

Rekenkamercommissie Gemeente Haarlemmermeer

Evaluatie Citymarketing Haarlemmermeer



Inhoud

Inleiding	3
Citymarketing - beschouwing vooraf	4
Citymarketing Haarlemmermeer	
➤ definities	7
➤ doelen	8
➤ activiteiten	10
➤ organisatie	11
➤ kosten	13
➤ effecten	15
➤ conclusies	17
➤ beoordeling	20
Bijlage 1 – Geraadpleegde bronnen en personen	21
Bijlage 2 – Begroting Citymarketing	22
Colofon	23

Inleiding

Deze rapportage bevat de evaluatie van Citymarketing in Haarlemmermeer, uitgevoerd door LAGroup in het voorjaar van 2012, in opdracht van de Rekenkamercommissie Haarlemmermeer.

De evaluatie is uitgevoerd door middel van een quick scan, waarbij de volgende activiteiten zijn verricht:

- deskresearch (zie bijlage 1),
- verdiepende interviews met diverse betrokkenen (zie bijlage 1),
- een beknopte benchmark van vijf andere gemeenten,
- en afstemming met de citymarketeer Haarlemmermeer, andere betrokken ambtenaren en de Rekenkamercommissie.

In deze rapportage komen achtereenvolgens de volgende onderwerpen aan bod:

- beschouwingen over citymarketing in Nederland;
- de status quo van citymarketing in Haarlemmermeer. Hierbij besteden we aandacht aan:
 - belangrijke definities,
 - doelstellingen en doelgroepen,
 - activiteiten,
 - organisatie (inclusief de link met aanverwante beleidsterreinen)
 - kosten,
 - en de effecten van citymarketing in Haarlemmermeer;
- conclusies en een samenvattende beoordeling.



Citymarketing – beschouwing vooraf

Citymarketing is in toenemende mate 'in'. Veel steden en gemeenten zijn er mee bezig en proberen er hun eigen invulling aan te geven. Bij de ene gemeente lukt dat beter dan bij de andere. We beginnen met het geven van een definitie van citymarketing en gaan daarna in op recente ontwikkelingen op het gebied van citymarketing in Nederland.

Wat is citymarketing?

De Stichting Netwerk Citymarketing Nederland definieert het begrip als volgt:

“Citymarketing is een langetermijn-proces en/of een beleidsinstrument bestaande uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het aantrekken en behouden van specifieke doelgroepen. Citymarketing is geen doel op zich, maar een middel om stedelijke en gemeentelijke doelstellingen te realiseren.”

Nationale Citymarketing Monitor 2010

Om meer inzicht te krijgen in de Nederlandse praktijk van citymarketing is in 2010 voor de eerste keer een onderzoek uitgevoerd door de Erasmus Universiteit, samen met het Netwerk Citymarketing, VVV Nederland en de VNG* onder circa 300 citymarketeers. Daarin worden onder andere de volgende interessante bevindingen weergegeven:

- Het citymarketingbeleid in Nederland richt zich voornamelijk op de bezoekers en de huidige bewoners van de gemeenten en in mindere mate op de gevestigde bedrijven, beleggers, investeerders en potentiële nieuwe bewoners.
- Er is relatief weinig marktonderzoek uitgevoerd onder de doelgroepen die de citymarketeers willen bereiken.
- De meeste gemeenten willen zich onderscheiden met historie, cultuur, evenementen en toerisme – allemaal niet echt onderscheidende kenmerken.

- Nederlandse citymarketeers zetten voornamelijk hun eigen communicatiekanalen in en maken veelvuldig gebruik van *free publicity* (vooral persberichten).
- De helft van de citymarketeers maakt gebruik van een slogan.
- Een te laag budget wordt gezien als de grootste belemmering voor een succesvolle citymarketing; ook de inbedding in de gemeentelijke organisatie wordt aangegeven als een belangrijk knelpunt.
- Minder dan een kwart van de gemeenten evalueert zijn citymarketingbeleid.

Deze conclusies zijn gebaseerd op ervaringen van andere gemeenten/citymarketeers in Nederland, die Haarlemmermeer kan gebruiken om de effectiviteit van haar citymarketingstrategie te verhogen.

Nationale Citymarketing
Monitor 2010

Citymarketing – beschouwing vooraf

Begin bij bestaande doelgroepen

Prof. dr. Gert-Jan Hospers, hoogleraar city- en regiomarketing aan de Radboud Universiteit Nijmegen, is de eerste hoogleraar in Europa op het gebied van citymarketing. Hij is van mening dat “goede citymarketing begint bij diegenen die al voor je stad gekozen hebben.” Volgens Hospers: “Net zoals sommige steden heeft citymarketing zelf ook een eenzijdig imago. Veel mensen denken dat het gaat om campagnes, slogans en logo’s met ‘*Er gaat niets boven Groningen*’ als bekendste voorbeeld. Dat is een misverstand. Een spotje of slagzin kan een stad niet aantrekkelijker maken dan ze is. (...). Een stad moet niet zeggen dat hij bijzonder is, maar bijzonder zijn.” Volgens Hospers wordt er te vaak gedacht in termen van een logo, slagzin en campagne, terwijl het geld beter geïnvesteerd kan worden in *service design*: voorzieningen waar de stad behoefte aan heeft. Hospers pleit dan ook voor meer ‘warme’ citymarketing, het koesteren van de reeds aanwezige doelgroepen in de stad en minder voor ‘koude’ citymarketing, de acquisitie van bijvoorbeeld nieuwe bewoners en bedrijven.

Kies een helder profiel

We zien in de praktijk dat veel gemeenten in Nederland hun best doen om een positie te verwerven in het hoofd van de Nederlanders. Citymarketing wordt als instrument gebruikt om de associaties die doelgroepen bij een plaats hebben te beïnvloeden. Sommige steden en regio’s zijn daarin zeer succesvol en zijn uitgegroeid tot een merk (denk bijvoorbeeld aan de Biesbosch of Maastricht). Dit hebben ze bereikt door te kiezen voor een helder profiel, waarin enkele elementen centraal staan. Wordt er niet gekozen en wordt de beeldvorming overgelaten aan het toeval, dan bestaat het risico dat het gebied in de hoofden van de mensen een onsamenhangend geheel wordt. In het algemeen zijn steden en regio’s een complex geheel, te complex om *alle* aspecten van hun identiteit bij het publiek onder de aandacht te brengen. Pas in gereduceerde vorm maakt een stad/regio kans een plek te krijgen tussen onze oren. Dat vraagt om positie kiezen. Welke elementen benadrukken we wel, en welke niet? Wie is onze kerndoelgroep en wie zijn onze concurrenten? Hoe willen we worden herkend?

Citymarketing is een marathon

Citymarketing is een marathon en geen sprint. Alleen door over een lange periode consequent aan een citymarketingbeleid vast te houden, kan een stad/gemeente effect sorteren. Het is geen sprint en de *quick wins* zijn beperkt. Waarom is het een marathon? Omdat het tijd kost om de beeldvorming van mensen (positief) te beïnvloeden en omdat vele partijen betrokken zijn bij het citymarketingproces. Een citymarketingbeleid dat iedere vier jaar verandert met de mogelijke politieke wisselingen heeft weinig kans op succes.



Citymarketing – beschouwing vooraf

Bepalende aspecten van citymarketing

Op basis van onze kennis en ervaring met citymarketing presenteren we hieronder een vijftal aspecten die belangrijk zijn bij het maken van keuzes en in het verlengde daarvan bij het formuleren van de doelstellingen van citymarketing. Het kiezen voor het ene of het andere aspect geeft ook een eerste idee over de inspanningen die moeten worden verricht inzake citymarketing.

1. *Warme citymarketing vs.*

Koude citymarketing

Richt citymarketing zich op het behouden van bestaande doelgroepen of gaat het om het aantrekken van nieuwe? Het aantrekken van nieuwe vraagt om grotere inspanningen.

2. *Specifieke doelgroepen vs.*

Alle doelgroepen

Gemeenten/steden kunnen zich richten op de volgende mogelijke doelgroepen: bewoners, bedrijven en bezoekers. Hoe meer doelgroepen bediend zullen worden, hoe groter ook hier de benodigde inspanningen.

3. *Oude stad vs. New Town*

Heeft de gemeente/stad al een eigen identiteit? Geniet ze naamsbekendheid en staat daarmee op de *mental map* van veel Nederlanders? Een nieuwe en vrij onbekende gemeente/stad heeft een langere weg te gaan dan een gemeente die al bekend is en/of over een duidelijke eigen identiteit beschikt.

4. *Uitbouwen vs. Opbouwen*

Hoe is de basis van de gemeente/stad: is er al een speerpunt dat de gemeente verder wil versterken of uitbouwen? Of heeft de gemeente/stad nog geen focus of moet ze de focus verleggen (bijvoorbeeld omdat deze niet meer aan de orde is, zoals in Tilburg na het verdwijnen van de textielindustrie)?

5. *Specifiek profiel vs. Generiek profiel*

Kiest de gemeente/stad voor een scherp profiel (bijv. Leerdam als glasstad) en sluit daarmee andere thema's uit of wil ze 'voor elk wat wils' en zet ze in op alle aspecten en alle doelgroepen?

Citymarketing Haarlemmermeer – definities

Citymarketing

In het document *Voortgang citymarketing 2011-2012* (2011) definieert de gemeente Haarlemmermeer citymarketing als volgt:

Citymarketing is in essentie een andere manier van denken en handelen vanuit één gemeenschappelijk belang. Citymarketing is daardoor van ons allemaal. Het centrale thema 'ontmoeten & verbinden' versterkt de sociale cohesie, verbindt de diverse kernen en draagt bij aan het 'Haarlemmermeerse gevoel'.

Haarlemmermeer, bestaande uit 26 kernen, positioneert zich als Nederland in het klein. Het biedt contrasten en diversiteit en is daardoor een thuishaven voor een grote verscheidenheid aan bewoners en bedrijven. **'Contrasten en diversiteit'** zijn hiermee bepaald als de kernwaarden van Haarlemmermeer.

Het centrale thema en de kernwaarden van Haarlemmermeer zijn tot stand gekomen op basis van een participatief proces: bewonersonderzoek en expertmeetings met bewoners, bezoekers, bedrijven, media, investeerders en andere overheden.

De citymarketing van Haarlemmermeer heeft een interne focus: de belangrijkste ambitie is het verbinden van de 26 kernen en het ontwikkelen van een 'Haarlemmermeers gevoel'. Citymarketing in Haarlemmermeer heeft zich derhalve tot nu toe met name op de eigen gemeente gericht.

Het 'Actieplan citymarketing' (uit *Voortgang citymarketing 2011-2012*, 2011) omvat alle activiteiten op het gebied van productontwikkeling en profilering, waarmee invulling wordt gegeven aan de kaders voor citymarketing. Het 'Actieplan citymarketing' is sinds 2011 de vervangende term voor het 'programma voor imagomanagement'.

Evenementen

Aangezien evenementen een belangrijke rol spelen in de citymarketingstrategie van Haarlemmermeer, geven we hier-

naast de definitie van een evenement, zoals deze wordt gehanteerd in het evenementenbeleid van de gemeente Haarlemmermeer.

In *Actualisatie evenementenbeleid Haarlemmermeer 2011 – 2014* (2011) wordt een evenement als volgt omschreven:

Een evenement is een feestelijke, vermakelijke of plechtige gebeurtenis die voor publiek toegankelijk is, al dan niet met entreeheffing, die plaatsvindt op of aan de weg of het openbaar water of in gebouwen. Het gaat dan om publieksgerichte activiteiten die vergunning- of meldingsplichtig zijn als bedoeld in de Algemene Plaatselijke Verordening (APV), die één keer per jaar of eenmalig plaatsvinden. Het betreft een niet-alledaagse concentratie van publieksgerichte activiteiten, bewust en met een doel (bijvoorbeeld promotioneel, ideëel of commercieel) georganiseerd en geprogrammeerd.



Citymarketing Haarlemmermeer – doelen

Hoofddoel

Het hoofddoel van citymarketing is het merk 'Haarlemmermeer' te laden, zodat de kernwaarden (contrasten en diversiteit) van Haarlemmermeer worden **herkend en doorgegeven**.

Subdoelstellingen

De volgende subdoelstellingen zijn *geformuleerd*:

1. Inwoners en bedrijven in de **26 kernen** voelen zich **verbonden** met elkaar en zijn **trots** op de contrasten en de diversiteit van Haarlemmermeer.
 - Voor alle kernen is een 'Haarlemmermeer Roadshow' gehouden, waarbij de eigenheid van de eigen kern en de combinaties van de andere kernen duidelijk worden. Uit de achteraf gehouden enquêtes blijkt dat de kernwaarden van Haarlemmermeer beter worden herkend en dat men trotser is geworden op de eigen gemeente.
 - Minimaal 10 bedrijven gebruiken jaarlijks de citymarketinguitingen.
 - Bij minimaal 15 burgerinitiatieven zijn de citymarketinguitingen gebruikt.
 - Jaarlijks wordt minimaal één gadget ontwikkeld in de huisstijl van city-

marketing Haarlemmermeer voor (toekomstige) bewoners en/of bedrijven.

- De centrale portal (website) voor Haarlemmermeer is gerealiseerd in 2012.
 - Minimaal 1.500 downloads van de verschillende I-Tours zijn gerealiseerd.
2. Haarlemmermeer is een serieuze **partner in de Metropoolregio Amsterdam** en heeft een voor alle stakeholders binnen deze regio herkenbare toegevoegde waarde.
 - Haarlemmermeer heeft bij minimaal twee evenementen de aansluiting gevonden bij een van de samenwerkingspartners in de Metropoolregio Amsterdam.
 3. Haarlemmermeer is een **aantrekkelijke vestigingsplaats** voor nieuwe duurzame bedrijven.
 - Citymarketing Haarlemmermeer heeft bijgedragen aan minimaal vijf concrete acquisitietrajecten voor nieuwe bedrijvigheid in Haarlemmermeer.

4. Het genereren van **nieuwe bezoekersstromen** naar Haarlemmermeer door combinaties te maken van het bestaande (leisure)aanbod (voor zowel de zakelijke als de particuliere markt).
 - In de periode 2011-2012 zijn er vijf combinatiepakketten voor een betere benutting van het bestaande (leisure)aanbod ontwikkeld en vermarkt.

Doelgroepen

Haarlemmermeer benoemt de volgende doelgroepen van haar citymarketing-beleid:

- bestaande bewoners en bedrijven;
- potentiële bewoners en bedrijven;
- stakeholders in de Metropoolregio Amsterdam;
- nieuwe bezoekers.

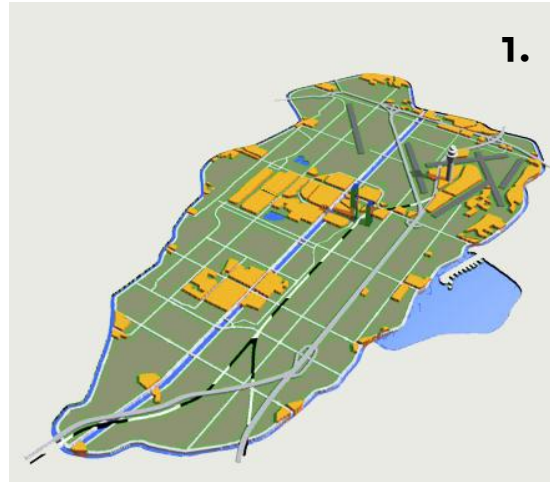
Tot nu toe lag de nadruk in Haarlemmermeer op 'warme citymarketing', dat wil zeggen dat citymarketing vooral gericht is op het behouden van de **huidige bewoners en bedrijven**.

Citymarketing Haarlemmermeer – doelen

Aandachtsgebieden

Er zijn tien aandachtsgebieden waarop citymarketing zich focust. Dit zijn de gebieden waar Haarlemmermeer het 'ontmoeten en verbinden' wil realiseren. Vier aandachtsgebieden zijn aangemerkt als prioriteit, te weten:

1. Leggen van verbindingen tussen de mensen in verschillende dorpen en kernen en duidelijker laten zien wat er speelt en te doen is. De doelgroep is *bewoners*.
2. Betere toegankelijkheid en het nadrukkelijker profileren van verschillende leisurefuncties en duidelijker laten zien wat Haarlemmermeer op dit gebied te bieden heeft. De doelgroepen zijn *bewoners* en *bezoekers*.
3. Wonen in Haarlemmermeer. De doelgroepen zijn *potentiële bewoners*, *bedrijven* en *investeerdere*.
4. Continueren aansluiting bij de Metropoolregio Amsterdam en aangrenzende regio's en hierbij met name investeren in het imago naar internationale stakeholders. De doelgroepen zijn *lokale*, *regionale* en *internationale bedrijven* en *investeerdere*.



zoek in agenda

- ▷ zoek op genre
- ▷ zoek op datum
- ▷ zoek op kaart

[uitgebreid zoeken](#)



filmzoeker

Het complete filmaanbod voor de provincie Noord-Holland.

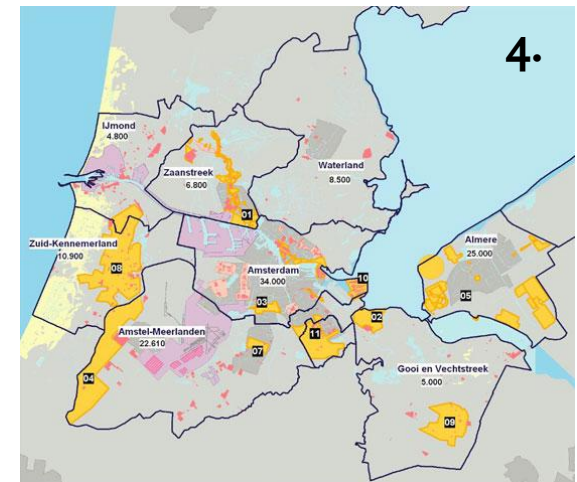


dagje uit



Stoffen Spektakel

Ook alle benodigdheden en founituren voor het maken van kleding, gordijnen, vitrages, etc. kunt u vinden op dit evenement. De stoffen die u ...



Citymarketing Haarlemmermeer – activiteiten

Met verschillende activiteiten wordt invulling gegeven aan citymarketing in Haarlemmermeer:

Continue activiteiten

- onderhouden en activeren van het Platform Citymarketing (waarover later meer), door gemiddeld drie tot vier platformbijeenkomsten per jaar en de inzet van *social media*;
- financiële ondersteuning van initiatieven van het Platform Citymarketing. De initiatieven/evenementen moeten aansluiten op de ‘ontmoeten & verbinden’-gedachte;
- aanhaken bij overleggen in de Metropoolregio Amsterdam, onder andere over de acquisitie van (sport)evenementen en de acquisitie van bedrijven (‘amsterdam inbusiness’).

Eenmalige activiteiten

- ad hoc evenementen zoals de SBS6 Kerstparade;
- restyling centrale hal van het Raadhuis en de entrees Service Centra;
- quick scan naar mogelijkheden voor citydressing (aankleden van openbare ruimte door middel van bijv. vlaggen);

- citymarketingvlaggen in de verschillende kernen;
- geboorteboekjes;
- vier Philip Starck-banken met het logo van HLMRMEER voor verschillende evenementen;
- jaarlijks gadgets in de huisstijl van de citymarketing van Haarlemmermeer.

Activiteiten in ontwikkeling

- www.haarlemmermeer.nl - centrale portal die toegang biedt tot alle informatie over Haarlemmermeer;
- I-Tours: een mobiele app met drie interactieve tours in Haarlemmermeer, beschikbaar op iPhone en Android (momenteel beschikbaar in bèta-versie);
- roadshows: bijeenkomsten voor bestaande bewoners of bedrijven over de identiteit en het vestigingsklimaat van Haarlemmermeer;
- combinatiepakketten/concepten voor leisuremarkt gericht op zakelijke en particuliere bezoekers (bijvoorbeeld een vergaderlocatie die samenwerkt met hotels/Fort Vijfhuizen; benutting overcapaciteit hotels in het weekend door middel van arrangementen met

- restaurants en culturele instellingen);
- thematische feestpakketten, bijvoorbeeld in het kader van het EK voetbal en de Olympische Spelen van 2012.

Idee voor nieuwe activiteit

- digitale nieuwsbrieven over citymarketingacties en gerichte PR-campagnes (beide gekoppeld aan de portal).



Citymarketing Haarlemmermeer – organisatie

Citymarketing

De organisatie van citymarketing in Haarlemmermeer is *formeel* als volgt:

- **Gemeenteraad en College B&W:** de gemeenteraad stelt kaders voor citymarketing vast. De wethouder met citymarketing in portefeuille is namens College van B&W verantwoordelijk voor de uitvoering van het citymarketing- programma.
- **Board Citymarketing Haarlemmermeer:** de Board heeft beslissingsbevoegdheid ten aanzien van het programma citymarketing. De Board beslist welke citymarketingprojecten en -evenementen en welke initiatieven van het Platform (zie hierna) worden ondersteund. Ook heeft de Board een adviserende functie richting de projectorganisatie/citymarketeer. De Board komt ongeveer vier keer per jaar bijeen en bestaat uit tien belangrijke stakeholders (roulerend), zoals de burgemeester, wethouder citymarketing, vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, de culturele sector en sport, en de citymarketeer.
- **Platform Citymarketing Haarlemmermeer:** leden van het Platform kunnen initiatieven voor citymarketing indienen en hebben een adviserende functie richting de Board over het programma citymarketing. De leden zetten zelf projecten op of spelen een rol in het vinden van investeerders. Het Platform komt circa vier keer per jaar bijeen en bestaat uit circa 300 leden (begin 2012). Elke bijeenkomst wordt door circa 50-80 leden bezocht.
- **Projectorganisatie/citymarketeer:** de projectorganisatie bestaat uit een citymarketeer (36 uur) die het dagelijkse werk verzorgt en een coördinerende en adviserende functie vervult binnen de gemeentelijke organisatie en richting externe partijen. Het signaleren van mogelijkheden, kansen en projecten is hierbij een belangrijke taak. De citymarketeer vervult een secretarisfunctie naar de Board en naar de wethouder citymarketing.

In de *praktijk* functioneren de Board en het Platform als volgt:

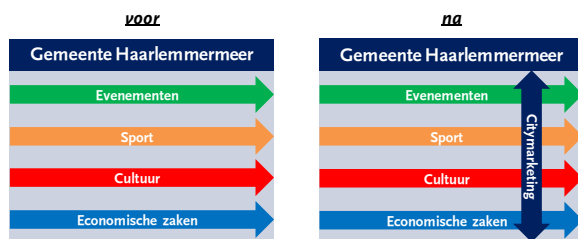
- **Board Citymarketing Haarlemmermeer:** de Board is in 2011 één keer samengekomen en er heeft overleg plaatsgevonden via e-mail en telefoon. Tijdens de bijeenkomsten wordt per aanwezige organisatie de huidige stand van zaken op het gebied van citymarketing besproken. Ook wordt besproken waar er kansen liggen om elkaar te versterken en wat de rol van de gemeente is. Op de laatste bijeenkomst op 15 februari 2011 is de Voortgangsnotitie citymarketing 2011-2012 uitgebreid besproken.
- **Platform Citymarketing Haarlemmermeer:** Het Platform is een diverse groep van inwoners, ondernemers, werknemers van in Haarlemmermeer gevestigde bedrijven, bestuursleden van (sport)verenigingen, et cetera. Iedereen kan gratis en vrijblijvend lid worden, door middel van een e-mail aan de citymarketeer, lidmaatschap van de LinkedIn-group of via Twitter.

Citymarketing Haarlemmermeer – organisatie

- In 2011 is het Platform drie keer bijeengekomen. De citymarketeer is facilitator en organisator van deze bijeenkomsten en stelt over het jaar een divers programma samen. Wie aanwezig is, verschilt per bijeenkomst, afhankelijk van het gekozen onderwerp. Deelname aan de bijeenkomsten is niet verplicht.

Citymarketing en andere beleidsterreinen

Citymarketing Haarlemmermeer dient als verbindende schakel tussen verschillende beleidsterreinen. Met behulp van citymarketing zijn diverse aspecten van deze beleidsterreinen gekoppeld aan een consistente boodschap. Citymarketing is slechts een middel daarvoor en wordt gevoed door de verschillende beleidsterreinen, zoals sport, cultuur, evenementen en economische zaken. Dit schema geeft dat weer:



De link tussen citymarketing en de andere beleidsterreinen is als volgt:

- **Evenementen:** vooral evenementen hebben een link met citymarketing en worden gezien als promotioneel middel om “zich te onderscheiden als ontmoetings- en verbindingsgemeente”. Hierbij gaat het onder andere om sportevenementen (bijvoorbeeld Concours Hippique en Haarlemmermeer Run), cultuurevenementen (bijvoorbeeld Meerjazz en Meerlive) en om zakelijke evenementen (bijvoorbeeld SHARE Haarlemmermeer). Per evenement wordt bekeken of het aansluit bij de doelen van het citymarketingbeleid, en of vanuit citymarketing voorwaarden kunnen worden gekoppeld aan de subsidiebeschikking.
- **Sport:** vanuit het beleidsterrein sport wordt ook bekeken hoe de promotionele waarde van topsport kan worden ingezet voor de citymarketing. Door de grote zichtbaarheid van topsportevenementen en sportieve successen kan topsport een bijdrage leveren aan

de positionering van Haarlemmermeer als ambitieuze, veelzijdige en vitale gemeente en kan daarmee het imago van Haarlemmermeer worden versterkt. Ook voor het bedrijfsleven is topsport een aantrekkelijk promotie- en communicatieplatform.

- **Cultuur:** het is inherent aan culturele voorstellingen, optredens en evenementen dat ze zich richten op een publiek. Het feit dat Haarlemmermeer met onder andere Pier K een bepaald voorzieningenniveau biedt dat gepaard gaat met een bepaalde programmering, beïnvloedt de beeldvorming van Haarlemmermeer. Cultuur en haar culturele uitingen kunnen dus een directe link hebben met citymarketing.
- **Economische zaken:** de verbinding tussen economische zaken en citymarketing is minder expliciet, behalve als het gaat om een zakelijk evenement, zoals SHARE Haarlemmermeer. Echter, ook het economische klimaat is gebaat bij een positief en levendig beeld van Haarlemmermeer. Dit speelt vooral op het gebied van marketing en acquisitie ten aanzien van het aantrekken van nieuwe bedrijven.

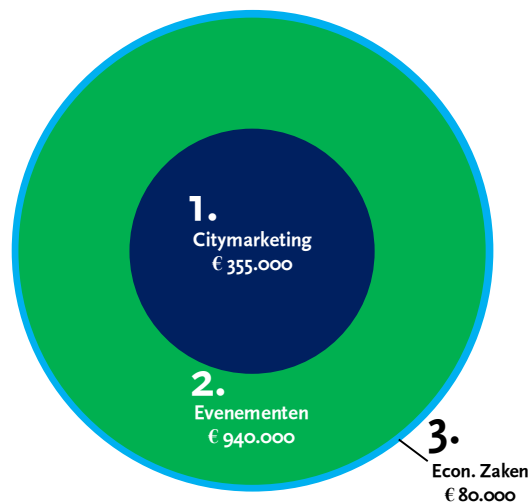
Citymarketing Haarlemmermeer – kosten

De totale kosten van citymarketing voor de gemeente Haarlemmermeer zijn lastig te kwantifereren. Dit komt doordat citymarketing in bepaalde gevallen leidend is, en in andere gevallen bijvangst. Als kosten voor citymarketing in Haarlemmermeer hebben we de posten meege-nomen met een duidelijk citymarketing-karakter. Dit betreft:

1. het directe budget voor Citymarketing Haarlemmermeer (incl. evenementen gefinancierd door Citymarketing);
2. alle door andere beleidsterreinen gefinancierde evenementen; en
3. specifieke kosten die het beleidsterrein Economische Zaken heeft gemaakt voor citymarketing in Haarlemmermeer.

Kosten van beleidsterreinen Cultuur en Sport (anders dan hun evenementen, dus bijvoorbeeld kosten met betrekking tot Pier K en het Huis voor de Sport) zijn niet meegenomen. Bij deze kosten is citymarketing immers bijvangst.

De volgende grafiek toont de opbouw van de kosten voor citymarketing in Haarlemmermeer:



Hierna worden de directe kosten (donkerblauw) en indirecte kosten (groen en turkoois) nader toegelicht.

Directe kosten

1. Het jaarlijkse *directe* budget voor citymarketing in Haarlemmermeer is momenteel € 355.000 (2012)*. Dit bedrag is uitgesplitst in de blauwe grafiek op de volgende pagina.

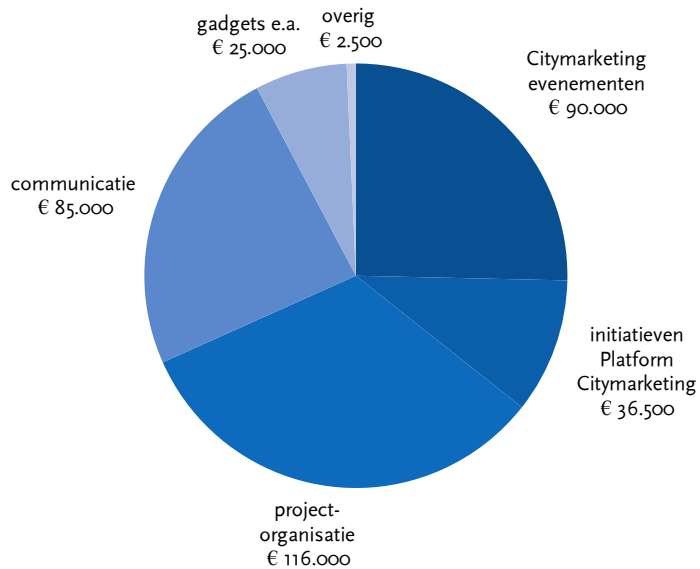
In 2011 is voor citymarketing circa € 390.000 uitgegeven en in 2010 circa € 340.000. Een uitgebreide toelichting op deze bedragen is weergegeven in bijlage 2.

Indirecte kosten

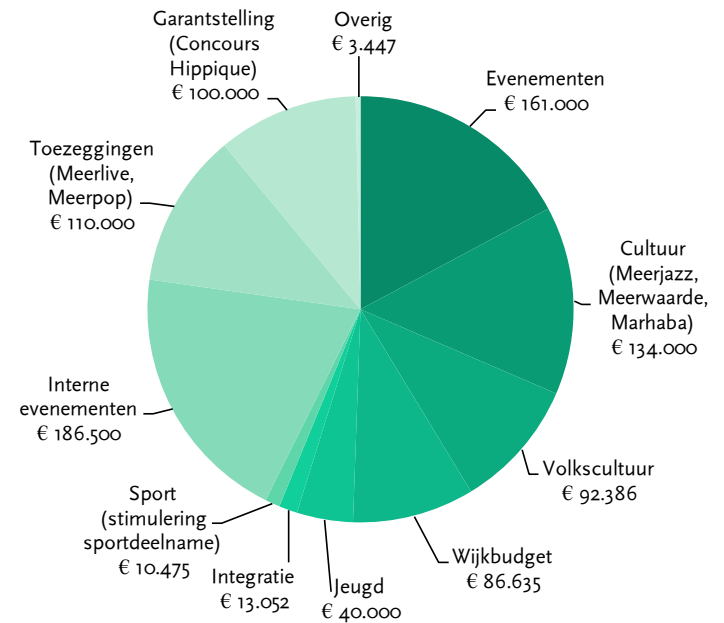
2. In 2010 werd door *andere* beleidsterreinen circa € 940.000 uitgegeven aan evenementen.** Dit bedrag (dus *exclusief* de directe ondersteuning van evenementen door Citymarketing) is uitgesplitst in de groene grafiek op de volgende pagina.
3. Ten slotte draagt het beleidsterrein Economische Zaken circa € 80.000 per jaar bij aan Citymarketing: € 20.000 voor het partnerschap 'amsterdam inbusiness' en circa € 60.000 aan personeelskosten (1 fte) voor 'amsterdam inbusiness'-activiteiten.

Citymarketing Haarlemmermeer – kosten

Begroting Citymarketing 2012 = € 355.000



Evenementensubsidies 2010 = € 937.495 (excl. directe ondersteuning Citymarketing)



Citymarketing Haarlemmermeer – effecten

De effecten van citymarketing in Haarlemmermeer, in termen van bijvoorbeeld financiële opbrengsten, imago en samenwerking, worden *nog niet* gemeten (in lijn met bevindingen van de Nationale Citymarketing Monitor 2010, zie p. 4). Dat betekent dat er nog geen structureel inzicht is in de effecten van de citymarketingactiviteiten. Desalniettemin noemden de geraadpleegde personen diverse positieve effecten die citymarketing Haarlemmermeer in de afgelopen jaren teweeg heeft gebracht. Hierbij gaat het in de meeste gevallen om **kwantitatieve effecten**. De effecten zijn hieronder weergegeven en zijn *allen* afkomstig uit de interviews met betrokkenen (zie bijlage 1).

Identiteit en zichtbaarheid van Haarlemmermeer

- Citymarketing heeft een impuls gegeven aan de discussie over de identiteit van Haarlemmermeer. De complexe identiteit van Haarlemmermeer – geen stad, maar 26 verschillende kernen – is een ingewikkeld uitgangspunt. Echter, citymarketing heeft bij velen voor een cultuuromslag gezorgd. Men voelt zich in toenemende mate ‘Haarlem-

mermeerder’, naast Zwanenburger, Hoofddorper, et cetera.

- Door in de afgelopen jaren vooral in warme citymarketing geïnvesteerd te hebben, heerst er nu een beter klimaat in de gemeente. Haarlemmermeer is meer open en minder naar binnen gekeerd. De gemeente en ondernemers zijn zichtbaar actiever geworden (bijv. deelname aan het Platform citymarketing, gastheer voor de Dag van de Citymarketing, et cetera). De geïnterviewden geven aan dat de bewoners in toenemende mate trots zijn op Haarlemmermeer. Voor de bestaande doelgroepen is het imago van de gemeente verbeterd.
- Het citymarketingproces tot nu toe heeft bijgedragen aan het bewustzijn wat Haarlemmermeer allemaal (wel) te bieden heeft.
- Citymarketing zorgt ervoor dat de voorzieningen in Haarlemmermeer beter onder de aandacht worden gebracht, zodat ook eigen bewoners er meer gebruik van gaan maken.
- Citymarketing heeft meer ‘smoel’ gegeven aan Haarlemmermeer, ook voor mensen die niet in de gemeente wonen maar er bijvoorbeeld werken.

Dit is meer dan evenementen alleen teweeg kunnen brengen.

- Citymarketing heeft Haarlemmermeer letterlijk zichtbaar gemaakt door onder andere uitingen te gebruiken, zoals het logo, vlaggen, gadgets et cetera.
- Door citymarketing is het gelukt om meer, grotere en betere evenementen naar Haarlemmermeer te halen, zoals de SBS6 Kerstparade en het NK BBQ, waardoor ook de lokale economie profiteert.
- Er is veel media-aandacht geweest voor onderscheidende en/of grotere evenementen, zoals NK paalzitten en de SBS6 Kerstparade. Naast de media-waarde van evenementen is ook het aantal bezoekers een meetbaar effect van (evenementen die plaatsvinden in het kader van) citymarketing.

De kapstokfunctie van citymarketing

- ‘Ontmoeten & verbinden’ heeft voor een integrale kijk bij de gemeente gezorgd en biedt haakjes om zaken aan op te hangen. Een voorbeeld is het gebruiken van bijzondere evenementen om (internationale) bedrijven uit te nodigen. Zo wordt op Mysteryland jaarlijks één VIP-bijeenkomst

Citymarketing Haarlemmermeer – effecten

georganiseerd in samenwerking met ID&T en de gemeente. De doelgroep voor deze bijeenkomst wisselt per jaar.

- ‘Ontmoeten & verbinden’ helpt om meer te focussen bij het al dan niet subsidiëren van evenementen. Wil een evenement in aanmerking komen voor subsidie, dan moet het bijdragen aan ‘ontmoeten & verbinden’.

Verbinding en samenwerking (intern en met derden)

- Citymarketing faciliteert en helpt bij het verbinden van mensen en bedrijven, vooral in de kernen, maar ook erbuiten.
- ‘Ontmoeten & verbinden’ is tot stand gekomen via een participatief proces.
- ‘Ontmoeten & verbinden’ heeft bij de gemeente intern gezorgd voor een betere dialoog en een gemeenschappelijk idee en kader. Citymarketing heeft dus geleid tot een betere samenwerking tussen de afdelingen.
- Door citymarketing is het klimaat verbeterd voor het bedrijfsleven. Een concreet voorbeeld is SHARE Haarlemmermeer, een jaarlijkse grote netwerkbijeenkomst voor het bedrijfsleven in de regio Haarlemmermeer.

- Waar eerder alleen ondernemersverenigingen in de kernen bestonden, is er nu ook een ondernemersplatform Haarlemmermeer.
- Het aantal leden van het Platform Citymarketing groeit nog steeds (eind 2010: 181, eind 2011: 235).
- Op de bijeenkomsten van het Platform Citymarketing ontstaan concrete initiatieven, zoals een project over de aanleg van de binnentuin van Pier K en een yoga-ochtend voor een goed doel.
- Haarlemmermeer wordt als serieuze partner gezien en zit vaker aan tafel, bijvoorbeeld bij het ‘New Town overleg’. Maar ook in de Metropoolregio Amsterdam (MRA) heeft Haarlemmermeer een belangrijke rol. Samenwerking met de MRA vindt plaats op de gebieden wonen, recreëren, leisure*, luchthaven, economische zaken/werken, detailhandel en marketing/acquisitie. Uitgangspunt van de samenwerking is handelen vanuit de *eigen* kracht van de gemeente.
- Door de activiteiten van ‘amsterdam inbusiness’ zijn in 2011 circa 110 nieuwe buitenlandse bedrijven aangetrokken, waarvan 11 bedrijven zich in Haarlemmermeer hebben gevestigd.

Deze zorgen voor directe en indirecte werkgelegenheid.

- Door het aanstellen van een citymarketeer heeft Citymarketing Haarlemmermeer letterlijk een gezicht gekregen; het is prettig om één aanspreekpunt te hebben.
- Uit de interviews blijkt dat het de citymarketeer goed is gelukt om iets heel abstracts in concrete doelen te vatten. Dit is ook voor de toekomst belangrijk.
- De geïnterviewden zijn unaniem positief over de waarde van citymarketing voor Haarlemmermeer. Het begin is gemaakt en gelukt. Nu moet citymarketing verder worden uitgebouwd. Er wordt ook erkend dat citymarketing een lange adem nodig heeft.

Zoals gezegd is het overgrote deel van de hierboven genoemde effecten kwalitatief van aard en daardoor niet makkelijk meetbaar. Verder werd in een interview ook aangegeven dat niet alleen het behalen van de citymarketingdoelstellingen belangrijk is, maar dat ook naar de indirecte successen eromheen (de ‘bijvangst’ van citymarketing) moet worden gekeken, bijv. een betere samenwerking binnen de gemeente.

Citymarketing Haarlemmermeer – conclusies

Hieronder trekken we een aantal conclusies over hoe Haarlemmermeer heeft gepresteerd op het gebied van citymarketing. Dit doen we aan de hand van de vijf aspecten van Citymarketing (zie p. 6). Ook noemen we een aantal andere aspecten.

1. **Warme citymarketing vs. Koude citymarketing**

De gemeente Haarlemmermeer heeft ingezet op warme citymarketing, waarbij de focus ligt op bestaande bewoners. Dit is ons inziens voor de opstartfase een juiste keuze en heeft tot verschillende positieve resultaten geleid (zie effecten). Daarnaast is de gemeente actief in het aantrekken van nieuwe bedrijven ('koude citymarketing'). Echter, deze acquisitie komt niet voort uit de citymarketing, maar is een activiteit die de gemeente vanwege haar aanbod van vestigingslocaties al langer uitvoert. Sinds het opstarten van citymarketing wordt nu ook gekeken of citymarketing iets extra's kan betekenen bij de acquisitie van nieuwe bedrijven.

2. **Specifieke doelgroepen vs. Alle doelgroepen**

De gemeente Haarlemmermeer heeft zich vooral gericht op de bestaande bewoners, gevolgd door bedrijven. Op een grote afstand komen de bezoekers. Gezien de huidige situatie – 26 kernen met een beperkte gezamenlijke identiteit en een beperkt toeristisch aanbod – vinden wij dit een realistische en goed gekozen focus.

3. **Oude stad vs. New Town**

De gemeente heeft de ambitie onder de inwoners van de 26 kernen een *sense of belonging* te creëren ten aanzien van de gemeente Haarlemmermeer. 26 Kernen bij elkaar willen brengen tot een 'gevoeld geheel' kan worden gezien als een uitdaging van formaat. De gemeente heeft daarmee een complexer vertrekpunt dan veel oude(re) gemeenten/steden in Nederland.

4. **Uitbouwen vs. Opbouwen**

Haarlemmermeer is een relatief jonge gemeente en heeft vanwege de 26 kernen geen duidelijke identiteit. Dat betekent dat ze deze eerst moet ontwikkelen en daarom in vergelijking met andere gemeenten een langere weg moet afleggen om op de *mental map* van de doelgroepen te komen. Dit stelt citymarketing voor een grote uitdaging.

5. **Specifiek profiel vs. Generiek profiel**

'Ontmoeten & verbinden' is het thema waarvoor Haarlemmermeer heeft gekozen. Het thema lijkt voor intern gebruik (binnen de gemeentelijke organisatie en voor de eigen inwoners) tot nu toe goed te hebben gewerkt. Voor extern gebruik is 'ontmoeten & verbinden' te breed en te weinig specifiek en onderscheidend.

Andere conclusies met betrekking tot: ... de strategie

- Citymarketing Haarlemmermeer wordt vooral gekenmerkt door de uitvoering van activiteiten. Er is nog weinig tot geen strategie uitgewerkt.

Citymarketing Haarlemmermeer – conclusies

- Er zijn doelstellingen geformuleerd en de kwalitatieve effecten dragen bij aan het behalen van deze doelstellingen. Echter, het hogere doel van citymarketing in Haarlemmermeer – ‘waarom doen we dit en wat levert het op?’ – is niet scherp geformuleerd. Hierdoor is de herkomst van de geformuleerde (sub)doelstellingen niet duidelijk en is de vraag wat het behalen van de (sub)doelstellingen oplevert.
- Haarlemmermeer heeft weliswaar geen slogan, maar heeft wel gekozen voor een thema (‘ontmoeten & verbinden’) en het toepassen van citydressing (vlaggen, banken, *gadgets*, et cetera). Dit maakt wel zichtbaar dat de gemeente actief is, maar het is de vraag in hoeverre deze activiteiten bijdragen aan de aantrekkelijkheid van Haarlemmermeer.
- Dat citymarketing een marathon is en geen sprint werd door de geïnterviewden onderkent. Daarom hebben ze ook aangegeven dat het wenselijk is om citymarketing Haarlemmermeer duurzaam te verankeren en daarnaast om met citymarketing de volgende stap te

zetten: het formuleren van de *unique selling points* (USP’s). Hiermee kan ook makkelijker naar buiten worden getreden.

... de doelgroepen en het profiel

- Door onder andere het organiseren van de roadshows en platformbijeenkomsten is de gemeente redelijk goed op de hoogte van wat er bij hun doelgroep(en) speelt.
- Citymarketing Haarlemmermeer heeft tot nu toe niet het streven gehad om Haarlemmermeer tussen de oren van de Nederlanders te krijgen. En het is ook de vraag of de gemeente dat moet ambiëren. Dit neemt niet weg dat een volgende stap zinvol is, namelijk het nadenken over vragen als ‘Wat is de essentie van Haarlemmermeer?’, ‘Welke unieke elementen kunnen worden benadrukt?’, etc.
- Het thema ‘ontmoeten & verbinden’ en de kernwaarden ‘contrasten en diversiteit’ zijn voor zowel warme als koude citymarketing onvoldoende concreet en specifiek.

... de activiteiten

- De activiteiten die citymarketing heeft uitgevoerd vallen uiteen in de continue en eenmalige activiteiten. De continue activiteiten bestaan vooral uit het faciliteren van activiteiten en betrokkenen zodat deze een concrete bijdrage kunnen leveren aan de citymarketing van Haarlemmermeer. De eenmalige activiteiten zetten in op het zichtbaar maken van citymarketing. Hierbij gaat het vooral om de vorm (o.a. restyling hal, vlaggen, Starckbanken, *gadgets*), en niet zozeer om inhoud (activiteiten die het ‘verhaal’ van Haarlemmermeer uitdragen). In hoeverre de eenmalige activiteiten bijgedragen aan de aantrekkelijkheid van Haarlemmermeer is onduidelijk.
- Evenementen komen in aanmerking voor subsidie als deze (o.a.) invulling geven aan de ‘ontmoeten & verbinden’-gedachte. Aangezien het ontmoeten van mensen inherent is aan evenementen, zijn we van mening dat dit criterium te weinig specifiek is voor het toekennen van subsidie.

Citymarketing Haarlemmermeer – conclusies

... de context/omgeving

- Een ander aspect dat van invloed is op de citymarketing in Haarlemmermeer is dat de gemeente omringd wordt door steden met sterke merken, zoals Amsterdam, Haarlem en Leiden. Deze 3 steden dingen ook om de gunst van nieuwe bewoners, nieuwe bedrijven en bezoekers. Met andere woorden: de concurrentie is stevig.

... de organisatie

- De organisatie die verantwoordelijk is voor citymarketing Haarlemmermeer bestaat uit een citymarketeer (1 fte). Bij ziekte en vakantie van deze persoon is er geen vervanging. Dat maakt de citymarketingorganisatie kwetsbaar.

... het budget

- Het citymarketingbudget van € 355.000 (2012) is volgens ons realistisch, gezien de focus op warme citymarketing, maar minimaal gezien de complexiteit van de ambitie om de 26 kernen te verbinden.
- Door het ontbreken van een citymarketingstrategie, worden middelen niet altijd gericht ingezet. Het financieren

van evenementen bijvoorbeeld is deels afhankelijk van het toeval. Evenementen die financieel ondersteund worden moeten weliswaar bijdragen aan het 'ontmoeten & verbinden'-gedachte, maar aangezien dit criterium breed interpreteerbaar is, voldoet bijna elk evenement hieraan. Vermoedelijk wordt vaak praktisch gehandeld door bijvoorbeeld te kijken in welke 'potjes' nog middelen zijn en waarvoor deze ingezet kunnen/mogen worden.

... de evaluatie

- Een conclusie uit de Nationale Citymarketing Monitor 2010 is dat een groot deel van de citymarketeers hun citymarketingbeleid niet evalueert. Dit heeft vermoedelijk te maken met het feit dat de (kwalitatieve) effecten van citymarketing lastig te evalueren zijn. Ook Haarlemmermeer heeft nog geen c.q. in beperkte mate een poging ondernomen om de effecten van citymarketing inzichtelijk te maken.
- Bij de start van citymarketing Haarlemmermeer is geen nulmeting gedaan. De door de interviews geïdentificeerde effecten kunnen dus niet worden gere-

lateerd aan een startsituatie.

- ID&T (Mysteryland) is de enige organisator met wie informatie wordt uitgewisseld over bijvoorbeeld aantallen en type bezoekers.* Verder werd tijdens de SBS 6 Kerstparade een *bluetooth* en *wifi* meting gedaan in het centrum van Hoofddorp. Hierdoor kan met nauwkeurigheid worden aangegeven hoeveel bezoekers Hoofddorp heeft getrokken tijdens de parade: 72.600 bezoekers.
- Daarnaast is niet altijd duidelijk welke effecten direct toegerekend kunnen worden aan (de inspanningen van) Citymarketing en welke niet. Een voorbeeld: vanuit het beleidsterrein sport wordt een sportevenement georganiseerd. In de eerste jaren heeft dat evenement vooral een lokaal en wellicht regionaal karakter. Door het succes van het evenement groeit het langzamerhand en wordt ook bekender in de regio en daarbuiten. Daardoor beginnen mensen het evenement te verbinden aan de plek/gemeente waar het plaatsvindt. Op een gegeven moment is het evenement zo succesvol dat het wordt gebruikt door en voor citymarketing van de betreffende plaats.

* Mysteryland trok afgelopen jaar 60.000 bezoekers met een gemiddelde leeftijd van 25 jaar. 75% van de bezoekers kwam uit de Randstad, 10% uit Hoofddorp/Haarlem/Heemstede en omgeving, 10% uit Groot Amsterdam en 5% uit het buitenland (schriftelijke informatie van Mysteryland/ID&T)

Citymarketing Haarlemmermeer – beoordeling

Samenvattende beoordeling

- Haarlemmermeer heeft de juiste eerste stappen gezet die passen bij haar uitgangssituatie en de doelgroepen die ze wil bereiken met citymarketing.
- Echter, er mist het hogere doel (waarom doet Haarlemmermeer aan citymarketing?) en een heldere strategie om daar te komen. Hierdoor is de herkomst van de (sub)doelstellingen onduidelijk. Verder is de vraag in welke mate de activiteiten bijdragen aan de (sub)doelstellingen van citymarketing.
- Het thema ‘ontmoeten & verbinden’ is te weinig specifiek en onderscheidend. De *unique selling points* van Haarlemmermeer zijn nog niet gedefinieerd. Het is daardoor onvoldoende helder waarvoor Haarlemmermeer staat. Dat maakt het uitdragen c.q. profileren van Haarlemmermeer lastig.
- Als de gemeente ervoor kiest om met citymarketing door te gaan, dan is de huidige status c.q. financiering van citymarketing als tijdelijk project te kwetsbaar. Dat geldt ook voor de personele bezetting van Citymarketing Haarlemmermeer.
- Het is zinvol om de citymarketingorganisatie te ondersteunen met een Board. Echter, hiervoor moeten de taken en verantwoordelijkheden van de Board helder zijn. Dit is in Haarlemmermeer op dit moment niet geheel het geval.
- Om het draagvlak van citymarketing te verhogen is het betrekken van de actoren een goede zet. Het Platform Citymarketing voorziet hierin, maar het is voor de deelnemers vrijblijvend. Om duurzame betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij de actoren te creëren, moet de deelname niet vrijblijvend zijn.

Bijlage 1 – Geraadpleegde bronnen en personen

Bronnen

1. Voortgang citymarketing 2011-2012, 17 februari 2011
2. www.hlrmmeerontmoeten.nl
3. Begroting citymarketing 2010, 2011, 2012, 16 februari 2012
4. Kaders voor citymarketing: voorstellen voor citymarketing in Haarlemmermeer, 2009
 - 4.1 Verslag raadsessie Kaders voor citymarketing, 12 februari 2009
5. Kadernota citymarketingbeleid, 2007
 - 5.1 Verslag raadsessie Kadernota citymarketing, 5 juli 2007
6. Programma voor imagomanagement, 2010
7. Board Citymarketing Haarlemmermeer, 8 april 2009
8. Concept-sportnota Haarlemmermeer 2009 - 2012 'Sport in een beweeglijk perspectief', 16 september 2008
9. Uitvoeringsbeleid Evenementen (zonder jaartal)
10. Actualisatie evenementenbeleid Haarlemmermeer 2011 – 2014 (Raadsvoorstel 2011.0024350), 5 juli 2011
11. Springplank naar de toekomst: Haarlemmermeer en het Olympisch Plan 2028, nota van B&W, 15 dec. 2009
12. Evenementensubsidies 2010
13. Raadsvragen CDA en bijbehorend overzicht evenementensubsidies 2010 en 2011
14. Aanvullende antwoorden Inge van der Weij, 10 februari 2012
15. Kwaliteit door keuzes - Een nieuw evenwicht, Collegeprogramma Haarlemmermeer 2010-2014 (27 april 2010)
16. Financiële begroting 2012-2015, Gemeente Haarlemmermeer
17. Rapportage SBS Kerstparade, gemeente Haarlemmermeer, resultaten Crowd Control meting, 18 april 2012.

Overige bronnen

- Diverse brieven aan de leden van de gemeenteraad met betrekking tot citymarketing, 2008/2010
- Diverse agenda's en verslagen van Boardvergaderingen, 2010/2011
- Diverse agenda's en verslagen van bijeenkomsten Platform Citymarketing, 2011
- LinkedIn-groep citymarketing Haarlemmermeer, www.linkedin.com/groups?home=&gid=1991441
- Twitteraccount @HLMRMEER, www.twitter.com/HLMRmeer

- Twitteraccount @HLMRMEER, www.twitter.com/HLMRmeer

Geraadpleegde personen

Gemeente Haarlemmermeer

- Arthur van Dijk, wethouder citymarketing
- Michel Winkelman, procesmanager Evenementen
- Ilknur Dönmez, clustermanager Economische Zaken
- Jeroen van der Ven, adviseur Marketing & Acquisitie
- Edward Pranger, clustermanager Dienstverlening
- Inge van der Weij, citymarketeer Haarlemmermeer

Externen

- Suzanne Leclaire, directeur Pier K en Board Citymarketing
- Claudia Heimeinsen, manager duurzaamheid Dura Vermeer
- Fred Scheffer, eigenaar De Bolle Olifant
- Sonja Olthuis, centrummanager winkeliersvereniging Hoofddorp Winkelstad
- Thomas Hendriksen, voorzitter Business Park Nieuw-Vennep Zuid

Bijlage 2 – begroting Citymarketing

Begroting Citymarketing				
	2010 werkelijk	2011 werkelijk - niet definitief	2012 gereserveerd	
1 Evenementen	€ 96.841	€ 193.525	€ 90.000	
2 Initiatieven Platform	€ 27.840	€ 5.000	€ 36.500	
3 Projectorganisatie	€ 155.583	€ 106.749	€ 116.000	
4 Communicatie	€ 21.235	€ 42.688	€ 85.000	
5 Gadgets e.a.	€ 22.342	€ 35.809	€ 25.000	
6 Overig	€ 15.545	€ 3.190	€ 2.500	
totaal	€ 339.386	€ 386.961 +14% t.o.v. 2010	€ 355.000 -8% t.o.v. 2011	
Toelichting				
1 Door Citymarketing ondersteunde evenementen:	<ul style="list-style-type: none"> - Marathon - Concours Hippique - MeerLive - Olympia's Tour - Dance4life - Sterkste man van NL - De Bataaf - Feestweek Vijfhuizen - Grote Prijs Vijfhuizen - Baseball event Kennermerland - Ijsbaan Nieuw Vennep - KIJK KIEK Kunst manuren 	<ul style="list-style-type: none"> - Haarlemmermeer Run - Concours Hippique - MeerLive - NK BBQ - Haarlemmermeer Culinair - Blues Foundation Festival (voor- & najaar) - SBS6 Kerstparade 	<ul style="list-style-type: none"> - Haarlemmermeer Run - Concours Hippique - MeerLive - Haarlemmermeer Culinair - Dag van de Citymarketing 	
2 Door citymarketing ondersteunde Platforminitiatieven:	<ul style="list-style-type: none"> - Verhalen over Haarlemmermeer (Rabo sponsor) - Quick scan Toeristische bewegwijzering - HLMRMEERprijs 2010 - Stichting LIEF ZIJN - eenmalig - start I-Tours 360 (app + 3 tours) 	<ul style="list-style-type: none"> - Digitaal platform ondernemers MeerMatch 	<ul style="list-style-type: none"> - Expeditie Citymarketing - road show kernen (Cityresult) - I-Tours 360 - I-Tours 360 hosting - Initiatieven van derden 	

Colofon

Adviseurs LAgrouP

Birte Querl

Roel van Herpt

Stephen Hodes

Amsterdam, mei 2012



LAGroup *Leisure & Arts Consulting*

Cruquiuskade 45
1018 AM Amsterdam

+31 (0)20 550 20 20
consult@LAGroup.nl
www.LAGroup.nl
www.LAblog.nl

