

DOORONTWIKKELING ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD ALMERE

Van pioniersfase naar groei



29 maart 2016



SlimmeVos.nl

INHOUD

SAMENVATTING	3
1. AANLEIDING: HERIJKING EDBA NA VIJF JAAR PIONIEREN	7
2. WERKWIJZE EN RESULTATEN EDBA TOT NU TOE	8
2.1. ONTSTAAN VAN DE EDBA	8
2.2. SAMENSTELLING EN ORGANISATIE EDBA	8
2.3. INZET EN RESULTATEN	9
3. CONTEXT: ECONOMISCH HERSTEL IN GROOTSTEDELIJK NETWERK.....	12
3.1. STERKE GROEI VAN SAMENWERKINGSVERBANDEN	12
3.2. METROPOLITANE NETWERKEN LEIDEND	13
3.3. METROPOOLREGIO AMSTERDAM BRANDPUNT VOOR ECONOMISCHE GROEI.....	13
4. STRATEGISCHE ACCENTEN VOOR 2015-2019	14
4.1. UITGAAN VAN DE KRACHT VAN ALMERE... ..	14
4.2. ...VANUIT EEN HERKENBAAR PROFIEL	14
5. VERSTERKING REGIONALE VERANKERING EN PROFILERING VAN ALMERE	15
5.1. DRIE KERNPUNTEN	15
5.2. VERSCHUIVING NODIG IN TWEE RICHTINGEN	15
5.3. MARKEREN VAN ALMERE BINNEN MRA.....	16
6. VERSTERKING BEDRIJVEN-NETWERKEN BINNEN ALMERE	18
6.1. DOORZETTEN EN UITBREIDEN INNOVATIEPLATFORMS.....	18
6.2. VERSTERKING OVERLEGSTRUCTUUR MET LOCAL ECONOMIC BOARD ALMERE	19
7. ORGANISATIE EN GOVERNANCE.....	20
7.1. DOELSTELLING EN FOCUS	20
7.2. ZEGGENSCHAP, ORGANISATIE EN FINANCIERING	20
8. TOT SLOT: HANDELINGSPERSPECTIEF IN 10 PUNTEN EN COMMUNICATIE	22
VERANTWOORDING	24
DISCLAIMER	24
LIJST VAN GEÏNTERVIEWDE PERSONEN	24
ACHTERGROND VAN DE AUTEURS.....	24
BRONNEN.....	25

Samenvatting

Herijking EDBA na vijf jaar pionieren

De Economic Development Board Almere (EDBA) is in 2010 opgericht om het advies 'Economisch Offensief Almere' uit te voeren, dat gericht was op het realiseren van economische groei en het creëren van 100.000 arbeidsplaatsen in Almere. In een periode van pionieren en opbouw heeft de EDBA als aanjager bijgedragen aan de ontwikkeling van een economisch en maatschappelijk ecosysteem in Almere.

Sinds 2010 is er zowel economisch als bestuurlijk en maatschappelijk veel veranderd in en om Almere en in de Metropoolregio Amsterdam. Ook heeft de gemeente een nieuwe Strategische Economische Agenda opgesteld voor 2015-2019. De veranderende omgeving en de aanscherping van de strategische agenda nopen tot een heroriëntatie van de EDBA.

De omgevingsverandering samengevat

De belangrijkste veranderingen in de omgeving waarin de EDBA opereert zijn in drie kernpunten samen te vatten:

1. Almere heeft zich in de afgelopen jaren stevig ontwikkeld en zijn *economische structuur versterkt*. Dit betreft zowel (de groei van) het aantal bedrijven en onderwijsinstellingen in de gemeente, als de ontwikkeling van netwerken en het opzetten van samenwerkingsverbanden. De EDBA heeft hier als aanjager van innovatie een belangrijke stimulerende rol in gespeeld.
2. Het belang van goed functionerende *grootstedelijke netwerken* als motor voor economische groei, innovatie en vernieuwing is in de afgelopen jaren fors toegenomen. Deze ontwikkeling zet door en wordt ook onderkend binnen Almere. Dat is niet alleen een tendens binnen Nederland maar weerspiegelt ook een mondiale trend. De *Metropoolregio Amsterdam*, de sterkste economische regio van Nederland, vervult die voortrekkersrol in toenemende mate.
3. Tot nu toe was vooral de gemeente Almere de trekker van de EDBA. Beleidsmatig is echter de wens ontstaan om te komen tot een *meer dragende rol voor het bedrijfsleven en de kennisinstellingen* bij het verder versterken van de economische structuur van Almere. Daarbij past een faciliterende en verbindende rol voor de gemeente. De grotere inbreng van bedrijfsleven en kennisinstellingen is onder meer in de Strategische Agenda vastgelegd. De wens om een rolwijziging tot stand te brengen is mede ingegeven door een beperktere investeringscapaciteit uit publieke middelen.

Verschuiving nodig in twee richtingen

Voor de doorontwikkeling van EDBA betekent dit dat een verschuiving nodig is in de focus, in twee richtingen.

- Allereerst een verschuiving die meer expliciet gericht is op *het versterken van de positie van Almere in het grootstedelijke netwerk* van de Metropoolregio Amsterdam. Daarvoor is nodig dat Almere een onderscheidende en herkenbare bijdrage levert vanuit de specifieke kwaliteiten van de stad zelf.
- En tegelijkertijd een verschuiving die meer dan voorheen het perspectief van *het huidige Almeerse bedrijfsleven centraal stelt*, in combinatie met de karakteristieken en potentie van de thans vertegenwoordigde kennisinstellingen in Almere.

Een sterke positionering van Almere in MRA-verband is van belang voor alle bedrijven in Almere, groot en klein. Ook het MKB, dat sterk vertegenwoordigd is in Almere, bewerkt en bedient in toenemende mate regionale, nationale én internationale markten. Aansluiten bij het wereldwijd sterke merk 'Amsterdam' en het versterken van de positie in dit grootstedelijke regionale netwerk, vormen een strategie met toekomst. Ook de profilering van Almere als gunstige vestigingsplaats zal baat hebben bij het benadrukken van de verbondenheid met de MRA.

Dit roept de gedachte op om de EDBA op te schalen of zelfs te laten versmelten met de Amsterdam Economic Board (AEB). Dat zou ook een krachtig antwoord zijn op de uitbundige groei van economic boards in de afgelopen jaren en op de versnippering die dat tot gevolg heeft gehad. Het zou voorts getuigen van een grote zelfbewustheid over de positie van Almere in het regionale verband.

Wij denken evenwel dat het nog te vroeg is om de EDBA op te laten gaan in de AEB. Daarvoor is de positieve markering van Almere binnen de MRA nog onvoldoende geaccentueerd. Wat is nu werkelijk de kracht van Almere? Waarom zijn de huidige bedrijven en hogescholen er gevestigd? Welke inbreng van Almere in de MRA versterkt de internationale concurrentiekracht?

De werkelijke kracht van Almere

De behoefte bestaat aan een nog veel concretere, grondstoffelijker afbakening en profilering van de kracht van Almere dan tot nu toe is bereikt. Genoemd zijn:

- *De ruimte voor ontwikkeling*, zowel mentaal als fysiek, voor nieuwe initiatieven, wonen en werken. De organische ontwikkeling van Almere Oosterwold bijvoorbeeld biedt een uniek ruimtelijk regime als werkterrein voor de 'adaptieve groei' die de MRA voor ogen staat.
- *De uitstekende bereikbaarheid, gunstige ligging en zeer goede infrastructuur*, die recent nog versterkt is door de upgrading van de A6-A9-verbinding. Met de ontwikkeling van Vliegveld Lelystad neemt het belang daarvan alleen nog maar toe.
- *De rechtstreekse connectie met een kwalitatief hoogwaardig en grootschalig agrarisch achterland*: provincie Flevoland is koploper in biologische en gangbare grondgebonden landbouw, waar experimenteerruimte bestaat op grote schaal, met unieke perspectieven voor stadslandbouw.

Aandacht voor de netwerken

De doorontwikkeling van de EDBA als kristallisatiepunt van de kwaliteiten van Almere in de MRA laat onverlet dat er voldoende aandacht moet zijn voor de verankering in de haarvaten van de Almeerse bedrijven en de opgebouwde netwerken. Het gaat om evenwicht tussen aandacht voor de schaal van de Metropoolregio én aandacht voor versterking van het specifieke Almeerse economische ecosysteem. De aandachtspunten liggen op twee typen netwerken: dat van de Innovatieplatforms, en dat van de ondernemersnetwerken.

Naar drie Innovatieplatforms

De eerste stappen die zijn gezet door open innovatieplatforms op te richten voor Big Data en Gezondheid, passen in dit evenwicht en zijn kansrijk. De rol van de gemeente in deze platforms zou vooral moeten liggen in het faciliteren van de samenwerking vanuit de maatschappelijke opgave. Daarbij past de rol van de gemeente als facilitator, launching customer en hoeder van het ecosysteem. Voorts is van belang om het derde innovatieplatform door te zetten op het terrein van de Circulaire Economie. De samenwerkingsagenda met TNO biedt daarvoor een goed handvat. Het is aan te bevelen in dat derde innovatieplatform ook de verbinding te leggen naar gesloten voedselketens en stadslandbouw, waarmee een connectie tot stand komt naar de Floriade 2022 en naar de ruimtelijke ontwikkeling die voorzien is in Almere Oosterwold.

Naar een Local Economic Board?

Daarnaast lijkt de tijd rijp voor een herpositionering van de gemeente Almere in de relatie tot het grote aantal ondernemersnetwerken dat inmiddels ontstaan is. Uiteraard gaat de gemeente niet over de wijze waarop ondernemingen zich organiseren en partners verbinden. Maar de gemeente gaat wel over de vraag hoe het focuspunt met de gemeente wordt vormgegeven.

Ons voorstel is om over de gewenste vorm en inhoud in gesprek te gaan met het bedrijfsleven en de kennisinstellingen. Daarbij moet de zoektocht naar energie, vernieuwing en innovatiekracht bij bedrijfsleven en kennisinstellingen voorop staan. De EDBA 2.0 zou daar een centrale rol in kunnen spelen. Te overwegen valt om op termijn, als de regionale verankering van Almere binnen de Amsterdam Economic Board voldragen is, de EDBA als lokaal-gemeentelijke pendant een nieuwe rol te geven in de vorm van een *Local Economic Board Almere*, waar de specifiek Almeerse netwerken terecht kunnen.

Een Local Economic Board Almere, gericht op innovatie en vernieuwing, kan het overkoepelende platform zijn waarop ontwikkelingen in Almere worden gesignaleerd en opgewerkt tot voorstellen die van belang zijn voor de positie en rol van Almere in metropoolverband. Een dergelijke verschuiving en nieuwe rolinvulling zou bij de Almeerse ondernemersnetwerken getoetst kunnen worden.

Aandachtspunten voor de governance

Dit advies bepleit de doorontwikkeling van de EDBA, een transitie. De aanbeveling is om de EDBA niet op te heffen, maar te herijken, om te vormen en beter toe te snijden op de nieuwe uitdagingen en marktstructuren. Dit vereist ook aanpassingen in de governancestructuur.

- In de bestaande governance van de EDBA staat het Economisch Offensief Almere centraal in de doelstelling. Dat is niet meer in overeenstemming met de actualiteit.
- Een verwijzing naar de regionale, grootstedelijke component verdient nadrukkelijk een plek in de statuten.
- De focus op een verbindende rol van de EDBA als kristallisatiepunt voor vernieuwing en innovatie bij het lokale bedrijfsleven ontbreekt.
- Een aanpassing van de strategie en rol voor de EDBA is ook aanleiding om de organisatie en directievoering te heroverwegen. Zo kan gedacht worden aan verschuiving van bepaalde programmaverantwoordelijkheden naar het regionale niveau.
- In het verlengde daarvan speelt ook op MRA-niveau de governancevraag, met name (in dit verband) waar het gaat om de Amsterdam Economic Board en de positie van Almere daarin. Naarmate Almere zich explicieter en krachtiger richt op zijn positie binnen de MRA, neemt het belang van een passende invloed en vertegenwoordiging binnen de Amsterdam Economic Board overeenkomstig toe.

Handelingsperspectief in 10 punten

De EDBA staat anno 2016 op een kruispunt van wegen. Het is tijd voor een actualisatie van de koers en de inrichting, gericht op:

- de versterking van de (economische) positie van Almere in de Metropoolregio Amsterdam op basis van de eigen kracht en kwaliteiten, en
- de herijking en stroomlijning van de lokale overlegstructuren, gericht op innovatie en vernieuwing.

Het handelingsperspectief om de transitie tot stand te brengen, vatten wij in 10 punten samen.

1. Richt de energie primair op de versterking van Almere in de Metropoolregio Amsterdam. Maak gebruik van de aanzuigende werking van de MRA en het economisch vermogen, en draag daar aan bij. Werk naar een stevige en blijvende verankering in de Amsterdam Economic Board.
2. Identificeer de eigen kracht van Almere op een herkenbaar en goed te communiceren basisniveau. Doe dat in nauwe samenspraak met de in Almere gevestigde bedrijven en onderwijsinstellingen. Toets daar de visie dat het gaat om een *vernieuwende stad*, met veel ruimte voor wonen en werk in een metropolitane omgeving, met grote logistieke mogelijkheden, uitstekende bereikbaarheid en een hoogwaardig agrarisch achterland.
3. Hou langdurig en consistent vast aan de drie maatschappelijke thema's die inmiddels uitgekristalliseerd zijn, maar laat ook ruimte voor innovatieve ontwikkelingen van onderop op andere terreinen en moedig die aan.
4. Zet de ontwikkeling van de twee nieuwe Innovatieplatforms in Almere (Big Data Value Center en GWIA) door. Hou de rolverdeling scherp, waarbij de gemeente een rol past als facilitator, launching customer en hoeder van het ecosysteem.
5. Faciliteer de opzet van een derde Innovatieplatform voor Circulaire Economie en betrek daarin specifiek Almeerse kwaliteiten zoals de duurzame (stads)landbouw en de gesloten voedselketens. Zorg ook in dat verband voor aansluiting van Hogeschool CAH Vilentum.
6. Bewaak de voortgang van de uitvoeringsagenda / meerjarenprogramma met TNO vanuit het perspectief van de maatschappelijke business cases en bevorder aansluiting van het bedrijfsleven daarbij.
7. Onderzoek de ontwikkeling van de EDBA tot een kristallisatiepunt voor lokale initiatieven voor innovatie en vernieuwing; overweeg omvorming naar een Local Economic Development Board wanneer de regionale verankering binnen de Amsterdam Economic Board voltooid is.
8. Herijk (na het maken en uitwerken van de bovenstaande strategische keuzes) de elementaire governance-kenmerken van de EDBA zoals statutaire doelstelling, naamgeving, werkwijze, organisatie en financiën naar de nieuwe en actuele situatie.
9. Houd het procesgeld voor de EDBA in elk geval gedurende het transitietraject overeind. Betrek bedrijfsleven en onderzoeksinstituten bij het financieringsperspectief op langere termijn.
10. Richt de profielschets voor de directeur-bestuurder van de EDBA in op de verbindende aspecten die nodig zijn om de transitie tot stand te brengen, in een periode van 2 tot 3 jaar.

Een zorgvuldige communicatie en dialoog zijn voor het transformatieproces essentieel. Dat gaat om het uitdragen van de brede metropolitane visie, die noopt tot een maximale verankering in de MRA en in de Amsterdam Economic Board. Maar het gaat ook om het gezamenlijk identificeren, en communiceren van de sterke punten van Almere. Ook de doorontwikkeling van de EDBA zelf en de vormgeving van de nieuwe structuren moet gedragen worden door alle partijen van de triple helix. Consensus is nodig voor een geactualiseerde governance die is toegesneden op andere verhoudingen. Zo kunnen de resultaten van de EDBA tot nu toe geborgd worden in het Almere van de toekomst.

1. Aanleiding: herijking EDBA na vijf jaar pionieren

De Economic Development Board Almere (EDBA) is in 2010 opgericht om het advies 'Economisch Offensief Almere' uit te voeren, samen met belanghebbende ondernemers, onderwijs- en onderzoeksinstituten en overheden. Het Economisch Offensief was gericht op het realiseren van economische groei en het creëren van arbeidsplaatsen in Almere, aan de hand van de ontwikkeling van vijf economische clusters en drie randvoorwaardelijke ontwikkelingslijnen. Wat volgde was een periode van pionieren en opbouw. De EDBA heeft als aanjager de clusters en ontwikkelingslijnen opgepakt met verschillende activiteiten en initiatieven en daarmee bijgedragen aan de ontwikkeling van een economisch en maatschappelijk ecosysteem in Almere.



Sinds 2010 is er zowel economisch als bestuurlijk en maatschappelijk veel veranderd in en om Almere en de Metropoolregio Amsterdam. In antwoord daarop heeft de gemeente een nieuwe Strategische Economische Agenda opgesteld voor de jaren 2015-2019. De doorontwikkeling van de EDBA is in deze Strategische Agenda als speerpunt benoemd. De gemeente spoort de EDBA aan om zijn aanjaagkracht te vergroten door:

- een programmatische aanpak voor drie maatschappelijke vraagstukken, gericht op gezonde jeugd, energieneutrale- en afvalloze stad en verbonden stad (*digital connectivity*);
- de doorontwikkeling van open innovatieplatforms als vliegwiel voor verdere economische ontwikkeling innovatie en vernieuwing;
- een duidelijke, krachtige inbreng van bedrijven, onderwijs- en onderzoeksinstituten;
- afstemming met andere relevante uitvoeringsorganisaties in de regio (Amsterdam, Flevoland, Utrecht).

De aanscherping van de strategische agenda in een veranderende omgeving noopt tot een heroriëntatie van de Economic Development Board Almere. In dat kader heeft de gemeente Almere advies gevraagd voor het toekomstperspectief van "EDBA 2.0". Dit in de vorm van een verkenning die inzicht geeft op welke wijze invulling gegeven kan worden aan de vier bovenstaande punten. Om daartoe te komen heeft de gemeente vier subvragen geformuleerd:

1. Wat en hoe is de huidige programmatische aanpak van de EDBA?
2. Wat en hoe is de aanjaagkracht van de huidige en beoogde innovatieplatforms?
3. Wat en hoe is de inbreng van bedrijven, onderwijs- en onderzoeksinstituten?
4. Hoe ziet de afstemming met en uitvoering samen met andere relevante uitvoeringsorganisaties eruit?

De verkenning omvat vraaggesprekken met enkele sleutelfiguren uit (de omgeving van) de EDBA en desk research op het vlak van economische ontwikkeling, innovatie en economic boards. Het gevraagde eindresultaat van deze adviesvraag is een rapport met een kernachtige management-samenvatting, dat een realistisch toekomstperspectief schetst voor EDBA 2.0 met oog voor de organisatorische borging van de opgaven.

Dit rapport bevat de uitkomst van deze verkenning. Achtereenvolgens beschrijft paragraaf 2 de werkwijze en resultaten van de EDBA tot nu toe en gaat paragraaf 3 in op de meest relevante veranderingen in de omgeving. De strategische kaders voor de toekomst worden nader toegelicht in paragraaf 4. Paragraaf 5 en 6 bevatten de inhoudelijke kern van het advies: aanbevelingen om (markt)positie van Almeerse economie en bedrijven te versterken door een krachtige en herkenbare

regionale verankering, en het tegelijkertijd verstreken van de triple-helix netwerken *binnen* de gemeente. Paragraaf 7 gaat in op de organisatie en governance-aspecten die met deze heroriëntatie gepaard (moeten) gaan. Het adviesrapport sluit af met paragraaf 8. Daarin wordt een handelingsperspectief in 10 punten geboden, met specifieke aandacht voor communicatie en dialoog.

2. Werkwijze en resultaten EDBA tot nu toe

2.1. Ontstaan van de EDBA

De Economic Development Board Almere, opgericht als stichting in 2010, was een van de eerste Economic Boards in Nederland. Aan de basis van de oprichting lag het advies 'Economisch Offensief Almere' van Wim Meijer. Dit advies gaf handvatten voor de wijze waarop de doelstelling om 100.000 extra banen te realiseren in de periode tot 2030 kon worden vormgegeven. Een belangrijke randvoorwaarde was daarbij om te zorgen voor 'excellent gastheerschap' van de gemeente voor bedrijven en instellingen. Het Economisch Offensief was gericht op ontwikkeling van vijf economische clusters en drie ontwikkelingslijnen.

De vijf oorspronkelijke economische clusters van de EDBA:

- Health, Wellness en Life Sciences
- ICT & Media
- Handel & Logistiek
- Duurzaam Almere
- Luchthaven Lelystad

De drie ontwikkelingslijnen van de EDBA binnen het thema 'excellent gastheerschap' waren:

- Stimulering ondernemerschap en internationalisering
- De aansluiting van de arbeidsmarkt op het onderwijs
- Kennisinfrastructuur en innovatie

Een belangrijke aanleiding voor het oprichten van de EDBA in 2010 was de constatering dat het in Almere ontbrak aan dominante stuwende economische clusters en aan een duidelijk profiel en identiteit, waardoor het lastig was om bedrijven en kennisinstellingen te verleiden om zich te vestigen in Almere. Daarnaast ontbrak het aan een platform voor structureel en gestructureerd overleg tussen overheid, onderwijs/kennisinstellingen en ondernemers. Van de EDBA werd aanjaagkracht en energie verwacht om de nodige verbindingen tot stand te brengen.

2.2. Samenstelling en organisatie EDBA

Vanaf de oprichting in 2010 bestaat de EDBA uit gedelegeerden van de deelnemende organisaties: overheden, ondernemers, onderzoeks- en onderwijsinstellingen. De gemeente, initiatiefnemer van de board, levert de voorzitter in de persoon van de burgemeester. De board bestaat uit negen leden, die gezamenlijk richting geven aan het beleid van de directeur-bestuurder. Daarnaast is er een raad van toezicht ingesteld - bestaande uit drie leden – die toezicht houdt op het beleid van de directeur op het gebied van bedrijfsvoering, financiën, juridische aangelegenheden en op de algemene gang van zaken.

Het presidium van de board wordt voorgezeten door de burgemeester van Almere, die zich de afgelopen jaren als boegbeeld van de board profileerde.

Er is een compacte programmaorganisatie werkzaam voor de EDBA. De organisatie staat onder leiding van de directeur-bestuurder van de stichting. Deze wordt ondersteund door een algemeen secretaris. Het team is uitgebreid met twee adviseurs/coördinatoren voor Economic Sustainability en Health & Wellness. De programmaorganisatie onder de board is vrijwel geheel publiek gefinancierd. De afgelopen jaren was een bedrag van € 300.000 beschikbaar voor de organisatie en circa € 1 miljoen voor programmatische activiteiten, waaronder het verstrekken van leningen uit het daarvoor opgerichte investeringsfonds voor het aanjagen van innovatie in de clusters.

2.3. Inzet en resultaten

Verbinder en aanjager

De rol van de EDBA in de eerste pioniers- en opbouwfase was om netwerken te organiseren, verbinding te leggen tussen mensen, kennis en organisatie, inzet te bundelen, ontwikkelingen te initiëren en aan te jagen en bij te dragen in financiering door middel van cofinanciering. Een belangrijk speerpunt was het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid binnen de vijf kansrijke clusters en een “slimme overloopstrategie¹” te ontwikkelen voor bedrijven uit de regio die op zoek zijn naar een andere locatie. De board was verantwoordelijk voor het uitzetten van de economische strategie en de strategische samenwerking tussen de 4 O's: Onderzoek, Overheid, Onderwijs en Ondernemers. Met de komst van Hogeschool Windesheim in 2010 is het hoger onderwijsaanbod in Almere aanzienlijk verbreed. Geconstateerd kan worden dat het partnership tussen de overheid, onderwijs- en onderzoeksinstellingen en ondernemers mede door inzet van de EDBA is gegroeid.



De EDBA heeft zich de afgelopen jaren ook ingezet om de regionale verbinding en regionale samenwerking met andere, nabije regio's te versterken. Het zwaartepunt in de regionale samenwerking ligt in de Metropoolregio Amsterdam (MRA) en de daarin opererende Amsterdam Economic Board (AEB)², maar bijvoorbeeld ook op verbinding met Lelystad in relatie tot de ontwikkeling van de luchthaven.



Begin 2015 heeft de gemeente Almere afspraken gemaakt met TNO om te komen tot duurzame samenwerking op het gebied van stedelijke transitievraagstukken. De EDBA heeft zich hier sterk voor gemaakt. Dat heeft geleid tot het meerjarenprogramma 'Growing Green Cities', dat bestaat uit maatschappelijke innovatieprogramma's die bijdragen aan een gezonde en leefbare stad. De aanpak van drie maatschappelijke opgaven, die hierna worden toegelicht, vormen het hart van deze overeenkomst.

¹ Jaarverslag EDBA 2011

² De burgemeester van Almere is lid van de Amsterdam Economic Board.

Relatie met bedrijfsleven

Naast de EDBA als platform voor afstemming tussen overheid, ondernemers en kennisinstellingen zijn in Almere diverse andere relatienetwerken gegroeid. Deze zijn hoofdzakelijk de laatste jaren ontstaan vanuit de behoefte aan kennisuitwisseling en verbinding. De belangrijkste daarvan zijn:

- Vereniging Bedrijfskring Almere (VBA). De VBA richt zich op belangenbehartiging, verbinden en informeren van de (ruim 400) leden. De VBA richt zich op samenwerking met andere netwerkorganisaties, en organiseert evenementen, netwerkbijeenkomsten en themabijeenkomsten. Afstemming met de gemeente vindt ad-hoc plaats. De VBA heeft een aantal moeilijke jaren achter de rug, maar heeft zich in 2015 positief ontwikkeld. Het ledenaantal van de VBA groeit inmiddels weer.
- De Mayor's League of Entrepreneurs. In dit informele netwerk zijn de honderd grootste bedrijven in Almere vertegenwoordigd op uitnodiging van de burgemeester.
- Platform est. 036. Daarin hebben ongeveer 30 grotere bedrijven zich verenigd met als doel duurzame waardecreatie door kennisdeling, samenwerking en verbinding. Initiatief is van de bedrijven zelf. Afstemming met de gemeente vindt op ad-hoc basis plaats.
- ZZP-plein. Dit is het Almeerse platform voor ZZP-ers.



Deze overlegstructuren zijn in de loop van de jaren min of meer organisch gegroeid. Gaandeweg lijkt een overlap tussen deze structuren te ontstaan. Dit heeft het gevaar in zich dat de aandacht en focus van de gemeente in het contact met de bedrijven en ondernemers in Almere versnipperd.

Focus op inzet; keuze voor maatschappelijke opgaven en innovatieplatforms

In de afgelopen jaren heeft de EDBA gewerkt aan het versterken van de vijf clusters met als doel om daar economische spin-off mee te realiseren, uitmondend in werkgelegenheid. Daartoe zijn diverse programma's ontwikkeld tot concrete businesscases. Dit is met name uitgewerkt voor de clusters "ICT & Media" en "Health, Wellness en Life Sciences". Voor deze clusters heeft de EDBA zogeheten open innovatieplatforms opgezet. Dat zijn belangrijke kristallisatiepunten voor innovaties. De gemeente Almere heeft via de EDBA onder andere geïnvesteerd in het Big data Value Center (BDVC) en het Gezondheid- en welzijnsinstituut Almere (GWIA).



Big Data Value Center

BDVC is het innovatieplatform op het gebied van big data oplossingen voor de overheid en het MKB in Almere. Het Big Data Value Center komt voort uit het regieprogramma Almere DataCapital van de Economic Development Board Almere. Almere DataCapital is opgericht ten behoeve van de ontwikkeling van een duurzaam en betekenisvol ecosysteem van kennis en bedrijvigheid in Almere rondom de opslag, analyse en visualisatie van Big Data.

BDVC laat zien hoe organisaties slimmer en efficiënter beleidskeuzes kunnen maken door hun eigen data met externe data te combineren, te analyseren en op een andere manier te gebruiken. Het BDVC is een initiatief van de EDDB in samenwerking met TNO, SURFsara, eScience Center, Amsterdam Economic Board en de Economic Board Utrecht. Daarnaast werken BDVC intensief samen met partners zoals de Kamer van Koophandel, IBM en KPN.

GWIA

Het GWIA wil met de innovatiefabriek een bijdrage leveren aan de noodzakelijke innovatie in het werkveld gezondheid en welzijn in Nederland. Innovatie die nodig is om ervoor te zorgen dat de hoge kwaliteit die in Nederland geboden wordt, kan worden gewaarborgd voor een steeds grotere groep mensen, bij voorkeur tegen lagere kosten. De innovatiefabriek wordt gebouwd rond 4 pijlers:

- Kennisloket (kennisdatabank)
- Technology Centre (tech-lab)
- Kenniscentrum (faciliteiten voor wetenschappelijk onderzoek)
- Informatieplatform (living lab)

Aan het GWIA zijn ruim 30 partners verbonden. De initiatiefnemers zijn de gemeente Almere, Cinnovate, Big Data Value Center en TNO.

Binnen de innovatiefabriek zijn er twee hoofddoelstellingen geformuleerd.

- Verbetering kwaliteit van leven; de innovatiefabriek heeft als doelstelling om in de fabriek projecten te laten plaats vinden die een wezenlijke bijdrage leveren aan de verbetering van de kwaliteit van leven van mensen in het werkveld gezondheid en welzijn.
- Verlaging maatschappelijke kosten; de innovatiefabriek heeft als doelstelling om in de fabriek projecten te laten plaats vinden die een wezenlijke bijdrage leveren aan het maatschappelijk betaalbaar houden van zorg en welzijn in Nederland.

Beide innovatieplatforms hebben een eigen bestuur. Bedrijven en kennisinstellingen hebben een belangrijke inbreng. In de komende periode wordt ingezet om deze platforms verder door te ontwikkelen als vliegwiel voor innovatie en economische ontwikkeling.

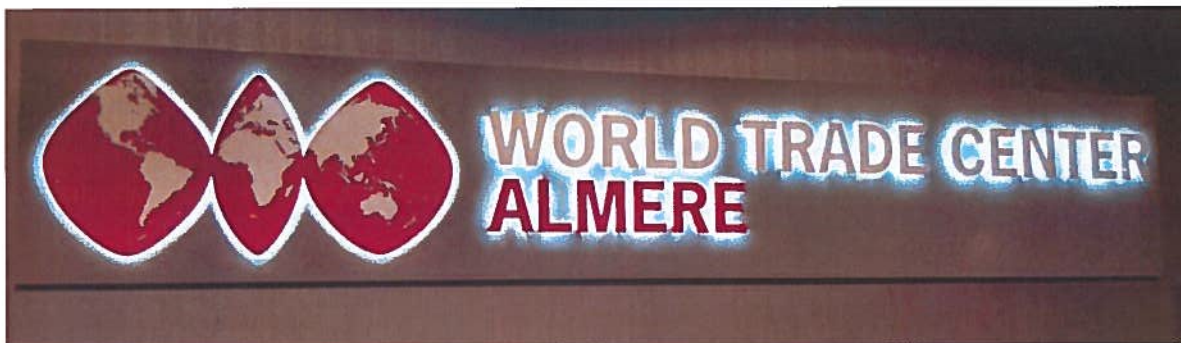
Momenteel wordt nog nagedacht over een derde open innovatiecentrum voor het thema Circulaire Economie/ afvalloze stad. De structuur van dit derde open innovatiecentrum is nog niet uitgewerkt, anders dan dat er activiteiten in het Meerjarenprogramma met TNO zijn opgenomen.



Investeringsfonds

In 2011 heeft Almere een investeringsfonds opgericht om innovatieve businesscases te ondersteunen met achtergestelde leningen. Dit fonds was actief tot eind 2015, maar wordt nu afgebouwd en overgedragen aan een fondsbeheerder, die op grotere regionale schaal opereert. Het fonds werd gevoed met publieke middelen door de gemeente Almere. Deze middelen waren beschikbaar voor het verlenen van achtergestelde leningen aan bedrijven in Almere. Er waren afspraken gemaakt over de rol en betrokkenheid van de board bij toekenning van middelen en de wijze waarop de beoordeling tot stand kwam (met een belangrijke rol van de banken bij de screening van de voorstellen). Er waren criteria passend binnen de kaders van de EDBA opgesteld voor de beoordeling van initiatieven.

De resultaten en activiteiten voltrokken zich in een ronduit turbulente omgeving. De economische en financiële crisis bracht overal stagnatie en veroorzaakte een forse groeivertraging die de formele doelstelling van de EDBA (een toename van 100.000 arbeidsplaatsen) al gauw tot een *mission impossible* maakte. Maar als aanjager van nieuwe initiatieven en als verbinder en architect van netwerken en heeft de EDBA ontegenzeggelijk een belangrijke stimulerende rol gespeeld bij de ontwikkeling van de economische structuur van Almere.



3. Context: economisch herstel in grootstedelijk netwerk

3.1. Sterke groei van samenwerkingsverbanden

Almere was een van de eerste regio's die een Economic Board in het leven riep. In de context van economische stagnatie volgden vele andere regio's in Nederland dit voorbeeld. Deze hausse van regionale initiatieven kan gezien worden als een reactie op de economische teruggang, die nog versterkt werd doordat het kabinet Rutte I het regionaal economisch beleid besloot over te laten aan de regio's zelf.

In verschillende regio's startte men aldus initiatieven en netwerken gericht op versterking van de regionale economische structuur. In vrijwel alle gevallen gaat het hier om triple helix-achtige samenwerkingsverbanden. Het gevolg van deze ontwikkeling is een zeer hoge concentratie aan board- en clusterorganisaties in Nederland (thans zo'n 41), met name in Noord-West Nederland (provincies Noord Holland, Flevoland en Utrecht) waar 16 boards/clusterorganisaties actief zijn.

De concentratie van boards en clusterorganisaties is nu zo hoog, dat men zich kan afvragen of dat nog effectief en optimaal is.³ De verschillende organisaties overlappen elkaar zowel op inhoud (strategie, doelstellingen en thema's), als in locatie en ruimtelijk werkgebied. Elke organisatie probeert ook de aantrekkelijkheid van de eigen gemeente of regio als vestigingsplaats te profileren. Men kiest daarbij veelal voor vergelijkbare thema's en clusters. Dat kan versnippering van activiteiten en onbedoelde concurrentie in de hand werken.

³ Zie Ton Jonker, 'Boards vergeleken, vergelijkend onderzoek naar Economic Boards in Nederland' (2015).

3.2. Metropolitane netwerken leidend

Nu het economisch herstel geleidelijk in Nederland weer op gang is gekomen, ziet het ruimtelijk-economisch landschap er op onderdelen wezenlijk anders uit dan voorheen. Het beeld dat beklijft, is dat de verschillen tussen de regio's steeds verder toenemen: er zijn regio's die met substantiële krimp te maken hebben en regio's met grote potentie voor economische en demografische groei. De levenscyclus van bedrijven lijkt sterk ingekort en het tempo van innovatieve ontwikkeling is fors verhoogd, in een digitaal distributie- en marketingnetwerk waarin markten zich zeer snel op grote schaal kunnen herschikken. In deze context is de kwaliteit, flexibiliteit en cohesie van de grootstedelijke netwerken steeds meer een bepalende factor voor economische groei, vernieuwing en perspectief.

3.3. Metropoolregio Amsterdam brandpunt voor economische groei

Binnen Nederland is de Metropoolregio Amsterdam aan een indrukwekkende opmars bezig, waarbij het de competitie aangaat met andere grootstedelijke regio's in Europa. De MRA is de sterkste economische regio van Nederland⁴, bekend en aantrekkelijk voor bedrijven uit binnen- en buitenland en daarmee een belangrijke motor voor economische groei en werkgelegenheid⁵. Dit is een zowel sociaal-demografisch als marktgedreven ontwikkeling, die bestuurlijke grenzen overschrijdt. Binnen de MRA is de Amsterdam Economic Board, eveneens opgericht in 2010, een belangrijke beeldbepalende factor.



Almere maakt deel uit van de MRA. De positionering van de kwaliteiten van de stad Almere in dat grootstedelijke, metropolitane verband is in toenemende mate van belang voor de groei- en ontwikkelingsperspectieven van de gemeente. Dat geldt overigens niet alleen op economisch terrein, maar ook voor het blijvende succes van Almere als woonstad. Daarbij moet wel in ogenschouw worden genomen dat de

structuurkenmerken van Almere bijzonder zijn binnen de metropoolregio: een *nieuwe* stad, met een grote hoeveelheid MKB (bijna 17.000 bedrijven, waarvan ongeveer de helft werkzaam is in de zakelijke dienstverlening), een klein aantal beeldbepalende grote bedrijven, en een groeiende en jonge beroepsbevolking. Een stad met wellicht nog niet zo'n sterk imago, maar met veel ruimte voor wonen en werk in een metropolitane omgeving, met grote logistieke mogelijkheden (weg & water) en een goede aantakking op het internationale luchtverkeer. Een invulling van de organisatie van het

⁴ Zie bijvoorbeeld: Ruimtelijk-economische Actie-agenda 2016-2018, MRA / PRO, 2016

⁵ In 2015 heeft de Metropoolregio Amsterdam een recordaantal nieuwe buitenlandse bedrijven verwelkomd van 140 bedrijven. Naar verwachting zorgen deze in drie jaar tijd voor 2.953 arbeidsplaatsen. Ook hebben 35 reeds gevestigde buitenlandse bedrijven hun activiteiten in de MRA in 2015 uitgebreid, resulterend in 3.068 extra arbeidsplaatsen (Volkskrant, 23 januari 2016).

economisch domein zal op deze kenmerken gestoeld moeten zijn. Daarbij gaat het om een combinatie van aansluiten bij de kracht van de metropoolregio en het weefsel van de stad.

4. Strategische accenten voor 2015-2019

4.1. Uitgaan van de kracht van Almere...

De geschetste veranderingen in Almere zelf en in de economische omgeving van Almere worden weerspiegeld in de Strategische Economische Agenda 2015-2019, die de gemeente in 2015 heeft vastgesteld⁶. Deze agenda toont een zelfbewustheid die de eigen kracht centraal stelt van het bedrijfsleven dat zich de afgelopen jaren in Almere heeft gevestigd en ontwikkeld. De gemeente wil die ondernemers faciliteren en stimuleren in hun samenwerking met onderwijs- en onderzoeksinstituten, die ook steeds meer voet aan de grond hebben gekregen in Almere. In het voorwoord van de Strategische agenda wijst wethouder Marc Pol nadrukkelijk ook op de grootstedelijke regionale context. Daar wil Almere een duidelijker profiel neerzetten en de regionale samenwerking verstevigen als het gaat om het aanjagen van economische vernieuwing en het aantrekken van nieuwe bedrijven.

Voorts neemt de Strategische Economische Agenda van de EDBA de lijn over om de oorspronkelijke clusteraanpak te focussen op oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, waarbij wordt ingezet op het realiseren van innovatieve cross-overs tussen verschillende clusters. Daarbij gaat het om de thema's Verbonden stad, Gezonde jeugd en Energieneutrale- en afvalloze stad.



Voor de doorontwikkeling van de EDBA benoemt de Strategische economische agenda de volgende hoofdpunten:

- Focus op de drie maatschappelijke thema's Verbonden stad, Gezonde jeugd en Afvalloze stad;
- Borging van de bereikte resultaten en doorontwikkeling van innovatiecentra.
- Vergroten van de inbreng van bedrijfsleven, onderzoeks- en onderwijsinstellingen;
- Versterking van de regionale afstemming en samenwerking.

4.2. ...vanuit een herkenbaar profiel

De strategische accenten uit de economische agenda sluiten goed aan bij de geschetste ontwikkelingen. Zij zijn consistent met de bereikte resultaten van de EDBA tot nu toe. Tegelijkertijd vragen de strategische accenten om een nadere uitwerking in concrete gelaagdheid en om een vertaling naar de organisatie en governance van de EDBA. Een aandachtspunt voor het vervolg is dat de onderscheidende kwaliteiten van de gemeente Almere in de Metropoolregio Amsterdam concreter benoemd mogen worden en dat een herkenbare profilering van het huidige Almeerse bedrijfsleven en onderwijs een nadere invulling verdient. Bij dit alles speelt op de achtergrond overigens wel mee dat de financiële investeringscapaciteit van de gemeente Almere mede door de

⁶ 'De Economische Kracht van Almere', Strategische economische agenda (2015).

'crisisjaren' is teruggelopen⁷. De herijking van de EDDBA zal dus moeten plaatsvinden zonder dat de gemeente in staat is tot een extra investeringsimpuls uit publieke middelen.



5. Versterking regionale verankering en profilering van Almere

5.1. Drie kernpunten

De analyse uit de voorgaande paragrafen, die mede gevoed is door de interviews in het kader van deze verkenning, laat zich in drie kernpunten samenvatten:

1. Almere heeft zich in de afgelopen jaren verder ontwikkeld en zijn *economische structuur versterkt*. Dit betreft zowel (de groei van) het aantal bedrijven en onderwijsinstellingen in de gemeente, als de ontwikkeling van netwerken en het opzetten van samenwerkingsverbanden. De EDDBA heeft hier als aanjager van innovatie een belangrijke stimulerende rol in gespeeld.
2. Het belang van goed functionerende *grootstedelijke netwerken* als motor voor economische groei, innovatie en vernieuwing is in de afgelopen jaren alleen maar toegenomen. Deze ontwikkeling zet door en wordt ook onderkend binnen Almere. Dat is niet alleen een tendens binnen Nederland maar weerspiegelt ook een mondiale trend. De Metropoolregio Amsterdam, de sterkste economische regio van Nederland, vervult die voortrekkersrol in toenemende mate.
3. Beleidsmatig leeft de wens om tot te komen tot een *grotere, meer dragende rol voor het bedrijfsleven en kennisinstellingen* in het verder versterken van de economische structuur, met de gemeente in een meer dienende, faciliterende en verbindende rol. Tot nu toe was vooral de gemeente Almere de trekker van de EDDBA. De wens om een rolwijziging tot stand te brengen is mede ingegeven door een beperktere investeringscapaciteit uit publieke middelen.

5.2. Verschuiving nodig in twee richtingen

Voor de doorontwikkeling van EDDBA betekent dit dat een verschuiving nodig is in de focus, in twee richtingen. Allereerst een verschuiving die meer expliciet gericht is op het versterken van de positie van Almere *in het grootstedelijke netwerk* van de Metropoolregio Amsterdam (mee-ademen met de grotere ontwikkelingen), door daar in toenemende mate een onderscheidende en herkenbare

⁷ Deze beperkende financiële randvoorwaarde is niet concreet opgenomen in de Strategische Economische Agenda, maar komt wel naar voren in de verschillende interviews. Deze hangt samen met de teruggelopen baten uit grond- en vastgoedontwikkeling, waar ook de gemeente Almere in de jaren sinds 2010 mee te kampen heeft.

bijdrage aan te leveren vanuit de specifieke kwaliteiten van de stad Almere zelf. En tegelijkertijd een verschuiving die meer dan voorheen het perspectief van *het huidige Almeerse bedrijfsleven* centraal stelt (het 'weefsel' van de stad), in combinatie met de karakteristieken en potentie van de thans vertegenwoordigde kennisinstellingen in Almere.

Daarmee zouden de doelstellingen en activiteiten van de EDDB concreter gericht kunnen zijn op het *faciliteren van de gevestigde Almeerse bedrijven* bij het ontwikkelen van en positioneren op nieuwe markten, naast het "klassieke" streven om bedrijven van buiten Almere tot vestiging in de gemeente te bewegen. De krachtige ontwikkeling van de MRA levert voor Almere geen concurrentie op, maar initieert juist de zuigkracht en dynamiek waar Almere aan kan bijdragen én de vruchten van kan plukken.

Een sterke positionering van Almere in MRA-verband is nadrukkelijk niet alleen in het belang van de grotere bedrijven. Ook het MKB, dat sterk vertegenwoordigd is in Almere, bewerkt en bedient in toenemende mate regionale, nationale én internationale markten in een continuüm van steeds groter wordende netwerken in een steeds kleiner wordende wereld. Dit mede ingegeven door de digitalisering. Aansluiten bij het nationaal en wereldwijd sterke merk 'Amsterdam' en het versterken van de positie in dit grootstedelijke regionale netwerk, vormen een strategie met toekomst. Ook de profilering van Almere als gunstige vestigingsplaats zal baat hebben bij het benadrukken van de verbondenheid met de MRA.



Het krachtiger verbinden van het perspectief van Almere aan de Metropoolregio Amsterdam is zowel voor de gemeente Almere als voor de metropolitane regio een goedbegrepen wederzijds belang. Dat komt onder meer naar voren uit de recent vastgestelde Actie-agenda van de MRA, die onder meer tot doel heeft om de MRA neer te zetten als een krachtige economische eenheid die alle regio's binnen de MRA omvat, om de internationale concurrentie aan te gaan samenwerking met andere regio's te bevorderen⁸.

5.3. Markeren van Almere binnen MRA

Deze redenering roept de gedachte op om de EDDB op te schalen en wellicht zelfs te laten versmelten met de Amsterdam Economic Board, die immers de gehele MRA als werkgebied heeft. Daarmee zou Almere een sterke focus en de volle bestuurlijke aandacht leggen op de regionale, grootstedelijke component. Dat zou ook een krachtig antwoord zijn op de uitbundige groei van economic boards in de afgelopen jaren en op de versnippering die dat tot gevolg heeft gehad. Het zou voorts getuigen van een grote zelfbewustheid over de positie van Almere in het regionale verband. Wij denken evenwel dat het nog te vroeg is om de EDDB op te laten gaan in de AEB.

⁸ Actie-agenda Metropoolregio Amsterdam, februari 2016.

Een belangrijke overweging om vooralsnog vast te blijven houden aan een Economic Development Board voor Almere is dat de positieve markering van Almere binnen de MRA nog onvoldoende geaccentueerd is. Een herijkte EDDB zou nog veel scherper dan thans kunnen vastleggen en profileren wat de onderscheidende en meest aantrekkelijke kwaliteiten zijn van Almere binnen de MRA. De recent genomen stap van vijf clusters en drie ontwikkelingslijnen naar drie strategische maatschappelijke thema's is in dat opzicht een belangrijke stap voorwaarts. Maar het lijkt nog onvoldoende scherp voor een onderscheidende profilering. Wat is nu werkelijk de kracht van Almere? Waarom zijn de huidige bedrijven en hogescholen er gevestigd? Welke inbreng van Almere in de MRA versterkt de internationale concurrentiekracht?

Uit de interviews komt naar voren dat hier behoefte is aan een nog veel concretere, grondstoffelijke afbakening, inventarisatie en profilering van Almere dan bij het definiëren van drie maatschappelijke thema's is bereikt.

Genoemd in dit verband zijn:

- *De ruimte voor ontwikkeling*, zowel mentaal en fysiek, voor nieuwe initiatieven, wonen en werken. De organische ontwikkeling van Almere Oosterveld bijvoorbeeld⁹ biedt een in Nederland uniek ruimtelijk regime als werkterrein voor de 'adaptieve groei' die de MRA voor ogen staat.
- *De uitstekende bereikbaarheid, gunstige ligging en zeer goede infrastructuur*, die recent nog versterkt is door de upgrading van de A6-A9-verbinding. Met de ontwikkeling van Vliegveld Lelystad neemt het belang daarvan alleen nog maar verder toe.
- *De rechtstreekse connectie met een kwalitatief hoogwaardig en grootschalig agrarisch achterland*: binnen Nederland is de provincie Flevoland koploper in biologische en gangbare grondgebonden landbouw, waar experimenteerruimte bestaat op grote schaal, met unieke perspectieven voor stadslandbouw.¹⁰



Deze overwegingen geven richting aan de gewenste doorontwikkeling van de EDDB in de komende fase. Deze zou vooral gericht moeten zijn op het regionale, grootstedelijke vlak. Het versterken van de MRA en de positie van Almere daarin (nog) steviger verankeren, en (nog) beter borgen. Het is zaak om in de komende ontwikkelingsfase van Almere de EDDB met name daarvoor als instrument in te zetten. Als een soort kristallisatiepunt van Almere's kwaliteiten, belangen en netwerken en als voorportaal voor de Amsterdam Economic Board. Met wellicht als uiteindelijk resultaat dat de EDDB zichzelf overbodig maakt, wanneer het belang van Almere binnen de Metropoolregio Amsterdam uiteindelijk evident is, voor iedereen duidelijk en onomstreden.

⁹ Intergemeentelijke Structuurvisie Oosterveld, vastgesteld door gemeente Almere en gemeente Zeewolde in 2013.

¹⁰ Zie bijvoorbeeld 'Noorderwold-Eemvallei, waar natuur en landbouw de stad ontvangen', projectvoorstel Stichting Flevo-Landschap en ERF in het kader van het Programma Nieuwe Natuur Flevoland (2014).

6. Versterking bedrijven-netwerken binnen Almere

6.1. Doorzetten en uitbreiden Innovatieplatforms

De geschetste doorontwikkeling van de EDDB als kristallisatiepunt van de kwaliteiten van Almere in de MRA laat onverlet dat er voldoende aandacht moet zijn voor de verankering in de haarvaten van de Almeerse bedrijven en opgebouwde netwerken. Het gaat om evenwicht tussen aandacht voor de schaal van de Metropoolregio en aandacht voor versterking van het specifieke Almeerse economische ecosysteem.

De eerste stappen die zijn gezet door open innovatieplatforms op te richten voor Big Data en Gezondheid, passen in dit evenwicht en zijn kansrijk. De innovatieplatforms zijn goede voorbeelden van 'landingsplekken', georganiseerd rondom betekenisvolle maatschappelijke thema's, waarbij de kracht van de samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen in Almere zichtbaar meerwaarde heeft. De gemeente heeft vooral als doel om met deze innovatieplatforms maatschappelijke vraagstukken (zoals bijvoorbeeld afvalloze stad) op te lossen. Onderwijs- en kennisinstellingen hebben belang bij vernieuwing van het onderwijsaanbod en bijdrage aan wetenschappelijke kennisontwikkeling en hebben vaak toegang tot stimuleringsprogramma's met substantiele onderzoeksmiddelen. Bedrijven zijn vooral bezig om opschaalbare business-toepassingen te ontwikkelen. Het is van belang om vanuit het besef van deze verschillende rollen samen te werken. En partijen moeten echt commitment tonen om mee te doen.

De rol van de gemeente in deze platforms zou vooral moeten liggen in het faciliteren van de samenwerking vanuit de maatschappelijke opgave. Daarbij past de rol van de gemeente als facilitator, launching customer en hoeder van het ecosysteem. De gemeente heeft een belangrijke rol om "de bal de berg op te rollen" tot voorbij het dode punt, en moet daarbij scherp in de gaten houden dat de inzet en energie (ook) gericht is op het oplossen van de maatschappelijke opgave. Als de bal eenmaal voldoende vaart heeft en vrijelijk door kan rollen, moeten de baten niet alleen ten goede komen aan het bedrijfsleven. Dat vraagt om een scherpe definiëring van maatschappelijke doelen door de gemeente, ook in de tijd gezien.

De keuze om per innovatieplatform een eigen governance te organiseren met belanghebbenden is



logisch en verstandig. Elke opgave vraagt om maatwerk in de sturing. Door het dicht bij de opgave te organiseren is de kans het grootst dat energie aanwezig blijft om samen te werken aan vernieuwing. Om te komen tot concrete en toepasbare innovaties is het van belang om binnen de innovatieplatforms te werken aan concrete waardeproposities en duidelijke ijkpunten ('go-no go' momenten). Gericht sturing op samenwerking met andere partijen dan 'the usual suspects' is noodzakelijk om een innovatief klimaat te ontwikkelen met ruimte voor echte vernieuwing.

Voorts is van belang om het derde Innovatieplatform door te zetten op het terrein van de Circulaire Economie. De samenwerkingsagenda met TNO biedt daarvoor een goed handvat. Het is aan te bevelen in dat derde innovatieplatform ook de verbinding te leggen naar gesloten voedselketens en stadslandbouw, waarmee een connectie tot stand komt naar de ruimtelijke ontwikkeling die voorzien is in Almere Oosterveld. Dit geheel in de geest van het hoofdthema van Floriade 2022. Betrokkenheid van Hogeschool CAH Vilentum ligt hierbij voor de

hand. Ook op dit thema is aandacht voor “cross-sectoraal denken en doen” een randvoorwaarde voor innovatie en succes.

6.2. Versterking overlegstructuur met Local Economic Board Almere

Daarnaast lijkt de tijd rijp voor een herpositionering van de gemeente Almere in de relatie tot het grote aantal ondernemersnetwerken dat inmiddels ontstaan is. De huidige keuze voor overleg in de verschillende ondernemersnetwerken lijkt wat arbitrair te zijn en is niet gebaseerd op wat voor de gemeente belangrijke criteria zijn. Uiteraard gaat de gemeente niet over de wijze waarop ondernemingen zich organiseren en partners verbinden. Maar de gemeente gaat wel over de vraag hoe het focuspunt met de gemeente wordt vormgegeven. Ons voorstel is om over de gewenste vorm en inhoud in gesprek te gaan met het bedrijfsleven. Daarbij zou niet het institutionaliseren van belangen voorop moeten staan, maar de zoektocht naar energie, vernieuwing en innovatiekracht bij bedrijfsleven en kennisinstellingen. Dat zou de basis moeten zijn voor de verbinding tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheid. De EDBA 2.0 zou daar een centrale rol in kunnen spelen. Te overwegen valt om op termijn, als de regionale verankering van Almere binnen de Amsterdam Economic Board voldragen is, de EDBA als lokaal-gemeentelijke pendant een nieuwe rol te geven in de vorm van een *Local Economic Board Almere*, waar de specifiek Almeerse netwerken terecht kunnen.

De (huidige) keuze om met belangrijke bedrijven in Almere vaker te spreken is logisch. Wij kunnen ons voorstellen dat de gemeente daarin wel een duidelijker keuze maakt met welke ondernemers de gemeente in welke frequentie wenst te spreken. Het kan daarbij behulpzaam zijn dat de gemeente een set criteria ontwikkelt die betrekking hebben op het belang van de gemeente (eerder bepaald in de agenda van Almere in de MRA en de rol en keuzes in de EDBA). Daarbij kan het gaan over omvang, groeipotentie, potentie als middelpunt van een clusterontwikkeling, innovatiekracht, etc. Op basis van deze criteria kan de gemeente er voor kiezen om de relatie met bepaalde bedrijven te intensiveren.

Een Local Economic Board Almere, gericht op innovatie en vernieuwing, kan het overkoepelende platform zijn waarop ontwikkelingen in Almere worden gesignaleerd en opgewerkt tot voorstellen die van belang zijn voor de positie en rol van Almere in metropool verband. Een dergelijke verschuiving en nieuwe rolinvulling zou bij de Almeerse bedrijvennetwerken getoetst kunnen worden.



7. Organisatie en governance

7.1. Doelstelling en focus

In dit advies pleiten wij voor de doorontwikkeling van de EDDBA, een transitie. Enerzijds omvat dat de opschaling naar het regionaal grootstedelijk niveau van de MRA en de versterking van de positie van Almere daarin. Anderzijds en tegelijkertijd gaat het om het aanbrengen van een sterkere focus in de lokale contacten en netwerken. De aanbeveling is om de EDDBA niet op te heffen, maar te herijken, om te vormen en beter toe te snijden op de nieuwe uitdagingen en marktstructuren. Dit is in eerste instantie een strategisch traject, maar het vereist ook aanpassingen in de governancestructuur: de versterking van de verbindingen binnen de MRA en de AEB begint inhoudelijk, maar gaat ook over organisatie en funding. Hetzelfde geldt voor het versterken en eventueel saneren van (de connecties met) het lokale netwerk.

In de bestaande governance van de EDDBA staat het Economisch Offensief Almere centraal in de doelstelling¹¹. Dat is niet meer in overeenstemming met de actualiteit. Een verwijzing naar de regionale, grootstedelijke component ontbreekt in de statuten. De tripel helix gedachte is expliciet in de doelstelling verwoord, in “het vormen van coalities en het verbinden van overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven”. Maar een focus op een verbindende rol van de EDDBA als kristallisatiepunt voor vernieuwing en innovatie bij het lokale bedrijfsleven ontbreekt.

7.2. Zeggenschap, organisatie en financiering

Ook op het gebied van organisatie en directievoering ligt de vraag voor of de huidige structuur en invulling adequaat is voor de lijn die uit deze verkenning naar voren komt, en of deze nog past bij de nieuwe strategische focus. In de gekozen structuur is het bestuur van de EDDBA in handen van een directeur die inhoudelijk verantwoording aflegt aan het presidium (voor *afstemming* van het beleid), maar in financieel en materieel opzicht aan een onafhankelijke raad van toezicht, waarvan de voorzitter benoemd wordt door de gemeente¹². De directeur (benoemd door de raad van toezicht) is bevoegd tot statutenwijziging, mits de raad van toezicht deze tevoren schriftelijk goedkeurt. In deze governancestructuur is de inhoudelijke invloed van overheid, bedrijfsleven en onderwijsinstellingen op het beleid en de activiteiten van de EDDBA groot, en wordt tegelijkertijd vermeden dat de gemeente Almere eenzijdig de dienst uitmaakt of te zwaar in de uitvoering terecht komt. De uitvoeringsorganisatie van de EDDBA beschikt daardoor in de praktijk over een grote mate van flexibiliteit, zodat deze daadwerkelijk ook als aanjager en buitenboordmotor kan fungeren. Dat lijkt ook voor de toekomst een goed uitgangspunt.

In feitelijke kwantitatieve bezetting is de uitvoeringsorganisatie van de EDDBA tot op heden met 2 á 4 personen zeer compact. Jonker¹³ komt in zijn vergelijkend onderzoek tot de conclusie dat een organisatie van zo'n 15 fte nodig is om voldoende slagkracht te genereren. Tegen die achtergrond heeft de EDDBA een indrukwekkende track record tot stand gebracht. In deze verkenning adviseren wij om tot een transitie te komen, waarvoor een doorlooptijd van 2 á 3 jaar al gauw te verwachten is. Het vergt organisatorische inzet om deze transitie tot stand te brengen. In hoeverre is daarvoor

¹¹ Statuten EDDBA d.d. 12 april 2010.

¹² De Statuten van de EDDBA zijn niet helemaal sluitend als het gaat om de positie van de voorzitter van de raad van toezicht. De gemeente kan de voorzitter van de RvT ontslaan van zijn bevoegdheden (artikel 8), maar de wijze van benoeming van de voorzitter is niet expliciet beschreven (artikel 7, lid 3). Logisch lijkt dat de bevoegdheid die de gemeente heeft om de voorzitter te ontslaan tevens de bevoegdheid inhoudt om de voorzitter te benoemen.

¹³ Ton Jonker, 'Boards vergeleken, vergelijkend onderzoek naar Economic Boards in Nederland' (2015).

een instandhouding of zelfs uitbreiding nodig van de huidige werkorganisatie? Uitbreiding van de EDDBA-organisatie lijkt op dit moment nauwelijks een optie vanwege de beperkte budgettaire mogelijkheden van de gemeente. De EDDBA heeft tot op heden nog geen stappen ondernomen om op eigen kracht private middelen te mobiliseren. Daarom is van belang dat de gemeente het uitvoeringsbudget in de komende periode van transitie in stand houdt, ook nu de programmatische budgetten worden teruggeschoefd. Vanuit dit publieke financieringsperspectief is overigens een bundeling en opschaling naar MRA-niveau op termijn dus evenzeer het perspectief om voldoende slagkracht en kritische massa te kunnen (blijven) mobiliseren in de uitvoering. Schaalvergroting naar het Metropolitane niveau vergroot de kritische massa van de uitvoeringsorganisatie.

Zorg om de financiën is overigens een gangbaar thema bij vrijwel alle economic board-initiatieven in Nederland. In verreweg de meeste gevallen draaien de boards en hun uitvoeringsorganisaties vooral op overheidsmiddelen (75 tot 100% van het budget). In andere grootstedelijke netwerken in het buitenland bestaan interessante andere verdienmodellen. De New York City Development Cooperation bijvoorbeeld wordt mede gefinancierd uit opbrengsten van grond en vastgoed¹⁴. Voor Nederland lijkt dit model vooralsnog wat te ver weg, zeker in de huidige tijd waarin de gemeentelijke grondbedrijven eerder aan het opschonen en saneren zijn dan dat zij ruimte bieden voor innovatie en ontwikkeling.

Indien de EDDBA inderdaad een rolverandering zou doorlopen naar een meer vertegenwoordigend Local Economic Development Board - als tegenhanger van de zwaardere verankering van Almere binnen de Amsterdam Economic Board - dan zou een mogelijkheid kunnen zijn dat deze Local Board bepaalde activiteiten van de bestaande Almeerse ondernemersplatforms bundelt, waarbij ook funding en zeggenschap overeenkomstig zou kunnen worden aangepast. Indien goed georganiseerd zal ook de slagkracht van de verschillende ondernemersplatforms daardoor kunnen toenemen. Ook kan dan gedacht worden aan verschuiving van bepaalde programmaverantwoordelijkheden naar het regionale niveau. Of dit een reëel te bewandelen weg is, zal in samenspraak met een brede vertegenwoordiging van het Almeerse bedrijfsleven en onderwijsinstellingen moeten worden onderzocht.

Belangrijk in deze transitiefase is dat de dynamiek van de uitvoeringsorganisatie van de EDDBA niet stilvalt. De directeur-bestuurder zou zich vooral op de herijking van de EDDBA moeten richten langs de lijnen zoals hiervoor uiteengezet. De verschillende aspecten daarin tellen op tot een profielschets van een verbinder, meer dan een uitvoerder. Een oplossing daarvoor zou geboden kunnen worden door vanuit de ambtelijke organisatie van de gemeente tijdelijk extra capaciteit in te zetten om de transitie van de EDDBA te begeleiden.

Parallel aan het traject rond de doorontwikkeling van de EDDBA speelt overigens ook op MRA-niveau in zekere zin de governancevraag, met name (in dit verband) waar het gaat om de Amsterdam Economic Board en de positie van Almere daarin. Buiten het kader van deze verkenning valt de inventarisatie en analyse van de positie, zeggenschap en inhoudelijke bijdrage van Almeerse sleutelspelers (publiek en privaat) in de governance van de Amsterdam Economic Board. Naarmate Almere zich explicieter en krachtiger richt op zijn positie binnen de MRA, neemt het belang van een passende invloed en vertegenwoordiging binnen de Amsterdam Economic Board overeenkomstig toe.

Het geheel overziend komen wij tot de conclusie dat er veel te zeggen is voor de handhaving van de EDDBA als rechtspersoon, maar dat een aanpassing van statuten en werkwijze is aan te bevelen. Dat betreft de basiselementen van governance zoals doelstelling, naamgeving en zeggenschap, maar ook

¹⁴ Ton Jonker, 'Boards vergeleken, vergelijkend onderzoek naar Economic Boards in Nederland' (2015), pagina 18 e.v.

aspecten als werkorganisatie, vertegenwoordiging en funding. In deze fase is het nog te vroeg om keuzes te maken in de hiervoor besproken opties, maar er is voldoende aanleiding om op concrete onderdelen van gedachten te wisselen met de dragers achter de economische ontwikkeling in Almere, zoals bedrijfsleven, onderzoeks- en onderwijsinstellingen.

8. Tot slot: handelingsperspectief in 10 punten en communicatie

De EDBA staat anno 2016 op een kruispunt van wegen. Na een pioniersperiode van ruim 5 jaar in een economisch turbulent tijdsgewricht, waar belangrijke stappen gezet zijn om invulling te geven aan het toenmalig Economisch Offensief Almere, is het tijd voor een actualisatie van de koers en de inrichting.

De twee pijlers daarin zijn:

- de versterking van de positie van Almere in de Metropoolregio Amsterdam op basis van de eigen kracht en kwaliteiten, en
- de herijking en stroomlijning van de lokale overlegstructuren, gericht op innovatie en vernieuwing.

Het handelingsperspectief voor de EDBA en de gemeente dat wij voorstaan om de bovenstaande transitie tot stand te brengen, vatten wij in 10 punten samen.

1. Richt de energie primair op de versterking van Almere in de Metropoolregio Amsterdam. Maak gebruik van de aanzuigende werking van de MRA en het economisch vermogen, en draag daar aan bij. Werk naar een stevige en blijvende verankering in de Amsterdam Economic Board.
2. Identificeer de eigen kracht van Almere op een herkenbaar en goed te communiceren basisniveau. Doe dat in nauwe samenspraak met de in Almere gevestigde bedrijven en onderwijsinstellingen. Toets daar de visie dat het gaat om een *vernieuwende* stad, met veel ruimte voor wonen en werk in een metropolitane omgeving, met grote logistieke mogelijkheden, uitstekende bereikbaarheid en een hoogwaardig agrarisch achterland.
3. Hou langdurig en consistent vast aan de drie maatschappelijke thema's die inmiddels uitgekristalliseerd zijn, maar laat ook ruimte voor innovatieve ontwikkelingen van onderop op andere terreinen en moedig die aan.
4. Zet de ontwikkeling van de twee nieuwe Innovatieplatforms in Almere (Big Data Value Center en GWIA) door. Hou de rolverdeling scherp, waarbij de gemeente een rol past als facilitator, launching customer en hoeder van het ecosysteem.
5. Faciliteer de opzet van een derde Innovatieplatform voor Circulaire Economie en betrek daarin specifiek Almeerse kwaliteiten zoals de duurzame (stads)landbouw en de gesloten voedselketens. Zorg ook in dat verband voor aansluiting van Hogeschool CAH Vilentum.
6. Bewaak de voortgang van de uitvoeringsagenda / meerjarenprogramma met TNO vanuit het perspectief van de maatschappelijke business cases en bevorder aansluiting van het bedrijfsleven daarbij.

7. Onderzoek de ontwikkeling van de EDBA tot een kristallisatiepunt voor lokale initiatieven voor innovatie en vernieuwing; overweeg omvorming naar een Local Economic Development Board wanneer de regionale verankering binnen de Amsterdam Economic Board voltooid is.
8. Herijk (na het maken en uitwerken van de bovenstaande strategische keuzes) de elementaire governance-kenmerken van de EDBA zoals statutaire doelstelling, naamgeving, werkwijze, organisatie en financiën naar de nieuwe en actuele situatie.
9. Houd het procesgeld voor de EDBA in elk geval gedurende het transitietraject overeind. Betrek bedrijfsleven en onderzoeksinstituten bij het financieringsperspectief op langere termijn.
10. Richt de profielschets voor de directeur-bestuurder van de EDBA in op de verbindende aspecten die nodig zijn om de transitie tot stand te brengen, in een periode van 2 tot 3 jaar.

Een zorgvuldige communicatie en dialoog zijn voor het transformatieproces essentieel. Dat gaat allereerst om het uitdragen en delen van de brede metropolitane visie, die noopt tot een maximale verankering in de MRA en in de Amsterdam Economic Board. Maar het gaat ook om het gezamenlijk identificeren, verwoorden en communiceren van de sterke punten van Almere. Ook de doorontwikkeling van de EDBA zelf en de vormgeving van de nieuwe structuren moet gedragen worden door alle partijen van de triple helix. Consensus is nodig voor een geactualiseerde governance die is toegesneden op andere verhoudingen. Daarvoor is een interactieve profilering nodig vanuit de gemeente, die samen met sleutelspelers in het veld wordt vormgegeven. Zo kunnen de resultaten van de EDBA tot nu toe geborgd worden in het Almere van de toekomst.

* * *

Verantwoording

Disclaimer

Deze verkenning is een quick scan, opgesteld in opdracht van de gemeente Almere en uitgevoerd aan de hand van desk research en een aantal besprekingen en interviews met sleutelfiguren rond de Economic Development Board Almere. Dit rapport is met uiterste zorgvuldigheid samengesteld, maar onder tijdsdruk en met beperkte middelen tot stand gekomen. Als gevolg van de gekozen werkwijze betreft de verkenning een momentopname, die mede gebaseerd is op individuele standpunten en visies. Het rapport weerspiegelt de informatie en achtergronden die de opstellers in de interviews hebben meegekregen. De analyse en aanbevelingen zijn bedoeld als achtergrond en kleuring voor een verdere interne beleidsontwikkeling. De tussentijdse bevindingen zijn afgestemd met de opdrachtgevers, maar niet formeel goedgekeurd. De opstellers van deze verkenning aanvaarden geen claims voor eventuele schade die betrokkenen of derden menen te ondervinden als gevolg van eventuele onjuistheden die onbedoeld in deze verkenning zouden kunnen zijn opgenomen.

Lijst van geïnterviewde personen

De volgende sleutelfiguren in relatie tot de EDBA zijn voor deze verkenning geïnterviewd:

- Franc Weerwind (burgemeester Almere, voorzitter EDBA),
- Harry van Dorenmalen (algemeen directeur IBM Nederland, lid EDBA);
- Berno Kleinherenbrink, (directievoorzitter LeasePlan Nederland, Raad van Toezicht EDBA)
- Hans Marsé (voorzitter VBA ondernemersnetwerk Almere)
- Jan Willem Meinsma (college van bestuur hogeschool Windesheim, lid EDBA);
- Marc Muntinga (Amsterdam Economic Board)
- Marc Pol (wethouder Financiën en Economische Ontwikkeling Almere);
- Jan Wester (TNO Innovation, Big Data, Smart Cities, Social Innovation en Economy ICT)
- Henk Weyschedé (directeur EDBA)
- Jan Vogel (gemeente Almere, opdrachtgever)
- Hinne Paul Krolis (gemeente Almere, opdrachtgever).

Achtergrond van de auteurs

Roelof Balk is high level projectmanager met ruime managementervaring bij overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Zijn vakgebied is publiek-private financiering, fondsen en ruimtelijke kwaliteit. Komend van het Ministerie van Financiën was hij achtereenvolgens directeur van het Nationaal Groenfonds en van Fondsenbeheer Nederland. Sinds 2010 werkt hij als zelfstandig projectmanager en adviseur onder de bedrijfsnaam *SlimmeVos.nl*. In 2015 was hij ondermeer Bestuurlijk Verkenner MKB-financieringsfaciliteit voor de provincies Noord-Holland, Flevoland en Utrecht. Ook adviseerde hij het Ministerie van IenM over de financiering van de Hoogwaterbescherming, en was hij Directeur van de Werkmaatschappij Markermeer-IJmeer in het Rijk-Regioprogramma Amsterdam - Almere - Markermeer (RRAAM). Voorts is hij sinds 2015 als directeur-bestuurder actief voor het Fonds Cultuur+Financiering.

Clemens Sengers studeerde bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij heeft ruim 22 jaar advieservaring in de publieke sector. Sinds 2001 is hij senior-adviseur bij Lysias Advies. Clemens werkt vaak als eindverantwoordelijk projectleider in opdrachten voor lokale, regionale en rijksoverheden. Zijn opdrachten liggen op het snijvlak van beleid en organisatie. Hij wordt regelmatig gevraagd als projectleider voor diverse grote stedelijke en regionale gebiedsontwikkelingen en economische programma's en projecten. Zo vervulde hij opdrachten over de positionering van private samenwerking cyberveiligheid voor het European Network for Cyber Security (ENCS), over de inrichting van de governance van het Waddenfonds en over een uitvoerings- en organisatiestrategie voor versterking van het regionale innovatiebeleid in de drie Noordelijke provincies. Ook werkte hij aan de totstandkoming van de Kenniscampus Leeuwarden en Kennispark Twente.

Bronnen

In het desk research hebben de auteurs de volgende bronnen geraadpleegd:

- Amsterdam Economic Board: "Boardplan 2014-2020"
- Buck Consultants International: "Evaluatie Almere Kennisstad 2007-2010" (2010)
- Economic Development Board Almere:
 - Jaarverslagen
 - Website EDBA
 - Oprichtingsacte en statuten (2010)
- Gemeente Almere:
 - "De Economische Kracht van Almere", Strategische economische agenda, (2014)
 - "Economisch Offensief Almere", advies van Wim Meijer (2009)
- Gemeenten Almere en Zeewolde: "Intergemeentelijke Structuurvisie Oosterwold" (2013)
- Ton Jonker: 'Boards vergeleken, vergelijkend onderzoek naar Economic Boards in Nederland' (2015)
- Metropoolregio Amsterdam:
 - Ruimtelijk-Economische Actie-Agenda 2016-2020
 - 'Doorbouwen op het fundament', beleidsnota d.d. februari 2014
- TNO / Gemeente Almere: Meerjarenplan 2015-2019 "Growing Green Cities"
- VBA ondernemersnetwerk Almere: Jaarplan 2016.

Het is aan derden toegestaan om vrijelijk uit deze verkenning te citeren, mits voorzien van een duidelijke bronvermelding en verwijzing naar de beide auteurs.

Contactadres voor nadere informatie over dit advies: roelof.balk@slimmevos.nl

* * *



SlimmeVos.nl

