het citymarketingsamenwerkingsverband partners verenigd die binnen hun eigen organisatie juist wel een legitimiteitbasis hebben ofwel in wetgeving dan wel in marktwerking. Jacobs (1992) noemt in dit verband de vaak conflicterende waardesystemen, *syndromes* die stakeholders uit de publieke en private sector ten opzichte van elkaar hebben. Publiek staat dan voor het zogenaamde 'wachterssyndroom', privaat voor het 'handelssyndroom' waarbij respectievelijk sociaal-maatschappelijke en commerciële doelen worden nastreeft. De verschillende doelen staan vaak haaks op elkaar. Zoals we hebben gezien houdt de organisatievorm van Amsterdam Partners het midden tussen de klassieke en alliantie publiek-private samenwerkingsvormen die samenhangen met de betrokken partners. De betrokken publieke partners zijn gevangen in het klassieke PPS model, de betrokken private partners werken samen op basis van het alliantie PPS model. Is de keuze voor een hybride PPS vorm een weloverwogen keuze? Of maskeert deze keuze de ambiguïteit van de hedendaagse democratie en zo ja is hier bewust voor gekozen?

Een derde overpeinzing betreft het concept citymarketing. In hoofdstuk 1 is dit omschreven als een complex beleidsproces waarbij onduidelijk was wat de aard en oorsprong van de complexiteit van het citymarketingproces is. Komt deze complexiteit voort uit de diversiteit aan stakeholders met uiteenlopende belangen, uit de internationale context waarin citymarketing opereert of uit bestuurlijke veranderingen waarmee citymarketing geconfronteerd wordt? Het voorgaande

maakt duidelijk dat op deze vragen niet een eenvoudig en rechtlijnig antwoord mogelijk is. De complexiteit van het citymarketingproces wordt veroorzaakt door een complex van factoren die in het voorafgaande aan bod zijn gekomen. De onbekendheid met het begrip 'citymarketing' heeft ook een rol gespeeld in het Amsterdamse citymarketingproces. Het gebrek aan een eenduidige beeld over wat citymarketing inhoudt heeft zeker bijgedragen aan de complexiteit van het citymarketingproces (zie paragraaf 5.3.4). Alhoewel in dit proefschrift niet onderzocht is wat andere steden aan citymarketing doen en hoe zij dit hebben georganiseerd, is hier al even kort bij stilgestaan in de vorige paragraaf. Ook elders in Nederland blijkt het optuigen van een overkoepelend en integraal citymarketingbeleid zoals in Amsterdam problematisch. Uit recente literatuur blijkt evenwel dat steeds meer steden en regio's in en buiten Nederland het belang van citymarketing, alsook de noodzaak om citymarketing gezamenlijk met de belanghebbenden van de stad op te pakken onderkennen. De bestaande publicaties richten zich veelal op bepaalde aspecten van de citymarketing. Zo bestaat er inmiddels veel onderzoek naar de economische en sociale betekenis van evenementen en festivals voor steden (Brunet, 2005; Dimanche, 2002; Rennen, 2007; Richards & Palmer, 2010; Zhang & Zhao, 2009). Ook over het belang van het culturele aanbod voor steden zijn er de nodige publicaties (Bowitz, 2008; McKercher, 2005; Mommaas, 2002; Richards & Wilson, 2004; Van der Ark & Richards, 2005). Verder is er ruimschoots aandacht voor toeristische marketing en promotie van steden, zowel van steden of regio's op zich als in een onderlinge vergelijking (Buhalis, 2000; D'Angella & Go, 2009; Hankinson, 2004; Hoffman et al., 2003; Huning, 2006; Law, 2002; Metaxas, 2009; Van den Berg et al., 2003). Behalve op toeristische gebied is er het nodige vergelijkend onderzoek naar steden en de mate waarin deze succesvol zijn, al dan niet direct gerelateerd aan citymarketing (Landry, 2006; Marlet, 2009; Sassen, 2006; Van den Berg et al., 2001). Kortom, behalve de hierboven genoemde factoren maken de relatieve onbekendheid met en de uiteenlopende opvattingen over citymarketing het een complex proces maar wel een proces dat steeds meer aandacht in concurrentie tussen steden geniet.

Samenvattend, het is niet alleen de mismatch tussen de manier van besturen en de samenwerkingsvorm die de Amsterdamse citymarketingorganisatie parten heeft gespeeld. Tal van factoren, die niet los van elkaar staan, hebben bijgedragen aan de complexiteit van de (Amsterdamse) citymarketing. Deze reflecties nuanceren de eerdere conclusies maar roepen wel de vraag op of onze huidige maatschappij al voldoende is toegerust op moderne manieren van besturen en samenwerken? Of representeren hybride vormen een breekpunt, een overgangsfase tussen 'oude' en nieuwe vormen van besturen en samenwerken?

8.3 Hoe kijk ik zelf tegen het citymarketingproces aan?

Ruim acht jaar na de start van het proces is een van de belangrijkste doelstellingen namelijk het bundelen van de krachten en het terugdringen van de fragmentatie,

nog niet bereikt. Verre van zelfs! Toch kan niet het hele citymarketingproces negatief worden beoordeeld. Er zijn enkele successen te noemen zoals het motto 'I Amsterdam' dat alom bekend is en gebruikt wordt. Ook zijn er successen op het gebied van het laden van de kernwaardes of het versterken van de dimensies. Dit zijn aspecten die in het allereerste rapport *Kiezen voor Amsterdam* als noodzakelijk voor het citymarketingproces waren bestempeld. Ter illustratie, de kernwaarde 'creativiteit' heeft betekenis gekregen door evenementen als PICNIC en de Fashion Week, beide activiteiten die het creatieve gehalte van Amsterdam moeten bevestigen en bestendigen. De dimensie 'kennisstad' is versterkt door de komst van de *Duisenberg School of Finance* en *de Amsterdam University College.* De vraag is echter of dit dankzij of ondanks de citymarketing is gebeurd.

Bovens (2000: 8) stelt in zijn oratie bij zijn aanvaarding van het ambt van gewoon hoogleraar bestuurskunde aan de universiteit van Utrecht dat de vierde macht in Nederland zich zelden manifesteert als *hindermacht.* Deze connotatie van de vierde macht verwijst volgens hem naar "(…) een overmatige, ongecontroleerde machtsuitoefening door ambtenaren" (Bovens, 2000: 4). In het Amsterdamse citymarketingproces lijkt het er toch vooral op dat verschillende publieke actoren het citymarketingproces traineren en dus wel een *hindermacht* vormen. Twee van de drie mogelijke risico's die Bovens signaleert met betrekking tot de vierde macht op beleidsprocessen zijn mijns inziens van toepassing op de Amsterdamse citymarketing. Zijn eerste risico betreft de mogelijke problemen op het gebied van socialisatie en verantwoording. Bovens doelt hierbij vooral op publieke instellingen die zijn verzelfstandigd en onafhankelijk of niet (meer) in een hiërarchische verhouding tot de bestuurder opereren. Deze instellingen kunnen kampen met een loyaliteitsvraagstuk waarbij ze voor de keuze staan het beleid van de bestuurder te volgen ofwel het eigen beleid en belang na te streven. Daarnaast blijkt dat er voor deze instellingen nog veelal heldere verantwoordingsregels ontbreken. Het tweede risico handelt over de interactieve beleidsvorming. Volgens Bovens zijn het juist de ambtenaren die aan de onderhandelingstafel zitten en niet de bestuurders waardoor er zich een onevenredige macht bij de vierde macht ontwikkelt.

Alvorens deze discussie verder aan te wakkeren, wil ik de parallel met de Amsterdamse citymarketing trekken ten aanzien van de hier genoemde risico's. Voor wat betreft het eerste risico heeft dit onderzoek duidelijk gedemonstreerd dat wanneer de betrokken bestuurder geen strakke regie voert de verschillende gemeentelijke diensten maar vooral enkele convenantpartners gewoon hun gang gaan. Sommige van de convenantpartners blijken niet zonder meer binnen de beleidskaders van de bestuurder te blijven of mee te werken aan het realiseren van het beleid dat hun bestuurder heeft vastgesteld. Hier blijkt dus duidelijk sprake van een loyaliteitsprobleem te zijn. Overigens moet hierbij worden aangetekend dat het maar zeer de vraag is of dat deze convenantpartners dat ook als zodanig ervaren, en of de bestuurder dit als een probleem identificeert. Met andere woorden, in hoerverre kunnen publieke organisaties op afstand van de bestuurder functioneren en trouw blijven aan de bestuurlijke en maatschappelijke beleidskaders? Het tweede probleem, het ontbreken

van verantwoordingsregels, speelt vooral bij de citymarketingorganisatie. Tot op de dag van vandaag ontbreken heldere kaders, evenmin zijn er duidelijke taken en verantwoordelijkheden waarop de organisatie is aan te spreken. Dientengevolge is zij ook niet in staat geweest naar behoren te functioneren. Ook het tweede risico van de onevenredige macht is in dit proefschrift helder naar voren gekomen: het is aangetoond dat de verschillende organisaties afkomstig uit de publieke sector, gemeentelijke diensten dan wel convenantpartners, geenszins van plan zijn om aan de bestaande fragmentatie een einde te maken. Het zijn vooral enkele convenantpartners die invloed en macht hadden om het citymarketingproces te beïnvloeden.

Ik begon dit hoofdstuk met de stelling dat citymarketing politiek is. Zonder verdere duiding is dit bewust semantisch ambigu gelaten. Het politieke van het citymarketingproces is ook niet eenduidig weer te geven. Het feit dat Amsterdam is gestart met citymarketing kwam nu eenmaal voort uit de politieke ambities van een wethouder. De manier waarop aan het proces invulling is gegeven kent zonder twijfel een politieke inmenging van de verschillende bestuurders. De manier waarop het proces is verlopen is politiek in de zin van de manier waarop het beleidsproces is bestuurd. Dat politiek niet alleen de wethouder omvat maar dat het besturen, het invulling geven aan het beleidsproces, veeleer de ambtenarij of vierde macht omvat heeft het Amsterdamse citymarketingproces feilloos aangetoond. Hiermee is duidelijk dat de vierde macht een van de grootste, niet de enige maar wel een belangrijke *bottleneck* vormt in het Amsterdamse citymarketingbeleidsproces. Dit geconstateerd hebbende, weten we tegelijkertijd ook dat betrokkenheid van private partners en het sociale middenveld alleen maar zal toenemen. Nieuwe en andere manieren van samenwerken zullen dan ook eerder regel dan uitzondering worden.

Dit moet leiden tot een structurele discussie over hoe hedendaagse complexe beleidsprocessen waarbij publieke en private partijen zijn betrokken vorm te geven. Minderman en Bovens geven hier beide een aanzet toe en hebben het over legitimering en verantwoording. Minderman stelt dat de overdracht van bevoegdheden en verantwoordelijkheden in beleid en beleidsprocessen van de overheid aan andere organisaties om een nieuwe legitimiteitbasis vraagt (Minderman, 2008). Nieuwe samenwerkingsverbanden, waarvan de Amsterdamse citymarketingorganisatie een goede illustratie is, moeten zoeken naar een verankering van hun organisatie en activiteiten (Minderman, 2008: 33). Bovens (2000) stelt dat deze andere vormen van besturen en samenwerken vragen om nieuwe manieren van verantwoording afleggen. Hij pleit voor een verschuiving van verticale naar horizontale publieke verantwoording. Ik interpreteer horizontaal hier als dichotomie van verticaal dat ik als smal beschouw. Doel is een horizontale, dat wil zeggen, brede verantwoording te bewerkstelligen. Dit past in een meer democratisch gestuurde manier van besturen. Dit betekent ook een verschuiving van degene aan wie verantwoording moet worden afgelegd. Bovens geeft drie verschuivingen aan die vooral de rol van de vierde macht raken. Ten eerste bepleit hij directe ambtelijke verantwoording dat wil zeggen dat ambtenaren zich niet meer kunnen verschuilen achter hun bestuurders zoals de wethouder maar zelf verantwoording afleggen. Ten tweede betoogt hij

een verantwoording aan publieke instituties zoals aan de lokale ombudsman of rekenkamers in plaats van aan politieke instituties. Zijn derde verschuiving is het meest vergaand en suggereert het afleggen van verantwoording aan het sociale middenveld, de media of de bevolking.

In aanvulling op nieuwe en bredere perspectieven op legitimering, verantwoording en verankering, speelt de context waarin partijen zich bevinden en waarin deze ontwikkelingen zich voordoen een rol. Gedrag wordt niet alleen door regels, wetten en gedragsregels beïnvloed. Overtuigingen, gewoonten en tradities zijn ook van invloed op gedrag van mensen en bepalen hoe actoren complexe beleidsprocessen vormgeven. Daarbij zijn onder meer van belang achtergrond, historie, de eigen organisatie, organisatiecultuur, belangen en verwachtingen, kortom de contextuele inbedding van de betrokkenen. Dit alles, de roep om andere manieren van legitimering en verantwoording afleggen, om verankering van organisaties en hun activiteiten, en om contextualisering van processen en actoren geeft aan dat het tijperk van de 'economisering' van beleid toe is aan verandering. De problemen zoals die zich manifesteren bij complexe beleidsprocessen lijken de laatste stuiptrekkingen te zijn voor een paradigmaverschuiving in bestuurs- en samenwerkingsvormen optreedt. Misschien is het een teken dat institutionalisering tot zijn volle wasdom komt? Dat de private sector meer verantwoordelijkheid krijgt maar ook moet nemen? Dat publieke organisaties nieuwe vormen krijgen maar daar ook invulling aan moeten geven?

In het theoretisch kader werd uitgegaan van een dichotomie in bestuursvormen en samenwerkingsconstellaties. Tegelijkertijd rees de vraag of een dergelijke strikte tweedeling wel bestaat in de huidige (Westerse) samenleving. Om dit te bestuderen is gebruik gemaakt van het nieuwe institutionalisme dat vanuit verschillende perspectieven naar processen en gedragingen die deze processen beïnvloeden kijkt. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat processen niet los te zien zijn van de context waarin zij plaatsvinden en in interactie met deze context tot stand komen. De indeling in twee categorieën heeft geholpen om een duidelijk beeld te krijgen van wat er zich in de praktijk afspeelt. Bij de bestudering van de bestuursvormen en samenwerkingsconstellaties moest immers voor een keuze in indeling in de ene categorie (*NPM*/klassieke PPS) dan wel de andere (*governance*/alliantie PPS) worden gemaakt. Vrijwel in alle gevallen was het onmogelijk om consistent voor een van de twee categorieën te kiezen. Het blijkt dat er zich in de hedendaagse Nederlandse stedelijke beleidsprocessen mengvormen voordoen op bestuurlijk gebied en qua samenwerkingsvormen. Er is dus niet zo zeer sprake van een dichotomie maar eerder van een continuüm. *NPM* en *governance* zijn ieder een uiterste qua bestuursvormen, de klassieke PPS en de alliantie PPS qua samenwerkingsvorm. Op welke plaats van het continuüm een bestuurs- of samenwerkingsvorm zich bevindt wordt bepaald door verschillende omgevingsfactoren. Tevens is duidelijk geworden dat organisaties niet uitsluitend als op zichzelf staande, autonome entiteiten functioneren maar in een wederzijdse afhankelijkheid opereren. De context speelt een steeds grotere rol. Tevens wordt de context waar we mee te maken hebben steeds groter. Tot halverwege

de vorige eeuw konden instituten zoals de Staat en de Kerk in hun beleid nog veelal autocratisch handelen. In het naoorlogse Nederlandse beleid worden bestuurders met veel meer invloeden geconfronteerd waar ze terdege rekening mee moeten houden. Het voorbeeld over de besluitvorming rond de Tweede Coentunnel in hoofdstuk 3 is daar een pregnant voorbeeld van. Zoals we ook in hoofdstuk 3 zagen, komt dit door het toenemende belang van organisaties of instituties maar ook door toenemende mondialisering en ontwikkelingen op ICT-gebied waar in hoofdstuk 1 bij is stilgestaan.

In het kader van dit proefschrift is niet nader ingegaan op een aantal andere trends die zich in onze maatschappij voordoen zoals een toenemende individualisering en professionalisering, vergrijzing en vergroening, krimp en urbanisatie. Zonder in detail op deze bekende verschijnselen in te willen gaan, is het duidelijk dat ook de invloed van deze ontwikkelingen gevolgen hebben op stedelijke beleidsprocessen. Behalve de hierboven genoemde veranderingen ten aanzien van legitimering, verantwoording en verankering van stedelijk beleid, zal ook de inmenging op dit beleid van andere groepen dan voorheen zich meer en meer voordoen. Behalve de toename van groeperingen uit het sociale middenveld betekent dit ook een toename van individuele burgers die invloed willen hebben op dit beleid. Stedelijk beleid zal aldus worden geconstrueerd en gereconstrueerd in de bestaande, dynamische context waarin het opereert. Dit brengt een verschuiving van representatieve democratie naar participatieve democratie met zich mee. Voor bestuurders betekent dit dat ze moeten zoeken naar een manier waarop, over welke onderwerpen en in hoeverre inmenging en medezeggenschap van de bevolking wenselijk is en gerealiseerd kan worden. Behalve de hierboven al betoogde andere manier van verantwoording afleggen, vraagt dit ook om nieuwe manieren van beleidsvoorbereiding en beleidsvorming. Wanneer we dit terugvoeren naar de betrokkenheid en invloed van lokale burgers op citymarketinggebied betreft dit bijvoorbeeld de vraagstukken waarover hen te raadplegen. Moeten zij invloed hebben op het (mee)vaststellen van de identiteit van de stad, van het logo en slogan van de stad, bij de keuze voor de doelgroepen of bij geen van deze onderwerpen. Een meer interactieve manier van beleidsvorming waarbij behalve het sociale middenveld ook individuele burgers betrokken zijn, vraagt tevens om een andere opvatting over burgerschap. Interactieve beleidsvorming vraagt immers om actieve participatie waarbij aspecten als toegang hebben tot netwerken, scholing en training op stedelijke beleidsvraagstukken en besluitvormingsprocessen, het nemen/dragen van (eigen)verantwoordelijkheid behoren tot de sleutelbegrippen. Kortom, het vraagt niet alleen van de overheid om anders om te gaan met beleidsvraagstukken maar evenzeer van private actoren, het sociale middenveld en zelfs de bevolking. De tijd lijkt er rijp voor te zijn maar of de gebruikers van de stad dat ook zijn…?

Tot slot komt de vraag over mijn rol in het citymarketingveld naar voren. In hoofdstuk 2 gaf ik aan het veld nooit te kunnen verlaten vanwege mijn verwevenheid met dit veld. Het feit dat ik in de zomer van 2010 gestopt ben met het generen van data voor dit proefschrift betekent niet dat ik daadwerkelijk opgehouden ben met

dataverzameling en –analyse. Integendeel! Inherent aan mijn positie als lector en consultant gaat dit proces gewoon door. Door mijn netwerk ben ik op de hoogte van de activiteiten die de huidige wethouder van Economische Zaken, Carolien Gehrels, onderneemt om de Amsterdamse citymarketing weer vlot te trekken. In november 2010 noemt *Het Parool* de citymarketing een van Gehrels hoofdpijndossiers. Ongetwijfeld zal Gehrels de talloze evaluaties, kritische rapporten en adviezen over de Amsterdamse citymarketing en het Topstadprogramma ter harte nemen. Een (groot) aantal van de aanbevelingen die zij indertijd als verantwoordelijk directeur bij Berenschot aan de Amsterdamse gemeente over de citymarketing gaf, zijn nog steeds niet gerealiseerd en sommige zijn zelfs nog steeds van toepassing. Het is onmogelijk voor een wethouder om complexe beleidsprocessen als citymarketing waarbij publieke en private actoren zijn betrokken te bewerkstelligen zonder draagvlak en legitimiteit. Toch schilderen zich al weer veranderingen af. Op 3 november 2010 ontvang ik een mail van Charles van Renesse, de directeur van Amsterdam Partners waarin hij aankondigt de citymarketingorganisatie te gaan verlaten. Per 1 maart 2011 start hij een nieuwe baan. De afscheidsreceptie zal op 16 december plaatsvinden. Drie weken later in een gesprek met de heren Domincus en Diender van het ATCB komt een zojuist gepresenteerd citymarketingonderzoek van de Erasmus universiteit ter sprake. Beide heren vinden dat de fundamenten van de Amsterdamse citymarketing (nog steeds) zonder meer goed zijn. Mijn voorzichtige opmerking dat de uitwerking alleen wat te wensen overlaat, wuiven ze weg.

Wat zegt dit alles? Misschien ruimen na acht jaar sommige mensen het veld en blijven anderen rustig zitten. Het gaat mij niet zozeer om het feit of dit terecht of onterecht is maar meer om wat we met citymarketing willen en kunnen bereiken. Dat is een vraag die mij als lector en consultant dagelijks bezighoudt. Volgens mij houdt dit in dat voordat het citymarketingproces wordt gecontinueerd, eerst een meer structurele discussie moet 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 in Amsterdam moet worden gevoerd. En een discussie die volgens mij ook verder strekt dan het citymarketingbeleid en over integrale beleidsprocessen in brede zin van het woord moet gaan. Als lector en consultant hoop ik voorlopig zeker deel te blijven nemen aan de discussies die hierover worden gevoerd.

Referenties

Aaker, D. A. (2004). *Brand portfolio strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. Massachusetts Free Press

Abma, T. A., & In 't Veld, R. (Eds.). (2001). *Handboek Beleidswetenschap; Perspectieven, Thema's, Praktijkvoorbeelden*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: new strategies for local governments*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Akkerman, T., Hayer, M., & Grin, J. (2004). The Interactive State: Democratisation from Above? *Political Studies, 52*, 82-95.

Allan, M., Anholt, S., & Van Gelder S. (2005). *Place Branding: How To Apply Marketing And Brand Strategies To Countries Regions And Cities*: Kogan Page.

Alvesson, M. (2003). Methodology for close up studies – struggling with closeness and closure. *Higher Education, 46*, 167-193.

Alvesson, M. (2009). At-home ethnography: Struggling with closeness and closure. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels & F. Kamsteeg (Eds.), *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life* (pp. 156-174). London: Sage.

Alvesson, M., & Karreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research. *Journal of Applied Behavioral Science, 36*(2), 136-159.

Alvesson, M. K. S. (2000). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. London: Sage.

Andersen, H. T., & Van Kempen, R. (2003). New trends in urban policies in Europe: evidence from the Netherlands and Denmark. *Cities, 20*(2), 77-86.

Anholt, S. (2003). *Introduction.* Journal of Brand Management's special issue: Nation Branding Retrieved 25-7-2004, from http://www.allaboutbranding.com

Anholt, S. (2005a). Editor's foreword to the first issue. *1*(1), 4-11. Retrieved 30-4-2006, from http://www.palgrave-journals.com/pb/scope.html#scope

Anholt, S. (2005b). Some important distinctions in place branding. *Place Branding, 1*(2), 116-121.

Anholt, S. (2006). The Anholt-GMI City Brands Index: How the world sees the world's cities. *Place Branding, 2*(1), 18-31.

Ashworth, G. (2005). The city of culture: can we create it through planning? In H. Ernste & F. Boekema (Eds.), *De cultuur van de lokale economie, de economie van de lokale cultuur* (pp. 129-144). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Ashworth, G., & Voogd, H. (1988). Marketing the city: concepts, processes and Dutch applications *Town Planning Review, 59*, 248-291.

Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector planning*. London: Belhaven press.

Babiak, K. M. (2009). Criteria of effectiveness in multiple cross-sectoral interorganizational relationships. *Evaluation and Program Planning, 32*, 1-12.

Balmer, J. M. T., & Greyser, S. (Eds.). (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing. An anthology selected and interpreted by John M.T. Balmer and Stephen Greyser*. London: Routledge.

Barke, M. (1999). City Marketing as a planning tool. In M. Pacione (Ed.), *Applied Geagraphy: pronciples and practice*. London: Routledge.

Bate, S. P. (1997). Whatever happened to organizational anthropology. A review of the Field of Organizational Ethnography and Antrolopogical Studies. *Human Relations, 50*(9), 1147-1175.

Baudrillard, J. (1970). *La société de consommation*. Saint-Amand (Cher): Impression Bussière Camedan Imprimeres.

Begg, I. (1999). Cities and Competitiveness. *Urban Studies, 36*(5-6), 795-809.

Berger, P., & Luckmann, T. (1991). *The Social Construction of Reality*. London: Penguin Books Ltd.

Bernard, H. R. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches.* Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Bernard, H. R. (2006). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Lanham: Altamira Press.

Berndsen, J. (2007). *Donkere wolken boven Amsterdam?Een onderzoek naar de publiek-private samenwerking in de citymarketingorgansiatie van Amsterdam.* Vrije Universiteit, Amsterdam.

Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review, 18*, 3-10.

Boas, F. (1888). *The Central Eskimo*. Washington: Smithsonian Institution – Bureau of Ethnology.

Bolk, E. (1999). *Relatie als nieuwe waarde: relatiediensten organiseren en verkopen*. Deventer: Kluwer.

Bourdieu, P. (1980). *Questions de Sociologie*. Paris: Les Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (2002a). *Distinction: A Social Critique of Judgement of Taste* (vertaling R. Nice). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Bourdieu, P. (2002b). *Homo Academicus* (Vertaling P. Claes., F. Mortier, J. Tacq). Leuven: Uitgeverij Acco.

Bourdieu, P. (Ed.). (1993). *The Field of Cultural Production*. Cambridge: Polity Press.

Bovens, M. A. P. (2000). De vierde macht *revisited.*Over ambtelijke macht en publieke verantwoording. Oratie. Uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van gewoon hoogleraar in de bestuurskunde aan de Universiteit Utrecht.

Bowitz, E.&. Ibenholt., K. (2008). Economic impacts of cultural heritage – Research and perspectives. *Journal of Cultural Heritage, 10*(2009), 1-8.

Braun, E. (2008a). *City Marketing: Towards an integrated approach.* Erasmus Resreach Institute Management (ERIM), Rotterdam.

Braun, E., Otgaar, A.H..J., & Berg, L. van den (2003). *Op weg naar een geïntegreerde aanpak van citymarketing.* Rotterdam: Euricur.

Breek, P. (te verschijnen). Evenementenafwegingskader. Vrijetijdsstudies 2011,2.

Brown, A. (1998). *Organisational Culture* (2 ed.). London: Financial Times Management.

Brunet, F. (2005). The economic impact of the Barcelona Olympic Games,1986-2004:

Barcelona: the legacy of the Games, 1992-2002. Retrieved from http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp084_eng.pdf

Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management, 21*, 97-116.

Bull, A., & Jones, B. (2006). Governance and Social Capital in Urban Regeneration: A Comparison between Bristol and Naples. *Urban Studies, 43*(4), 767-786.

Bult-Spiering, M. (2003). *Publiek-private samenwerking.* Utrecht Lemma BV.

Bult-Spiering, M., Blanken, A., &Dewulf, G. (2005). *Handboek publiek-private samenwerking*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.

Buursink, J. (1991). *Steden in de markt: het elan van city marketing*. Muiderberg: Coutinho.

Buwalda, D., & Minderman, G. (2009). *Voortschrijdend goed bestuur.Onderzoek naar de centrale sturing van good governance in het voortgezet onderwijs*. Amsterdam VU University Press.

Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society* (second edition ed.). Oxford: Blackwell-Publishing Ltd.

Chrislip, D., & Larson, C. (1994). *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. San Francisco: Jossey-Bass.

Christians, C. G. (2000). Ethics and Polictics in Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 133-155). Thousand Oaks: Sage.

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review, 20*(1), 92-117.

Clifford, J., & Marcus, G. E. (Eds.). (1986). *Writing Culture: the Poetics and Politics of Ethnography*. Berkeley: University of California Press.

Clifton, R., & Simmons, J. (2004). *Brands and branding*. Princeton, New York: Bloomberg Press.

Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary Research Strategies*. Thousands Oaks: SAGE Publications, Inc.

Cracolici, M. F., & Nijkamp, P. (2008). The attractiviness and competitiveness of tourist destinations: A study of Soutern Italian regions. *Tourism Management, 30*, 336-344.

Crouch, G. I., & Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Social Prosperity. *Journal of Business Research, 44*, 137-152.

Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring Complex Organizations:A Cultural Perspective*. London: Sage Publications, Inc.

Czarniawska, B. (2002). *A Tale of Three Cities.Or the Glocalization of City Management*. Oxford: Oxford University Press.

D'Angella, F., &. Go, F.R. (2009). Tale of two cities'collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assesment. *Tourism Management, 30*, 429-440.

Dahles, H. (1998). Redefining Amsterdam as a Tourist Destination. *Annals of Tourism Resarch, 25*(1), 55-69.

Davies, J. S., & Imbroscio, D. L. (2009). Introduction. Urban Politics in the Twenty-First Century. In J. S. Davies & D. L. Imbroscio (Eds.), *Theories of Urban Politics* (Second Edition ed., pp. 1-14). Los Angeles, London, New Dehli, Signapore, Washington DC: SAGE.

Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*. New York: John Wiley.

Denzin, N. K. (Ed.). (1997). *Interpretive Etnography* (2 nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

De Vries, W., Helsdingen, P.J.C., & Kasper, J.D.P. (2001). *Dienstenmarketing management*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collevtive rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*, 147-160.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizatioal Analysis* (pp. 1-40). Chicago: The University of Chicago Press.

Dimanche, F. (2002). *The Contribution of Special Events to Destination Brand Equity.* Paper presented at the City Tourism 2002, Vienna.

Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the Corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review, 20*(1), 65-91.

Donkers, J. (2007). *Zo dicht bij Amsterdam* (vijfde ed.). Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Atlas.

Dowding, K. (2001). Explaining Urban Regimes. *international Journal of Urban and Regional Research, 25*(1), 7-19.

Duineveld, M., & Beunen, R. (2006). *Draagvlak: 1.130.000 hits.Een kritische beschouwing van een populair begrip*. Wageningen: Wageningen Universiteit.

Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2007). Trust in Complex Decision-Making Networks. *Administration and Society, 39*, 25-50.

Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management, 25*(2004), 777-788.

Ernste, H. B., & Boekema, F. (Ed.). (2005). *De cultuur van de lokale economie, de economie van de lokale cultuur*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Evans-Pritchard, E. E. (1940). *The Nuer:A Description of the Modes of Livelihood and Political Institutions of Nilotic People*. Oxford The Clarendon Press.

Eversdijk, A., & Korsten, A. (2008). De bestuurskundige mythe van verbindend PPS-management: de Tweede Coentunnel als illustratie. *Bestuurswetenschappen, 2008*(3).

Eversdijk, A. W. W., & Korsten, A. F. A. (2009). Confessionele publiek-private samenwerkingsrelaties. Feiten en ficties bij op DBFM gebaseerde infrastructurele projecten. *Bestuurswetenschappen, 2009*(3), 25-44.

Fainstein, N. I., & Fainstein, S. S. (1983). Regime strategies, communal resistance, and economic forces. In S. S. F. Fainstein, N.I. (Ed.), *Restructuring the city* (second ed., pp. 245-282). New York: Longman.

Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class...and how it's transforming work, leisure community, & everyday life*. New York: Basic Books.

Florida, R. (2004). *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent.* New York: Harper Business.

Florida, R., & Jonas, A. (1991). U.S. Urban Policy: The Postwar State and Capitalist Regulation. *Antipode, 23*(4), 349-384.

Florida, R. L. (2005). *Cities and the Creative Class.* New York: Routledge.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Galesloot, H. (2007). *Van Oceaanstomers tot Mamoettankers*. Amsterdam: Stichting Historisch Centrum Amsterdam-Noord.

Gebrekidan, D. A., & Awuah, G. B. (2002). Interorganizational cooperation: a new view of strategic alliances: The case of Swedish firms in the international market. *Industrial Marketing Management, 31*, 679– 693.

Geddes, M. (2009). Marxism and Urban Politics. In J. S. Davies & D. L. Imbroscio (Eds.), *Theories of Urban Politics* (Second Edition ed., pp. 55-72). Los Angeles, London, New Dehli, Signapore, Washington DC: SAGE.

Geertz, C. (2000). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory*. Chicago (IL): Aldine.

Go, F., Van 't Klooster, E., Fenema P.C., & De Jager, W.P. (2003). *Wereldspeler van formaat op weg naar de Deltametropool.* Epe: Hooiberg.

Gold, J. R., & Ward S. V. (Eds.). (1994). *Place Promotion: The Use of Publicity an Marketing to Sell Towns and Regions*. Chichester: Wiley.

Gray, B. (1989). *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey Bass.

Gray, B. (1996). Cross-sectoral partners: collaborative alliances among business, governement and communities. In C. Huxham (Ed.), *Creating Collaborative Advantage* (pp. 57-79). London: SAGE Publications Ltd.

Griffiths, R. (1998). Making Sameness: Place Marekting and the New Urban Entrepreneurialism. In N. Oatley (Ed.), *Cities, Economic Competition and Urban Policy*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Grosveld, H. (2002). *The Leading Cities of the World and their Competitive Advantages*. Nieuwegein: Hentenaar boek B.V.

Hall, P. (1995). Towards a General Urban Theory. In B. Brotchie, Hall & Newton (Ed.), *Cities in Competition: Productive and Sustainable Cities for the 21ste Century*. Sydney: Longman Australia.

Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies, 44*(4), 936-957.

Hall, T., & Hubbard, P. (Eds.). (1998). *The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regime and Representation*. Chichester: John Wiley & Sons.

Hammersley, M., & Atkinson, P. (1995). *Ethnography: Principles in Practice* (second ed.). New York: Routledge.

Hankinson, G. (2004). The brand images of tourism destinations: a study of the saliency of organic images. *Journal of Product & Brand Management, 13*(1), 6-14.

Harvey, D. (2007). *A brief history of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.

Hauben, T., Vermeulen, M & Patteeuw, V. (Ed.). (2002). *City branding : image building & building images*. Rotterdam: NAi.

Heuvel, J. (1999). *Dienstenmarketing*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.

Hoffman, L. M., Fainstein, S.S., & Judd, D.R. (Eds.). (2003). *Cities and Visitors*

Regulating People, Markets, and City Space (first ed.). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Hord, S. M. (1980). *Distinguishing Between Cooperation and Collaboration: A Case Study Approach to Understanding Their Relative Requirements and Outcomes. Research on Concerns-Based Adoption.* Paper presented at the The Annual Meeting of the American Educational Research Association

Hospers, G.-J. (2006). Borders, Bridges and Branding: The Transformation of the Øresund Region into an Imagined Space. *European Planning Studies, 14*(8), 1015 – 1033.

Hospers, G.-J. (2009). *Citymarketing in Perspectief*. Lelylaan: Wereldschool.

Hospers, G.-J., Boekema, F., & Lombarts, A. (2008a). *Citymarketing : de stad in de schijnwerpers* Lelystad: Impressum.

Hospers, G.-J., Boekema, F., & Lombarts, A. (2008b). *En nu aan de slag met citymarketing! Een leidraad voor de praktijk*. Den Haag: Nicis Institute.

Huberts, L. W. J. C., & Huizenga, F. D. (Eds.). (1996). *Beluitvormingstheorie*. Amsterdam: Vrije Univeristeit.

Humphreys, M., & Watson, T. (2009). Ethnographic practices: From 'writing-up ethnographic research' to 'writing ethnography. In S. Ybema, Yanov, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. (Ed.), *Organizational Ethnography*. London: SAGE Publications Ltd.

Huning, S. & Novy, J. (2006). Tourism as an Engine of Neihbourhood Regeneration?

Some Remarks Towards a Better Understanding of Urban toursim beyond teh "Beaten Path".

Huxham, C., & Vangen, S. (2004). Doing Things Collaboratively: Realizing the Advantage or Succumbing to Inertia. *Organizational Dynamics,, 33*(2), 190–201.

Jacobs, J. (1992). *Systems of Survival: A Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics*. New York: Random House.

Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Resarch, 22*(1), 186-204.

Jarillo, J. C. (1995). *Strategic Networks:Creating the Borderless Organization*. Oxford: Butterworth & Heinemann.

Jarillo, J. C. (2002). On strategic networks. In D. Faulkner (Ed.), *Strategy: Critical Perspectives on business and management* (pp. 177-192). London: Taylor & Francis.

Kaplanidou, K., & Vogt, C. (2003). Destination Branding: Concept and Measurement Retrieved 2 February 2004, 2004, from http://travelmichigannews.org/pdf/Whitepaper_brandingfinal_081303.pdf

Kasper, H., Van Helsdingen, P., & De Vries Jr. W. (1999). *Services Marketing Management*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Kavaratzis, M. (2007). City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues. *Geography Compass, 2*, 695-712.

Kavaratzis, M. (2008). *From City Marketing to City Branding* Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 96*(5), 506-514.

Kearns, G., & Philo, C. (Ed.). (1993). *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present*. Oxford: Pergamon Press.

Kenniscentrum PPS (2006). *Voortgangsrapportage, 2006*. Den Haag: Kenniscentrum PPS.

Kim, H.-b. (1998). Perceived Attractiveness of Korean Destinations. *Annals of Tourism Research, 25*(2), 340-361.

King, N. (2004). Using Templates in the Thematic Analysis of Text. In C. a. S. Cassell, G. (Ed.), (pp. 256 – 270). London: SAGE Publications.

Kjaer, A. M. (2009). Governance and the Urban Bureaucracy. In J. S. a. I. Davies, D.L. (Ed.), *Theories of Urban Politics* (Second Edition ed., pp. 137-152). Los Angeles, London, New Dehli, Signapore, Washington DC: SAGE.

Klijn, E. H. (2009). Public-private partnerships in the netherlands: Policy, projects and lessons. *Economic Affairs, 29*(1), 26-31.

Klijn, E. H., & Van Twist, M. J. W. (2007). Publiek-private samenwerking in Nederland. *M&O, 32*(3/4), 156-169.

Klijn, E. H., & Teisman, G. (2002). Barrières voor de totstandkoming van publieke en private samenwerking en de mogelijkheden deze te overwinnen: een institutionele invalshoek. In H. J. K. van Ham (Ed.), *Publieke-private samenwerking bij transportinfrastrauctuur wenkend of wijkend perspectief?* (pp. 47-76). Utrecht: Lemma BV.

Kloos, P. (1991). *Culturele Antropologie. Een Inleiding* (5e herziene druk ed.). Assen/Maastricht: Van Gorcum.

Kor, R., & Wijnen, G. (2005). *Essenties van project- en programmamanagement*. Deventer: Kluwer.

Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. (1999). *Marketing Places Europe Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. London: Prentice Hall.

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J (2002). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New York: Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th ed.): Prentice Hall.

Kotter, J. P., & Heskett, J.L.(1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destinations competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management, 18*, 273-283.

Kresl, P. (1995). The determinants of urban competitiveness. In P. G. Kresl, G. (Ed.), *North American Cities and the Global Economy* (pp. 45-68). Thousand Oaks: Sage Publications.

Kresl, P. K. (2007). *Planning Cities for the Future:The Successes and Failures of Urban Economic Strategies in Europe*. Cheltenham – Northampton: Edward Elgar.

Krugman, P. R. (1996). Making Sense of the Competitiveness Debate. *Oxford Review of Economic Policy, 12*(3), 17-25.

Landry, C. (2006). *The Art of City Making*. Camden: Earthscan.

Lassiter, L. E. (2005). *Collaborative Etnography*. Chicago / London: The university of Chicago Press.

Lauria, M. (Ed.). (1997). *Reconstructing Urban Regime Theory: Regulating Urban Politics in a Global Economy*. Thousand Oaks: SAGE Publications, INc.

Law, C. M. (2002). *Urban Tourism. The Visitor Economy and the Growth of Large Cities*. London: Continuum.

Lévi-Strauss, C. (1955). *Tristes Tropiques*. Paris: Plon.

Lévi-Strauss, C. (1976). *Het Wilde Denken* (vertaling J. F. Vogelaar & H. ten Brummelhuis 2 ed.). Amsterdam: Meulenhoff.

Llyod, R. D. (2005). *Neo-Bohemia: Art and Commerce in the Postindustrial City*. London: Routledge.

Lombarts, A. (2008). De Hunkerende Stad: Bewoners, bedrijven, bezoekers en hun onderlinge interactie en spanningsvelden. In H. INHolland (Ed.), *Diemen*: Hogeschool INHOLLAND.

London, S. (1995). Collaboration and Community. Retrieved 31 July 2009: http://www.scottlondon.com/reports/ppcc.html

Lowndes, V. (2002). Institutionalism. In D. Marsh & G. Stoker (Eds.), *Theory and Methods in Political Science* (pp. 90-108). Houndmills: Palgrave MacMillan.

Lowndes, V. (2009). New Institutionalism and Urban Politics. In J. S. a. I. Davies, D.L. (Ed.), *Theories of Urban Politics* (Second Edition ed., pp. 91-105). Los Angeles, London, New Dehli, Signapore, Washington DC: SAGE.

Lupi, T. (2005). *Buurtbinding; Van veenkolonie tot Vinex/wijk*. Amsterdam: Aksant.

Maher, L. (2002). Don't leave us this way: ethnography and injecting drug use in the age of AIDS. *International Journal of Drug Policy*(13), 4.

Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the Western Pacific:An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*. London: George Routlegde & Sons, Ltd.

Malinowski, B. (1939). The Group and Individual in Functional Analysis. *The American Journal of Sociology*, XLIV:PP 938-954.

Manshanden, W., & Muskens, J. (2005). De Amsterdamse binnenstadin beeld; consumeren in de hoofdrol. In Ernste, H & F. Boekema (Eds.), *De cultuur van de lokale economie, de economie van de lokale cultuur*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The New Institutionalism: Organizational factors in political life. *American Political Science Review, 78*, 734-749.

Marcus, G. E. (Ed.). (1999). *Critical Anthropology Now: Unexpected Contexts, Shifting Constutencies, Changing Agendas*. Santa Fe (NM): School of American Research Press.

Marlet, G. (2009). *De aantrekkelijke stad. Moderne locatietheorieën en de aantrekkingskracht van Nederlandse steden*. Nijmegen: VOC Uitgevers.

McKercher, B., Ho, P.S.Y., & Du Cros, H. (2005). Relationship between tourism and cultural heritage management. *Tourism Management, 26*, 539-548.

Mead, M. (1949). *Coming of Age in Samoa*. New York: The New American Library of World Literature, Inc.

Melaville, A. I., & Blank, M. (1993). *Together We Can: A Guide for Crafting a Profamily System of Education and Human Services*.

Metaxas, T. (2009). Place Marketing, Strategic Planning and Competitiveness: The Case of Malta. *European Planning Studies, 17* (9), 1357-1378.

Milward, H. B., & Provan, K. G. (2003). Managing the Hollow State: Collaboration and Contracting. *Public Management Review, 5*(1), 1-18.

Minderman, G. (2008). Legitimatie & Verankering: Uitdagingen voor de maatschappelijk ondernemer. Amsterdam VU University Press.

Mitchell, R. K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 853-886.

Moeran, B. (2009). From participant observation to observant participation. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels & F. Kamsteeg (Eds.), *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life* (pp. 139-155). London: Sage.

Mommaas, H. (2002). City branding : the importance of socio-cultural goals. In T. Hauben, Vermeulen, M and V. Patteeuw (Ed.), *City branding : image building & building images* (pp. 33-34). Rotterdam: NAi.

Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (Eds.). (2003). *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*. Oxford: Elsevier Science Ltd.

Mossberger, K. (2009). Urban Regime Analysis. In J. S. Davies & D. L. Imbroscio (Eds.), *Theories of Urban Politics* (Second Edition ed., pp. 40-54). Los Angeles, London, New Dehli, Signapore, Washington DC: SAGE.

Neyland, D. (2008). *Organizational Ethnography*. London: SAGE Publications Ltd.

Nicolini, D. (2009). Zooming in and zooming out: A package of method and theory to study work practices. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels & F. Kamsteeg (Eds.), *Organizational Ethnography Studying the Complexities of Everyday Life* (pp. 120-138). London: Sage.

Noordman, D. (2006). Theorie over de identiteit van een gemeente. Retrieved januari 2007, 2007, from http://www.culturelestudies.be/citymarketing/noordman.htm

Normann, R. (2000). *Service Management, Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

O'Reilly, K. (2005). *Ethnographic Methods*. London, New York: Routledge.

O'Reilly, K. (2009). *Key Concepts in Ethnography*. London, New York: Sage.

Oakley, A. (2000). *Experiments in knowing: Gender and method in the social sciences*. New York: The New Press.

Oatley, N. (Ed.). (1998). *Cities, Economic Competition and Urban POlicy*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

OECD (2005). *Building Competitive Regions: Strategies and Governance*. Paris: OECD Publishing.

Olins, W. (2002). Branding the nation – the historical contaxt. [Opinion Piece]. *Brand Management, 9*(4-5), 241-248.

Olins, W. (2003). *Wally Olins. On Brand.* London: Thames & Hudson Ltd.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government:How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Oudenampsen, M. (2008). *De Glazen Stad: De Zuidas en de Transformatie van de Amsterdamse Stedenbouw.* Unpublished master, UVA, Amsterdam.
Page, S. (1995). *Urban Tourism* (1st ed.). London: Routledge.
Palmer, A., & Bejou, D. (1995). Tourism Destination Marketing Alliances. *Annals of the Tourism Reserach, 22*(3), 616-629.
Paulsen, N., & Hernes, T. (Eds.). (2003). *Managing boundaries in organizations: Multiple persepctives*. Basingstoke: Palgrave McMillan.
Pellenbarg, P. H. (1991). Identiteit, imago en economische ontwikkeling van regio's. In RUG (Ed.), *Groningen*. Groningen: Geo Pers.
Peters, B. G. (1993). Managing the Hollow State. In K. Eliassen & J. Kooiman (Eds.), *Managing Public Organizations*. London Sage.
Peters, B. G. (2005). *The Institutional Theory in Political Science: The 'New Institutionalism'* (2 nd edition). London Continuum.
Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance without Government? Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research & Theory, 8*(2), 223-244.
Peters, K. (1999). *Verdeelde Macht: Een onderzoek naar invloed op rijksbesluitvorming in Nederland*. Amsterdam: Boom.
Porter, M. (1990). *The Competitive Advantages of Nations*. London: The MacMillan Press Ltd.
Porter, M. (1995). The Competitive Advantage of the Inner City. *Harvard Business Review May/June*, 55-.
Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: HBS Press.
Powell, W. W. (2007). The New Institutionalism In S. R. Clegg & J. R. Bailey (Eds.), *The International Encyclopdia of Organization Studies*. XXX: Sage Publishers.
Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (1991). *The New Institutionalism in Organizatioal Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly, 40* 1-33.
Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review, 61*(4), 414-423.
Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, N.Y.: Princetn University Press.
Radcliffe-Brown, A. R. (1952). *Structure and Function in Primitive Society*. London: Cohen & West Ltd.
Rainisto, S. K. (2003). *Succes Factors of Place Marketing: a Study of Place marketing in Northern Europe and the United States*. Helsinki: Helsinki University of Technology.
Rennen, W. (2007). *CityEvents: Place Selling in a Media Age.* Vossiuspers UVA, Amsterdam
Rhodes, R. A. W. (1994). The Hollowing Out of the State. *Political Quarterly, 65*, 138-151.
Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Governement. *Political Studies, XLIV*, 652-667.
Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham: Open University Press.
Richards, G., & Palmer, R. (2010). *Eventful cities: Cultural management and urban revitalisation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
Richards, G. & Wilson, J. (2004). The impact of cultural events on city image: Rotterdam, cultural capital of Europe 2001. *Urban Studies, 41*(10), 1931-1951.
Ritchie, J., & Lewis, J. (Eds.). (2003). *Generalising from Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Roobeek, A. J. M. (1995). *De Stad, dat zijn de burgers!* Amsterdam Van Gennep.

Rowley, T. J., & Moldoveanu, M. (2003). When will Stakeholder Groups Act? An Interest and Identity Based Model of Stakeholder Group. *Acadamy of Management Review, 28*(2), 204-219.

Rutten, P., Manshanden, W., Muskens J., & Koops, O. (2004). *De creatieve industrie in Amsterdam en regio*. Delft: TNO-rapport

Sadler, D. (1993). Place-marketing, Competitive PLaces and the Construction of hegemony in Britain in the 1980s. In G. a. C. P. Kearns (Ed.), *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present* (pp. 175-192). Oxford: Pergamon Press Ltd.

Sassen, S. (2000). *Cities in a World Economy* (second edition ed.). Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999). Managing Stakeholders: A Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Resarch, 26*(2), 312-328.

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for Assesing and Manageing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive, 5*(2), 61-75.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leaderschip. A dynamic View* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Schmidt, V. (2006). Institutionalism. In C. Hay, Lister, M. and Marsh, D. (Ed.), *The States: Theories and Issues*. Basingstoke: Palgrave.

Schwarts-Shea, P., & Yanow, D. (2009). Reading and writing as method: In search of trustworthy texts. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels & F. Kamsteeg (Eds.), *Organizational Ethnography*

Studying the Complexities of Everyday Life. London: Sage.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organzations* (2 nd ed.). Thousans Oaks: Sage Publications, Inc.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organzations: Ideas and Interests* (3 nd ed.). Thousans Oaks: Sage Publications, Inc.

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review, 13*, 25-35.

Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly, 41*, 270-277.

Smit, J. (2008). *De prooi: Blinde trots breekt ABN Amro*. Amsterdam: Prometheus.

Smith, A. (2004). Reimaging The City: The Value of Sport Initiatives. *Annals of Tourism Research, 32*(1), 217-236.

Spradley, J. (1979). *The Ethnographic Interview*. Fort Worth, Texas: Holt, Rinehart & Winston.

Stoker, G. (1998). Governance as Theory: Five Propositions *International Social Science Journal, 50*(1), 17-28.

Stone, D. (2002). *Policy Paradox.The Art of Political Decision Making*. New York/London: W.W. Norton & Company, Inc.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Acadamy of Management Review, 20*(3), 571-610.

Sullivan, H. (2009). Social Capital. In J. S. Davies & D. L. Imbroscio (Eds.), *Theories of Urban Politics* (Second Edition ed., pp. 221-238). Los Angeles, London, New Dehli, Signapore, Washington DC: SAGE.

't Hart, H., Van Dijk, J., De Goede, M., Jansen, W., & Teunissen, J. (1996). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.

Van den Berg, L., Pol, P.M.J., Van Winden, W., & Woets, P. (2005). *European Cities in the Knowledge Economy*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.

Van den Berg, L., Braun, E., & Van Winden, W. (2001). *Growth Clusters in European Metropolitan Cities. A comparative analysis of cluster dynamics in th ecities of Amsterdam, Eindhoven, Helsinki, Leipzig, Lyons, Machester, Munich, Rotterdam and Vienna*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.

Van den Berg, L., Van der Borg, J., & Russo, A.P. (Eds.). (2003). *The Infrastructure of Urban Tourism: A European Model? A Comparative Analysis of Mega-Projects in Four Eurocities*. New York: M.E. Sharpe.

Van den Berg, L. & Braun, E. (1999). Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity. *Urban Studies, 36*(5-6), 987-999.

Van den Berg, L. Braun, E. & W. van Winden (2001). *Growth Clusters in European Metropolitan Cities. A comparative analysis of cluster dynamics in the cities of Amsterdam, Eindhoven, Helsinki, Leipzig, Lyons, Machester, Munich, Rotterdam and Vienna*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.

Van den Hof, J. (2006). *PPS in de polder; De betekenis van publiekprivate samenwerking voor de borging van duurzame ruimtelijke kwaliteit op Vinex-locates*. Utrecht University, Utrecht.

Van der Ark, A., & Richards, G. (2005). Attractiveness of cultural activities in European cities: A latent class approach. *Tourism Management, 27*, 1408-1413.

Van der Waal., K. (2009). Getting going: Organizing ethnographic fieldwork. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels & F. Kamsteeg (Eds.), *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life* (pp. 23-39). London: Sage.

Van Ham, H., & Koppenjan, J. (Ed.). (2002). *Publiek-private samenwerking bij transportinfrastructuur. Wenkend of wijkens perspectief*. Utrecht: Lemma BV.

Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field: On Writing Etnography*. Chicago: The University of Chicago Press.

Van Marrewijk, A. (2009). Gezamenlijke cultuurverschillen: De bedrijfsantropologievan crossculturele samenwerking in complexe projecten. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.

Van Marrewijk, A., Clegg, S., Pitsis, T. S.& Veenswijk, M. (2008). Managing public-private megaprojects: Paradoxes, complexity, and project design. *Project Management, 26*, 591-600.

Van Marrewijk, A., & Veenswijk, M. (2005). Anthropologists at work in the tunnel: Cultural intervention and change in the HSL-Zuid project. In A. van Marrewijk & P. Verweel (Eds.), *Exploring Organizations: The Development of Organizational Anthropology in the Netherlands* (pp. 45-55). Amsterdam: SWP Publishers.

Van Twist, M. J. W., & Klijn, E. H. (2007). Alliantievorming en management van verwachtingen. *M&O, 32*, 34-48.

VSNU (2005). The Netherlands Code of Conduct for Scientific Practice. Principles of good scientific teaching and research. *The Hague: VSNU*

Wang, Y., & Fesenmaier, D. R. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management, 28*, 863-875.

Ward, S. V. (1998a). Place Marketing: A Historical Comparison of Britain and North America. In Hall, T and P. Hubbard (Ed.), *The Entrepreneurial City*. Chichester: John Wiley & Sons.

Ward, S. V. (1998b). *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities, 1850-2000* London: Routledge.

Weick, K. E., Sutcliffe, K.M., & Obstfel, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409–421.

Xing, X., & Chalip, L. (2006). Effects of Hosting a Sport Event on Destination Brand: A Test of Co-branding and Match-up Models. *Sport Management Review, 9*, 49-78.

Ybema, S., & Kamsteeg, F. (2009a). Making the familiar strange: A case for disengaged organizational ethnography. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels & F. Kamsteeg (Eds.), *Organizational Ethnography:Studying the Complexities of Everyday Life* (pp. 102-119). London: Sage.

Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. (2009b). Studying everyday organizational life. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels & F. Kamsteeg (Eds.), *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*. London: Sage.

Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S., & McMahon-Beattie, U. (Eds.). (2004). *Festival and Events Management: An International Arts and Culture Perspective* (1st ed.). Oxford: Elsevier Buttersworth-Heinemann.

Zhang, L., & Zhao, S. X. (2009). City branding and the Olympic Effect: A case study of Beijing. *Cities, 26*(5), 245-254.

Geraadpleegde rapporten & websites

Afdeling Economische Zaken (2007). *Basisprogramma Economie Amsterdam 2007*-2010 de economische basis voor een topstad. Amsterdam: Gemeente Amsterdam Economische Zaken Afdeling Economische Ontwikkeling.

Amsterdam Partners (2004). The Making of...the city marketing of Amsterdam.

Het ontstaan van Amsterdam Retrieved 12 february 2010, 2010, from http://www.iamsterdam.com/en/amsterdam-partners/i-amsterdam/documents

Amsterdam Partners (2006). *Citymarketing voor Amsterdam Topstad.Actieplan voor Amsterdam Partners 2006-2010.* Amsterdam: Stichting Amsterdam Partners.

Amsterdam Partners (2007). *Jaarverslag Amsterdam Partners 2006.* Amsterdam: Stichting Amsterdam Partners.

Amsterdam Partners (2008). *Jaarverslag Amsterdam Partners 2007.* Amsterdam: Stichting Amsterdam Partners.

Amsterdam Partners (2010). *Jaarverslag Amsterdam Partners 2008.* Amsterdam: Stichting Amsterdam Partners gedownload van http://www.iamsterdam.com/en/amsterdam-partners, medio 2010.

ATCB (2005). *Jaarverslag 2004 Amsterdam Toerisme en Congres Bureau.* Amsterdam: Amsterdam Toerisme en Congres Bureau.

ATCB (2006). *Jaarverslag 2005 Amsterdam Toerisme en Congres Bureau.* Amsterdam: Amsterdam Toerisme en Congres Bureau.

ATCB (2007). *Jaarverslag 2006 Amsterdam Toerisme en Congres Bureau.* Amsterdam: Amsterdam Toerisme en Congres Bureau.

ATCB (2009). *Jaarverslag 2008 Amsterdam Toerisme en Congres Bureau.* Amsterdam: Amsterdam Toerisme en Congres Bureau.

B&W, C. (2006). *Amsterdam Topstad: Metropool Amsterdam terug in de top 5 van Europese vestigingslocaties.* Amsterdam: Gemeente Amsterdam.

Beaverstock, J.V., Smith, R.G., & Taylor, P.J. (2009) World City Network: Data Matrix Construction and Analysis. GaWC Research Network (Publication no. http://www.lboro.ac.uk/gawc/datasets/). Retrieved 2009: http://www.lboro.ac.uk/gawc/index.html

Beekman, B., & Weening, H. A. (2004). *De economische betekenis van Schiphol.* Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

Bekker, M., Fraanje, M., De Graaf, J., Joustra, K., Kleinlooh, P. P., & Schmidt Reps, O. (2008). Metropool Journaal, 2008, from http://www.regionalesamenwerking.amsterdam.nl

Cohen, L., Van der Groep, R., Van Hinte, P., & Van Oosteren, C. (2009). *Monitor Creatieve Industrie 2008.* Amsterdam: Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling en Creative Cities Amsterdam Area.

College B en W (2006). *Amsterdam Topstad: Metropool Amsterdam terug in de top 5 van Europese vestigingslocaties.* Amsterdam: Gemeente Amsterdam.

Crok, S., & Niël, T. (2010). *Externe Evaluatie Amsterdam Topstad* (Evaluatierapport). Amsterdam Project- en Adviesbureau SPA i.s.m. afdeling Directiestaf.

Cushman & Wakefield Healey & Baker (2005). *European Cities Monitor 2005.* London: Cushman & Wakefield.

De Kruijk, M. (2008a). *Halfjaarrapportage Amsterdam Topstad. Periode januari – juli 2008* Amsterdam: Topstad Amsterdam.

De Kruijk, M. (2008b). *Werkprogramma Amsterdam Topstad 2008.* Amsterdam: Topstad Amsterdam.

De Kruijk, M. (2009). *Halfjaarrapportage 2009. Amsterdam Topstad.* Amsterdam: Topstad Amsterdam.

Deloitte (2007). HotelBenchmark Survey

Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer (2009). Besluitvorming Retrieved 8 juni 2010, 2010

Dienst Onderzoek & Statistiek (2005). Businesslocaties: Barcelona is Amsterdam voorbijgegaan Retrieved 3 Februari 2010, 2010

Dienst Onderzoek & Statistiek (2007). Amsterdam terug in de top vijf beste zakensteden in Europa Retrieved 3 Februari 2010, 2010

Dienst Onderzoek & Statistiek (2008). Amsterdam verliest haar plaats in top vijf beste bedrijfslocaties aan Brussel en Barcelona Retrieved 3 Februari 2010, 2010

Dienst Onderzoek & Statistiek (2009). Amsterdam zakt verder op lijst van beste bedrijfslocaties Retrieved 28 December 2009

Dutta, S. (2007). *Global Innovation Index 2007.* Fontainebleau Insead.

Ecotec (2007). *State of European Cities: Adding value to the European Urban Audit.* from http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/urban/stateofcities_2007.pdf.

Eurostat (2009). Urban Audit (Publication no. http://www.urbanaudit.org/index.aspx). Retrieved 2009: http://www.urbanaudit.org/index.aspx

Florida, R. a. G., G. (2001). *Technology and Tolerance:The Importance of Diversity to High-Technology Growth.* Washington, DC: The Brookings Institution

Center on Urban and Metropolitan Policy.

Gehrels, C., Van Munster, O., Pen, M., Prins, M., & Thevenet, J. (2003). *Kiezen voor Amsterdam Merk, concept en organisatie van de city marketing.* Amsterdam: Berenschot.

Gemeente Amsterdam – Dienst Onderzoek & Statistiek (2009). 4.3.1 Vestigingen en de hierin werkzame personen 1 naar secties, 1 januari 2005-2009. Retrieved 28 December 2009, from O + S Amsterdam:

Gemeente Amsterdam (2006, januari/februari 2006). De rode loper. *Nieuwsmagazine van de Gemeente Amsterdam,* 1, 4-5.

Gemeente Amsterdam (2006, januari/februari 2006). De rode loper. *Nieuwsmagazine van de Gemeente Amsterdam,* 2, 4-5.

Gemeente Amsterdam (2007). *Notitie Speerpunten Amsterdam Topstad 2007.* Amsterdam: Topstad Amsterdam.

Gemeente Amsterdam (2008). Metropoolregio Amsterdam Retrieved 11 juni 2010, from http://www.topstad.amsterdam.nl/english/

Gemeente Amsterdam (2009a, 29 mei 2009). Amsterdam streeft naar verdere professionalisering citymarketing. *Persbericht.*

Gemeente Amsterdam (2009b). Evenementenloket Retrieved 14 februari 2010, 2010
Gemeente Amsterdam Programmabureau Topstad (2009). *Terug in de top 5?: Amsterdam als internationale vestingsplaats.Resultaten Programma Topstad 2006 – 2010.* Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
Gemeente Den Haag (2005). *Plan van Aanpak Citymarketing Den Haag.*
Haven Amsterdam (2009). *Haven Amsterdam: factsheet.* Retrieved 29 December 2009 fromhttp://www.portofamsterdam.com/smartsite22839.dws
ICCA (2001). *The International Meetings Market, 1993 – 2002.* East Sussex: ICCA.
ICCA (2007). website, from http://www.iccaworld.com
Kaatee, M. (2010, 26 februari 2010). 'Miljoenen verspild door geflopt project Asscher' Retrieved 10 maart 2010, 2010, from http://marcelkaatee.web-log.nl/marcel_kaatee/2010/02/miljoenen-versp.html
Kotkin, J. (2009). The World's Smartest Cities Retrieved 7 December 2010, 2010, from http://www.joelkotkin.com/content/0097-worlds-smartest-cities
Lasalle, J. L. (2002 ongoing). *World Winning Cities.*
Leeuwen, A. van (2009, 18 Juni 2009). De beste gemeenten. *Elsevier*.
Liu, N.C. & Cheng, Y. (2007). Academic Ranking of World Universities, from http://www.arwu.org/rank/2007/ARWU2007TOP500list.htm
Lombarts, A., Vork, J., Collin, P., & Gerritsma, R. (2009). *Van Exploitatie naar Exploratie. Inspirerende leisure concepten 1012.* Diemen/Amsterdam: Hogeschool INHolland.
MasterCard Worldwide (2008). *Worldwide Centers of Commerce Index.* New York: MasterCard Worldwide.
Medhurst, K., Lombarts, A., & Vork, J. (2008). *Randstad Holland:Structure and Funding of City Marketing. The case of 24 large European Union cities and regions.* Diemen/Amsterdam: Hogeschool INHolland.
Mercer (2005). Quality of Living global city rankings – Mercer survey from Mercer: http://www.mercer.com/qualityofliving?
Mercer (2009). Quality of Living global city rankings – Mercer survey Retrieved 2009, January 11, from Mercer: http://www.mercer.com/qualityofliving?
Ministerie van VROM (2006, 3 july 2006). Afsluiting van Kenniscentrum, PPS 3 juli 2006 Retrieved 5 november, 2006
Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2006). Beleid rond PPS Retrieved 5 november 2006, 2006, from http://www.verkeerenwaterstaat.nl/onderwerpen/kennis%5Fen%5Finnovatie/publiekprivatesamenwerking/achtergrond/
OECD (2006). *OECD Territorial Reviews: Competitive Cities in the Global Economy.* Directorate for Public Governance and Territorial Development
PNN Promovendi Netwerk Nederland (2010). Buitenpromovendi from http://www.hetpnn.nl/index.php?id=991cb&s=pnnbiz&lang=nl
Porter, M. E. S., K. (2007). *Global Competitiveness Report 2007 – 2008.* Geneva: World Economic Forum.
PWC (2005). *Cities of the Future: global competition, local leadership.*
QS (2007). The QS World University Ranking, from http://www.arwu.org/rank/2007/ARWU2007TOP500list.htm
Rossall, E. (2009). *European Cities Monitor 2009.* London: Cushman & Wakefield.
Stevens, A. (2006). Job Cohen, Mayor of Amsterdam, 2008, from http://www.citymayors.com
Stichting Amsterdam Partners (2010). I Amsterdam, from http://www.iamsterdam.com/
Stichting Atlas (2009). Atlas voor Gemeenten Retrieved 26 December 2009, 2009

Taskforce Citybranding (2005a). *Internationale beeldvorming Rotterdam het succesvol managen van het stadsmerk Rotterdam.*
Taskforce Citybranding (2005b). *Rotterdam Citymarketing Governance.*
The Economist Intelligence Unit and Heidrick & Struggles International Inc. (2007). *Mapping Global Talent: Essays and Insights.* USA: The Economist.
The Mori Memorial Foundation, T. M. M. (2009). *Global Power City Index:* Institute for Urban Strategies.
UIA (2002). *International meetings 2001 and longer-term trendsHighlights of 2001.* Brussels: UIA.
UN-HABITAT (2006). *State of the World's Cities – The Millenium Development Goals and Urban Sustainability:30 Years of Shaping the Habitat Agenda.* London: UN-HABITAT.
Wakefield, C. (2007). *European Cities Monitor 2007.* London: Cushman & Wakefield.
Van Ark, R. Visser, M., De Beer, M., Gehrels, C., & Snel, H. (2004). Citymarketing. *De Amsterdamse Aanpak.*
Van Poelgeest, M., Hooijmaijers, A. M. C. A., Bezuijen, M. J., Duivesteijn, A. T., Nieuwenburg, J., & Bliek-de Jong, A. (2008). *Metropoolregio Amsterdam.*
Van der Vegt, C., Korteweg, J. A., & Lieshout, R. (2005). *Amsterdamse Economische Verkenningen.* Amsterdam: Stichting voor Economisch Onderzoek der Universiteit van Amsterdam.
Van der Vegt, C., Korteweg, J. A., & Lieshout, R. (2006). *Amsterdamse Economische Verkenningen.* Amsterdam: Stichting voor Economisch Onderzoek der Universiteit van Amsterdam.
Van Zee, W., Boer, D. E., Hylkema, C., & Slot, J. (2009). *Metropoolregio Amsterdam in cijfers.*
ZKA Consultants en Planners (2009). *Economische betekenis cruise- en ferryvaart in het Noordzeekanaalgebied 2008.* Breda: ZKA.
VVV Nederland (2010). VVV 125 jaar Retrieved 14 november 2010, 2010, from http://www.vvv.nl/jubileum/jubileum/vvv-125-jaar.aspx
W.T.O. (2007). Tourism Highlights Retrieved 22 january 2008, 2008, from http://unwto.org/facts/eng/highlights.htm
Wakefield, C. (2007). *European Cities Monitor 2007.* London: Cushman & Wakefield.

In de pers: persberichten en krantenartikelen

Bos, F. (2009, 27 november 2009). Tweede zeesluis IJmuiden gaat komen. *Het Parool.*
Damen, T. (2004, 26 april 2004). Amsterdam scoort weer. *Het Parool.*
Daruvalla, A. (2005, October 10, 2005). Key To The City. *Time Magazine 2005 European Heroes, 166.*
De Volkskrant (1997, 20 September 1997). Verhuizing Philips naar Amsterdam leidt tot commotie. *de Volkskrant.*
De Volkskrant (2009, 19 Augustus 2009**).** Schiphol uit toptien grootste luchthavens. *de Volkskrant.*
Gemeente Amsterdam (2003, 16 juni 2003). Oprichting Stichting Amsterdam Partners. *Persbericht.*
Gemeente Amsterdam (2009a, 29 mei 2009). Amsterdam streeft naar verdere professionalisering citymarketing. *Persbericht.*
Het Parool (2009, 14 november 2009). Veel gedaan met weinig geld. Gemor over marketing Amsterdam. *Het Parool.*
Het Parool (2010a, 2 juli 2010). Topman doet promotie Amsterdam als bijbaan. *Het Parool.*
Het Parool (2010b, 4 juni 2010). Topman promotie Amsterdam niet te vinden. *Het Parool.*
Heugten, M. v. (2010, 4 augustus 2010). Liever geen homo op cover toeristenblad. *Het Parool.*
Lange, A. de (2010, 24 juli 2010). 'Stad is niet sexy en gewild meer' *Het Parool.*

Parool, H. (2010, 24 augustus 2010). Kritiek op tocht met Sail van stadsdeel Oost. *Het Parool*.
Soetenhorst, B. (2010, 25 februari 2010). Kritiek project 'Topstad'. *Het Parool*. Retrieved 28 februari 2010.
Nieuwenhuis, M. (2004, 11 februari 2004). Oprichting Stichting Amsterdam Partners *Persbericht*.
NRC Handelsblad (2007, 13 januari 2007). AKZO verhuist naar Amsterdam. *NRC*.
Oort, N., & Vries, T. de (2009, 24 februari 2009). Eindelijk start bouw Tweede Coentunnel. *De Telegraaf*.
Otten, M. (2003, 16 juni 2003). Amsterdam neemt city marketing op de schop
Stichting Partners van Amsterdam neemt regie ter hand. *Persbericht*.
Stil, H. (2009, 20 maart 2009). Zuidas: einde verhaal. *Het Parool*
Van der Meulen, J. (2003, 18 november 2003). Nieuw platform voor de promotie van Amsterdam. Willem F.C. Stevens wordt voorzitter van het Dagelijks Bestuu.*Persbericht*.
Wiegman, M. (2004, 28 februari 2004). Het Wereldmerk. *Het Parool*.

Bijlagen

Bijlage I

	Naam organisatie	Naam respondent	Datum	Positie in bedrijf
1	Tussen 2 banen in	De heer F. Huffnagel	27-7-2005	Wethouder
2	RAI Amsterdam	De heer J. van Stolk	24-11-2005	International Business Development manager
3	Okura Hotel Adam	De heer C. Lindeboom	5-12-2005	Commercieel Directeur
4	De Rode Hoed	Mevrouw A. Groen	8-12-2005	Algemeen Directeur
5	AMC facilitair centrum	De heer V. van Wulfen	12-12-2005	Hoofd IPC Groep AMC
6	Amsterdam Partners	De heer C. van Renesse	10-1-2006	Algemeen Directeur
7	ATCB	De heer H. Dominicus	25-1-2006	Marketing Directeur
8	RAI	De heer M. van der Sluis	7-3-2006	Commercieel Directeur
9	De Meervaart	De heer J. Been	9-3-2006	Hoofd Sales Afdeling
10	Amstour	De heer J. Buddingh´	10-3-2006	Grootaandeelhouder
11	ATCB	De heer M. Schreuder	16-3-2006	Directe ACB
12	RAI	De heer E. Tangelder	16-3-2006	Hotel & Travel Service manager
13	ITB	De heer J. Snijders	26-7- 2006	Algemeen Directeur
14	Eurocongres	Mevrouw M. Helmann	31-7- 2006	Algemeen Directeur
15	MECC	De heer O. Figge	03-8-2006	Commercieel Directeur
16	VVV Maastricht	De heer M. Knols	03-8-2006	Algemeen Directeur
17	Evoluon	De heer H. den Dekker	07-8-2006	Algemeen Directeur
18	Den Haag Marketing	De heer F. Witte	08-8-2006	Marketing Directeur

	Naam organisatie	Naam respondent	Datum	Positie in bedrijf
19	Okura Amsterdam	De heer M. van Aelst	11-8-2006	Algemeen Directeur
20	Ahoy	De heer P. van der Veer	15-8-2006	Commercieel Directeur
21	NBTC	De heer I. Brautigam	16-8-2006	Commercieel Directeur
22	Ministerie EZ	De heer H. Goossensen	17-8-2006	Clusterleider bij Ministerie van Economische Zaken
23	Huis ter Duin	De heer S. Stokkerman	17-8-2006	Commercieel Directeur
24	Kurhaus Hotel	De heer C. Masselink	30-8-2006	Algemeen Directeur
25	NBTC	De heer H. van Driem	30-8- 2006	Algemeen Directeur
26	ATCB	De heer S.G.M. Diender	26-2-2007	Algemeen Directeur
27	AUB	De heer P. Luiten	07-3-2007	Algemeen Directeur
28	AFC Ajax (Boer & Croon)	De heer J. Jaakke	08-3-2007	Voorzitter (Algemeen Directeur)
29	Gemeente Amsterdam, Dienst Concern Communicatie	Mevrouw S. Olde Weghuis	13-3-2007	Senior Communicatie Consultant
30	Topsport Amsterdam	De heer T. Krijns	15-3-2007	Algemeen Directeur
31	Koninklijke Horeca Nederland Amsterdam	Mevrouw R. Krijger	16-3-2007	Manager
32	Gemeente Amsterdam, Economische Zaken en Gemeente Amsterdam (tijdelijk) (Houston Brand Based Management)	De heer M. de Beer De heer A. Frank	19-3- 2007	Beleidsadviseur internationale buitenlandse investeringen Interim manager (Algemeen Directeur)
33	Amsterdam Partners	De heer P. Wybenga	20-3-2007	Directielid/ evenementenmanager
34	Gemeente Amstelveen Gemeente Amstelveen	De heer J. Van Zanen De heer J. Groot	21-3-2007	Burgemeester Wethouder EZ

	Naam organisatie	Naam respondent	Datum	Positie in bedrijf
35	ACP	De heer P. Swelheim Mevrouw J. Voerman	30-3-2007	Voorzitter manager
36	Gemeente Almere	Mevrouw A. Jorritsma	04-4-2007	Burgemeester
37	Topstad, Gemeente Amsterdam	De heer M. de Kruijk	13-4-2007	Directeur
38	Gemeente Amsterdam	De heer L. Asscher	11-4-2007	Wethouder EZ/ locoburgemeester
39	Koninklijke Horeca Nederland, afdeling Amsterdam (Amsterdam Village Company)	De heer P. Hermanides	27-4-2007	Voorzitter (Algemeen Directeur)

Bijlage II

Onderzoeksvademecum fase I

Dit onderzoek is onderdeel van een groter onderzoek.

Doel van onderzoek

Achterhalen welke dynamiek en aspecten/factoren het ontstaan en de ontwikkeling van complexe publiek-private (PPS) samenwerkingsverbanden kunnen verklaren

Onderzoeksvragen

Hoe kan het ontstaan van complexe PPS'en worden verklaard

Welke omstandigheden en condities zijn van belang bij het ontstaan

En welke voor de ontwikkeling van de PPS

Vooronderstellingen – hypotheses

Sociaal-maatschappelijke en organisatorische aspecten hebben de overhand/prevaleren in complexe publiek-private samenwerkingsverbanden en verklaren *hoe* deze samenwerkingsverbanden tot stand komen en zich ontwikkelen

Economische aspecten echter verklaren *waarom* deze samenwerkingsvormen ontstaan en ontwikkelen

Context

Congres destinatie branding

Onderzoekssituatie

Er worden een serie interviews afgenomen bij relaties van Nederlands Congres Bureau (NCB) en het Amsterdam Congres Bureau (ACB). Het gaat om de motivatie waarom men een partnership/relatie is aangegaan en waarom deze al dan niet wordt gecontinueerd. Zijn de motieven om partner te zijn tijdens het partnership veranderd?

Onderzoeksgebied

Er worden interviews afgenomen bij organisaties die betrokken zijn bij de congresindustrie of binnen de MICE sector werkzaam zijn

Onderzoeksvragen in deze ronde

Wat waren indertijd de motieven om partner te worden van het NCB / ACB

Wat zijn de motieven om partner te blijven

Zijn de motieven om partner te zijn veranderd in de tijd dat men partner is en zo ja hoe

Aanwijzingen voor de interviewer

1. Aangewezen vraagvolgorde aanhouden.
2. Vragen, die *cursief/schuin* gedrukt zijn moeten absoluut beantwoord worden. Mocht je problemen met formulering hebben kijk dan nog even naar de allereerste vragenlijst om idee van vragen te hebben.
3. Vooraf controleren of opnameapparaat het doet.
4. Elk interview op een aparte cassette of digitale spoel zetten
5. Respondentnummer en eigen naam (zie boven) op cassette-etiket noteren.
6. Na afloop dit interviewformulier, *volledig invullen*. Onmiddellijk na interview opname op computer zetten.
7. Noteer begintijdstip vlak voor eerste vraag.
8. Blijkt respondent geen partner-donateur (meer) van NCB te zijn, interview niet door laten gaan.
9. Bereid je goed op de hele afname voor. Heb je nog vragen over onderdelen van de vragenlijst, of over het onderzoek als geheel, neem dan tijdig contact op met het mij.
10. Begin met jezelf voor te stellen. Verwijs naar de aankondigingmail, die de respondent heeft gekregen. Verwijs ook naar de door mij telefonisch gemaakte afspraak voor de afname. Breng vóór de vragen eerst nog de volgende punten onder de aandacht:
    - Verantwoordelijke voor het onderzoek in kader van promotie-onderzoek: Angelique Lombarts
    - Naam, en telefoonnummer van respondent via Angelique verkregen.
    - Aantal partners en-of donateurs worden ondervraagd. Niet allemaal in kader van beschikbare middelen (tijd en geld)
    - Doel van de interviews: zie hierboven.
    - De vragen zullen vooral gaan over motieven om lid te worden en blijven en over meningen die respondent heeft over allerlei structuur en cultuur op gebied van CDB in samenwerking met NCB.
    - Er zal worden gerapporteerd aan Angelique Lombarts die formeel de eigenaar van het onderzoeksverslag wordt.
    - Dit jaar vindt deelrapportage plaats (onderdeel van groter onderzoek- zie hierboven).
    - Geluidsopname dringend gewenst. Opnames worden uitgetikt zonder dat respondent herkenbaar is. Alleen Angelique Lombarts krijgt de uitgetikte tekst onder ogen. Verder niemand.
    - Anonieme behandeling van de gegevens. Vertrouwelijkheid gegarandeerd.
    - Duur interview plusminus 1 a 1,5 uur.
    - Heeft de respondent nog vragen of problemen? Zo nee, start.

Topic Guide fase I

Interview complexe publiek-private samenwerkingsverbanden

Respondentennummer (vul ik wel in)

Naam interviewer

Datum afname: Jaar , maand , dag

Algemeen

Doel van de vraag: introductie + inschatting kunnen maken van kennis en ervaring van geïnterviewde over het onderwerp en werkveld

Per geïnterviewde is dit reeds ingevuld (zie bijlage) – daar waar twijfels bestaan over correctheid van antwoord staat antwoord vet en cursief/schuin gedrukt – hier controle-verificatie vragen stellen (bv. hoe lang werkt u hier al, wat is uw functie ipv klopt het dat …?).

Organisatie gerelateerd (eigen organisatie)

Organisatie – naam – vestigingsplaats bedrijf – soort van bedrijf – belangrijkste activiteiten – hoeveel medewerkers – juridische status?

Functie – Job titel?

Aantal jaren ervaring in het werkveld/gebied?

En in deze organisatie?

En in deze functie?

Doel van de vraag: kunnen typeren wat het belang van de geïnterviewde en/of zijn organisatie is op congresgebied

a. Congress Destination Branding of the Netherlands

Kunt u in paar zinnen een typering van de congresindustrie in zijn algemeenheid geven?

Wanneer men dit niet kan of weet wat bedoeld wordt, vraag dan hoe de congresindustrie georganiseerd is in zijn algemeenheid

En van de congresindustrie in Nederland?

Bent u bekend met het concept "Congres Destination Branding"? Kunt u het omschrijven?

Wanneer geen antwoord volgt: met Congres Destinatie Branding wordt bedoeld: het branden, marketen en promoten, van een destinatie als congresland of -stad met als doel het aantrekken van (inter)nationale congressen naar een bepaald land of stad

Hoe ziet u dit voor Nederland/Amsterdam? Leg uit

Aspecten die genoemd moeten worden en anders naar vragen:

Visie?

Doelstellingen?

Hoe worden deze bepaald?

Door wie?

Waarom deze?

Uw verwachtingen tav branding van Nederland cq Amsterdam als congresland/ congresstad? Licht toe

In hoeverre worden deze waargemaakt?

Doel van de vraag: het kunnen aangeven welke organisatorische aspecten een rol spelen, van belang zijn in de samenwerking met het Nederlands Congres Bureau60 (officieel is NCB nu onderdeel van NBTC, Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen maar sommigen zullen naam NCB nog gebruiken)

Organisatorisch: *structuren – systemen – strategieën etc*

Kijk welke aspecten men benoemd voor samenwerking met NCB / ACB op gebied van Congres Destination branding, marketing en promotie, mogelijke aspecten zijn:

Start samenwerking – wanneer – hoe lang (al) – duur/geen tussentijdse onderbreking?

Hoe gestart?

Redenen of criteria voor start?

Kosten verbonden aan samenwerking? Hoeveel?

Andere partners van het NCB (partners worden ook wel donateurs[61] genoemd)?

Waarom deze?

Redenen/criteria voor samenwerking?

Belang van samenwerking?

---

60 Hetzelfde geldt voor het ACB dat in 2005 is opgegaan in het ATCB.

61 Een donateur is in dit geval iemand die een bepaald lidmaatschapsgeld betaald / omdat NCB geen vereniging is kunnen ze officieel ook geen lidmaatschapsgeld vragen vandaar dat dit donateurschap wordt genoemd. Voor veel partners staat dit geld echter gelijk aan lidmaatschapsgeld

Structuren in/voor samenwerking (formeel – informeel / locaal – globaal / publiek – privaat)?

Beleid, strategieën?

Procedures, Regels, richtlijnen, etc?

Middelen zijn er (financiele, PR-matig, activiteiten, etc)?

Doel van de vraag: het kunnen aangeven welke culturele of sociaal-maatschappelijke aspecten een rol spelen, van belang zijn in de samenwerking met het NCB /ACB

Culturele, sociaal-maatschappelijk:

Kijk welke aspecten men benoemd voor samenwerking, mogelijke aspecten zijn:

Communicatie (uitingen en materiaal gebruikt voor de congress destination branding van Amsterdam) – vorm en inhoud: schriftelijk (brochures, website, logo's etc) – mondeling (bijeenkomsten, evenementen en ceremoniën? frequentie? Voor wie georganiseerd? formeel – informele ontmoetingen en/of privé-circuit)?

Symbolen, rituelen, verhalen?

Helden, role models, sleutelfiguren, toonaangevende personen?

business ethics, gedragcodes en attitudes? Verklaar

Sfeer samenwerking?

Leiderschap of leidende rol in de samenwerking? formeel en informeel, autoriteit van leidende persoon?

Mocht er nog tijd zijn dan als laatste vraag/vragen

3. Country marketing of city marketing

Ben je bekend met de city marketing van Amsterdam – uitgangspunten, missie, visie, doelstellingen etc

In welke mate ben je daar in je werk bij betrokken?

Houd je met brand rekening in uitingen?

Hoe ziet u de relatie van congres destination branding met city marketing bv van Amsterdam, Rotterdam etc.

Bijlage III

1) European Urban Audit
2) Cushman & Wakefield European Cities Monitor
3) Globalisation and World Cities Group
4) Mercer Human resources 'Quality of Living' Index
5) OECD: Competitive Cities in the Global Economy
6) The Global Competitiveness Report 2007 – 2008
7) PWC's 'Cities of the future: global competition, local leadership
8) Global Innovation Index
9) State of the World's Cities
10) Jones Lang LaSalle World Winning Series
11) European Regions Projects
12) Anholt City Brand Index
13) Richard Florida's 'Boho' Index
14) Global Talent Index
15) Academic ranking of world universities
16) The QS World University Ranking
17) ICCA – international meetings
18) UIA – international meetings
19) HotelBenchmark Survey
20) Global Power City Index
21) The World's Smartest Cities

Summary

City Marketing in Amsterdam An organisational anthropological study of public-private partnership in the field of city marketing in Amsterdam

1 Amsterdam on the World Stage: reason for and background to the marketing and promotion of Amsterdam

This dissertation discourses on how collaboration in the area of urban policy between public and private parties in Amsterdam comes about and develops. The discourse focuses on the collaboration in a specific policy area, namely in the field of city marketing. The central question posed is the following:

In what way do different public and private actors interpret and give significance to the Amsterdam city marketing process and what consequences does this have for relationships in the types of collaboration and administration found in today's urban policy processes?

Worldwide, people increasingly are living in urban areas rather than rural areas. This urbanisation is closely related to developments in ICT, increasing globalisation and the development towards a network economy in recent decades. Companies are following their essential cultural and human capital, which is primarily centred in attractive cities. As a result, cities are competing intensively with one another to attract sufficient numbers of inhabitants, companies and visitors. One of the instruments or strategies that they use to do this is city marketing.

City marketing is a complex process that has only recently come upon the scene and, both in practice and in (academic) literature, is still unexplored ground. In this dissertation, city marketing is described as 'a complex policy process consisting of different, yet connected activities that are focused on keeping and attracting specific target groups with which several stakeholders with diverse interests are involved'.

Amsterdam, too, is confronted by increasing competition from other cities and a competitive position that is under pressure. This is why it launched a city marketing

effort in 2003. This dissertation looks back over the course of the city marketing process and sketches an often shocking picture.

2 Consultant, Lecturer and Researcher – the author in her research: a review, reflections and justification of the methodological choices made

My personal *involvement* in the city marketing field is a theme that runs throughout my research. As a PhD student, I conduct research in the field in which I also work as a lecturer and consultant. Therewith I employ an ethnographic approach. I conduct research into a network of organisations that are involved and/or have interests in the Amsterdam city marketing. My research can be characterised as organisational ethnography that is 'focused on' organisations, which is to say my research is primarily focused on the organisational process and the interaction between the players and interested parties involved in the Amsterdam city marketing. Organisational ethnography is a fairly recent specialisation within the field of ethnography. Due to my close involvement in the field, a certain auto-ethnography is also involved, which means I describe the city marketing process as I have experienced it and have expounded on it. I then substantiate what the advantages are afforded by my knowledge of my research subject and field.

Next I describe my research field. The explorative and iterative course of my research has contributed to there being two clearly identifiable phases in the research. In the initial phase of my research, the research domain encompassed the tourist industry. I gave particular attention to business tourism, the so-called MICE[62] sector. In the second phase, my research focused on the city marketing field. In both phases, the stakeholders from the public and private sectors were a part of the research. Some of the data obtained has been anonymised and some has not. This depends largely on the degree to which the statement in question can place the person interviewed in a difficult (business) position. When this could be the case or when the interviewee did not wish to grant permission, the decision was taken to anonymise the data or to work with vignettes – personalised accounts of data and fragments from the research. After this, I give extensive attention to the research process itself. First and foremost, I explain what my desk research consisted of in order subsequently to discuss my participating observations and observational participations in the field. Then I delve further into the interviews I have conducted, a total of 39 in the summer of 2005 up to the end of 2007. I then explain how the different processes of data analysis, interpretation and written description have taken place. I conclude this chapter with a reflection on my own role and, in particular, my close involvement with my research field, which is also my field of work as a consultant. I consider the dilemmas and challenges which I encountered during my research, such as aspects in the areas of power, authority and representation. Finally, I conclude that, due to the different roles I have fulfilled in the field, I am bound to the field.

[62] MICE stands for meetings, incentives, congresses and exhibitions.

3 Theoretical Context: influence and interests of stakeholders and actors in policy processes and complex collaborations

The purpose of this research is to make the policy process that plays a role in the marketing and promotion of cities transparent. For my research into city marketing as an urban policy process, I start from the so-called *new institutionalism.* The new institutionalism provides a stepping stone for studying complex policy processes because it provides a more sociological view of institutions and institutional processes. Moreover, it distinguishes the increasing interaction and the mutual dependence between these institutions.

The rise of organisations and the evolution of organisations into institutions, as well as the associated growing influence of institutions on urban policy, requires a more interdisciplinary view of urban policy processes. It has become clear that contemporary policy processes are increasingly being influenced by both those to whom the policy is directed and whose interests are affected, as well by those that are involved in the policy process. This wide range of stakeholders can be divided into three levels, i.e. the *community* level, the network level and the organisation/participant level. The difference between these three levels is primarily in the degree of involvement or the extent to which the stakeholder can exercise influence on the policy. For example, at the level of the *community,* though stakeholders have an interest in what happens, they have little or no influence on the policy processes. At the last level, the organisation/participant level, the individual organisations and the people directly involved are the players that are the centre of focus and that exercise influence on the collaboration.

Proceeding from the increasing institutionalisation and its consequences for policy processes, I next delve deeper into different forms of administration. The changes in the area of urban policy seem to be very economically inspired. The central point of focus is the period starting in the 1970s that was ushered in by the financial crisis that dominated Western Europe at that time. Privatisation, deregulation, becoming self-sufficient, public-private partnerships and other types of collaboration between public and private actors occurred increasingly often in the municipal administration as a result of a receding government. This led to a government that was forced to operate in a more market-oriented fashion. This development is known as neo-liberalism. The increasing interaction between the state and the private sector brought about a shift from governing to governance. I make a distinction here between two forms of administration, i.e. on the one hand, a form based on the *New Public Management (NPM)* philosophy and, on the other, a form oriented towards the notion of *governance*. This distinction is reinforced by the interrelationships between the two forms of administration, their differences in focus and the way in which they obtain their legitimacy. Policy that is based on the *NPM* philosophy displays characteristics such as striving for effectiveness, acting on the basis of rules, laws and protocols, and proceeding according to formal power structures. There are also clearly defined authority structures, job descriptions and roles in policy

processes. Policy that is based on the notion of *governance,* on the other hand, is based on other points of departure which are based on the assumption of equality and shared convictions and work methods.

After describing the developments in the policy process and the different forms of governance, I discuss the new forms of collaboration that have come about, such as strategic alliances, strategic networks and public-private partnerships (referred to as PPP hereafter). I first consider the difference between *cooperation* and *collaboration,* a distinction expressed by the different connotations carried by these two concepts that does not exist in Dutch because both words are translated into Dutch as '*samenwerking*'. I give special consideration to the various motives and arguments for entering into a collaboration and then, finally, introduce two types of collaboration. On the one side, I mention the classic PPP, whose characteristics correspond with a form of administration such as *NPM* and, on the other side, the alliance inherent to PPP, which seems to be more democratic in nature and therefore fits in better with a *governance* form of administration.

Furthermore, with the help of a number of aspects in the area of relations between the different stakeholders (relationships/interactions) and their separate interests (interests/resources), which are important in public-private partnerships, a conceptual framework was set up. This conceptual model visualises the connection between the previous theoretical explorations and the following practical explorations in the area of institutionalisation, forms of administration and collaborative situations With the aid of this model, an assessment is made to determine to which forms of administration and collaborative situations the Amsterdam city marketing corresponds.

4 The Amsterdam Context: the field of Amsterdam City Marketing

In this first empirical chapter, I outline the Amsterdam (competitive) position on the world stage. In a number of ways, a picture is provided of how Amsterdam is performing in comparison with other cities. For years the city was at the top of the city rankings. At the start of this millennium, it appeared that Amsterdam was dropping behind in these rankings. Competing cities were performing better than Amsterdam. To monitor its competitive position, the city has chosen to concentrate on four important rankings, all of which indicate the attractiveness of the city economically and as a place to run a business or to live. The choice of these particular four rankings is tied to the five economic sectors that are important for Amsterdam: financial and business services; Schiphol Airport; the port (of Amsterdam) and the related industries; the cluster of creative industries, ICT and new media; and tourism and congresses.

After I outline the economic context, I introduce Amsterdam Partners, the Amsterdam city marketing organisation, and I discuss how this organisation started and who was involved in this start-up. This concerns a broad network in which both public and private parties are represented. Based on an organigram of the city marketing organisation, the most important groups of stakeholders are discussed

in turn, namely the various municipal departments involved, the surrounding municipalities and the business community. Slightly more consideration is given to the covenant partners, the public-private organisations that are active in the marketing and/or promotion of certain sectors in Amsterdam.

5 Amsterdam Partners: the development of the city marketing organisation

The organisational and management aspects of the Amsterdam city marketing are decisive for operating an organisation such as Amsterdam Partners. Firstly, I look into the organisation and funding of the city marketing organisation. This includes a focus on aspects such as the organisational structure, the financing, the vision and mission, and the support for the organisation. We see, for instance, what the income accounts of the city marketing organisation are, yet we also see that there is a lack of transparency with respect to funding. I then focus on how the city marketing organisation is managed and run. I do this based on five factors that are essential for the organising capacity that is necessary for collaborations that exist for the promotion or marketing of cities to be successful: the presence of a formal institutional framework (the administrative organisation); the existence of strategic networks; the creation and maintenance of support; the presence of leadership and; finally, the presence of a vision and strategy. Different stakeholders enter discussion on all of these different aspects, such as what Amsterdam Partners stands for and what the organisation wants to achieve. We can also see on paper that, in the initial phase of the city marketing process, the division of responsibilities and delineation of roles were not consistently clear for all of those involved. More than three years after the founding of Amsterdam Partners, a new council is introducing changes to this and initiates a new council programme called *Topstad* (Top City). Some of the stakeholders interviewed think that the *Topstad* programme provides greater clarity, direction and focus. Others do not share his opinion at all, as is clear from the range of different experiences among those interviewed.

6 Daily practice within the Amsterdam city marketing: projects and activities to profile and position the city better

In this last empirical chapter, we see how the Amsterdam city marketing process has unfolded over time. It is the collaboration around the city marketing that has become particularly difficult. This is expressed in daily practice within the different projects and activities that the partners take up together. The opinions of the different stakeholders involved concerning each other come clearly to the fore here and they are not always positive. What is particularly remarkable is the position of the ATCB (Amsterdam Tourism & Congress Bureau), which is repeatedly named in interviews and other types of discussions. Many stakeholders do not exactly praise the role that the ATCB is playing in the city marketing process.

Based on various projects from the city marketing process, we see how the policy took shape and is carried out. The collaboration is progressing with difficulty and

the discord within the collaboration is primarily taking place between several municipal services and covenant partners. The poor collaboration reveals itself in different projects in which the partners are working together. The setting up of a shared Internet site is one example of this.

7 Reflection on the city marketing policy of Amsterdam

The findings obtained from daily operations in the Amsterdam city marketing have been related to my theoretical framework. Four periods mark the course of the process in which the roles, interrelationships and interests of the stakeholders change. I have described these four phases in succession as the stock-taking phase, the implementation phase, the new start-up phase and the stagnation phase. For each period, I looked at three parts of the city marketing process. I first analysed which resources have been used, such as authority/legitimacy/support, power/influence, urgency/intensity, and other available resources. The manner in which resources are employed is an indicator for the method of administration used, with an *NPM* approach on one side and a *governance* approach on the other. Secondly, I studied which stakeholders are involved and what interests they have in the city marketing. Sometimes interests coincide with the influence, power or deployment of the other resources of stakeholders. At other times interests are the reason why stakeholders become actors. Interests can also have an influence on how actors work together. So interests occur in all three parts for each period. Thirdly, I ascertained whether a collaboration has been entered into and what shape this collaboration has been given. Here I make a distinction between a classic PPP and an alliance PPP. To ascertain what the collaboration looks like, I studied both the relationships between the different players involved and the city marketing organisation, and the relationships between the stakeholders themselves. I furthermore studied the possibility of working together and the degree of willingness to work together.

In the stock-taking phase, we clearly see the increasing institutionalisation at the urban policy level, which is expressed in the Amsterdam city marketing process. No longer is the government the only party to determine what happens in the area of policy; from now on also other entrepreneurs, civil society and even residents are involved in the urban policy process. At the beginning of the city marketing process, a wide range of stakeholders with diverse interests were involved who, together, seemed to be working towards the development of the city marketing process. In the next phase, the implementation phase, an *NPM* approach to administration was used, certainly at the start. At the end of this phase, neither an *NPM* approach nor a *governance* approach to administration occurred. At the last moment, just before the city council elections of 2006, we can see that all control was gone, as was any form of leadership. This slowly crept in. It is related to the diverse interests that stakeholders have among themselves. In the subsequent new start-up phase, the city marketing process was linked to the economic policy programme, the so-called Top City Programme. The Top City Bureau that must implement this programme quickly gained control over the entire process that was intended to lead to a better

economic position for Amsterdam. This new policy and the new players provided a new impulse to the city marketing policy.

Yet this new élan was granted only a short life. Following the period of regeneration, a period of decline again ensued, christened the *stagnation phase*. There was another change in the alderman responsible, the fifth change since the start of the city marketing process. The Top City Programme also came to an end. Or perhaps even more importantly, new elections approached which, in all likelihood, would change the make up of the bench of mayor and aldermen. The consequences for both the city marketing and the Top City Programme were noticeable.

Looking back over the last eight years, considerable time, energy and money has been invested in the Amsterdam city marketing process. A range of different parties were involved from both the public and private sectors. An organisation was set up whose purpose is to profile and position the city better (internationally). Towards this end, the organisations that were already focused on one or another form of promotion and marketing for Amsterdam joined forces to achieve more through greater synergy than they would by each of them operating individually. This collaboration has had a varied result. During two periods, the stock-taking phase and the new start-up phase, the collaboration was reasonable to good. During two other periods, the implementation phase and the stagnation phase, the collaboration was difficult if not downright poor. It is remarkable that during the period that the collaboration was reasonable/good, the form of administration had most of the features of an *NPM* approach to administration. This is a form of administration that is not exactly known for being extremely democratic. This method of administration is primarily expressed in contacts with the public and semi-public organisations. The private parties were involved in these phases because support and legitimacy are important to implementing the city marketing policy. The type of administration used in the other two phases is unclear, there was little if any collaboration. Involvement and support among the private parties was minimal. This applies particularly to the last phase, the stagnation phase.

8 Conclusion and considered opinions on the city marketing policy in Amsterdam

City marketing is politics! This dissertation makes this much clear, i.e. that city marketing in Amsterdam is a political instrument. The findings in this dissertation provide insight into which and how different stakeholders are involved in this city marketing process. It clarifies how collaboration comes about, can thrive or can stagnate. It shows what conflicts take root and flourish when there is a lack of control. And it sketches a picture of how contextual aspects and situational factors can influence developments. Not only the local and regional context, but also the national and even the international context can influence the Amsterdam city marketing policy. Not only political and economic aspects, but also particularly

social and cultural aspects seem to influence developments within the Amsterdam city marketing.

A limited number of stakeholders are actually involved in the city marketing process that is primarily taking place at the organisation/participant level of the city marketing organisation. Stakeholders at other levels, the *community* and network levels, are consulted only incidentally. It is primarily at the organisation/participant level that the collaboration in the field of city marketing takes shape. The partners that are closely involved in the collaboration primarily come from a number of Amsterdam municipal services and promotional and marketing organisations (covenant partners). The public-private partnership Amsterdam Partners set up for the city marketing has features of both a classic PPP and an alliance PPP. That is why this public-private collaboration is designated as a hybrid. And although the city marketing process has been underway for several years, a formal organisation has been set up and a clear joint objective has been defined, the partners have apparently not been successful at the organisation/participant level in moving beyond their own organisational interests. The Amsterdam collaboration in the field of city marketing therefore reveals a tarnished image in the area of mutual collaboration. The administrative influence has left a large stamp on the course of the city marketing process in the Amsterdam city marketing. The largest problem in the Amsterdam city marketing policy is not the existence or co-existence of the *NPM* and the *governance* approaches to administration, but primarily the lack of continuation and firm grounding in the city marketing policy. The local government should be held responsible for this. This inevitably leads to the conclusion that existing types of administration in contemporary complex policy processes such as city marketing are inadequate to guarantee the success of these complex policy processes.

Next, I share several of my reflections on the question of whether city marketing should be one of the administrative tasks and responsibilities of an (Amsterdam) alderman. Arguments presented to justify city marketing being made a part of the government's range of duties include the general interest of the city, the common and social good, and the historical embedding or background of city promotional organisations. Reasons given for not including city marketing under the responsibilities of an alderman are the political volatility at the administrative level, the perceived political self-interests involved and the inexperience of the government (or administrators) in the field of (city) marketing.

But there are even more aspects that have played a role in the Amsterdam city marketing process. As an example, I point to the mismatch between the manner of administration and the form of collaboration that has confused the city marketing organisation. A number of factors that are inextricably linked have contributed to the complexity of the (Amsterdam) city marketing.

I conclude this chapter and dissertation with two discussions. The first discussion is of a general nature. Before the city marketing process is continued, in my view a more structural discussion must first be held on the current relationships, expectations

and interests between the public sector, the business community and civil society. It is a discussion that should be held particularly in Amsterdam, but certainly not only in Amsterdam. A part of this discussion are the new and broader perspectives on legitimisation, justification and grounding. The call for other ways of legitimisation and justification, for the grounding of organisations and their activities, and for the contextualisation of processes and players indicates that the era of 'economising' policy is ripe for change.

A second discussion is of a personal nature. I have said that I could never leave the field due to my close involvement in this field. I hope for now to be able to continue participating as a lecturer and consultant in the discussions held on urban policy processes and, in particular, on city marketing.

Curriculum Vitae

Vele wegen leiden naar Rome zo bewijst dit proefschrift. Angelique Lombarts werd op 26 januari 1963 te Zundert geboren. Na het behalen van haar Gymnasium Bèta diploma studeerde zij aan de Hoge Hotelschool in Maastricht. Tijdens en na deze opleiding werkte zij ondermeer in Brussel, Parijs, Italië en Zwitserland om vervolgens in Amsterdam in de hotellerie te belanden. Zij besloot in 1995 om naast haar werk Cultuur, Organisatie en Management aan de VU te gaan studeren en rondde deze studie in 1999 af. Na omzwervingen in de uitzendsector en de marketingcommunicatie, komt zij in de congresbranche terecht, eerst als commercieel directeur van het Haagse congrescentrum, daarna als directeur van de Nederlandse branchevereniging op congresgebied. Ondertussen is zij in 2005 aan dit proefschrift begonnen. Tegelijkertijd werkt ze als lector city marketing & leisure management bij hogeschool Inholland en heeft zij haar eigen bedrijf AloAconsultancy.