

“Almere entrepreneurial city?”

Masterscriptie

Dr. Tsvi Vinig

Martin Haring 0347280

Collegejaar 2004-2005

zaterdag 23 juli 2005



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Universiteit van Amsterdam

Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie

Documentbeheer

Versiebeheer		
Versie:	Datum:	Opmerkingen:
1.0	03-07-2005	De eerste versie is opgeleverd aan Tsvi Vinig
1.1	18-07-2005	Op basis van commentaar Tsvi, probleemstelling aangepast, theoretische onderbouwing uitgebreid, uitwerking case aangepast en conclusies bijgesteld
1.2	23-07-2005	Op basis van commentaar Tsvi samenvatting, conclusie en aanbevelingen aangepast. Definitieve versie.

Betrokkenen	
Persoon:	Functie:
Martin Haring	Uitvoerder
Hans Banens	2 ^e beoordelaar
Tsvi Vinig	Opdrachtgever

Uitgangsdokumentatie		
Auteur	Titel	Datum
Martin Haring	Onderzoeksopzet versie 1.1	15 februari 2005

Voorwoord

Tijdens mijn studie aan de UvA in het kader van business studies werd ik geconfronteerd met het vak international entrepreneurship. De gevarieerdheid van het college aanbod wekte mijn interesse in het vakgebied. Ik besloot eens te gaan informeren naar de mogelijkheid om af te studeren op dit vakgebied. Het feit dat ik in Almere woon en werk bracht ons op het idee om iets te gaan onderzoeken in het kader van entrepreneurship binnen de gemeente Almere. Een onderzoek in het kader van de Entrepreneurial City leek een geschikte uitdaging voor het schrijven van een scriptie.

Na een eerste literatuuronderzoek werd ik geconfronteerd met de definitie van een entrepreneurial city door Jessop en Sum (2000). Deze definitie werd in meerdere bronnen geciteerd en leek mij een goed uitgangspunt voor mijn onderzoek.

Na het schrijven van een onderzoeksopzet en de goedkeuring hiervan kon ik in maart 2005 aan de slag met het onderzoek. Diverse literatuur werd bestudeerd en diverse door de gemeente geproduceerde stukken werden doorgenomen. Betrokkenen bij de gemeente werden geïnterviewd en de wethouder van economische zaken werd diverse malen geobserveerd (zie bijlagen). Naar alle personen die medewerking gegeven hebben aan dit onderzoek gaat mijn dank uit.

Tot slot dank ik Tsvi Vinig, zijn kritische opmerkingen hebben er voor gezorgd dat het academische gehalte van deze scriptie gewaarborgd is.

Samenvatting

In het voor u liggende onderzoeksrapport staan de uitkomsten van het onderzoek naar de mate waarin de gemeente Almere past in het plaatje van een entrepreneurial city en de mogelijkheid die de gemeente heeft om entrepreneurship als strategie toe te passen in haar beleidsvoering. De conclusie uit het onderzoek is dat de gemeente reeds een aantal elementen van de entrepreneurial city toepast in haar strategieën. De gemeente bevindt zich momenteel in een onbalans op het gebied van werken en wonen. Als de gemeente deze onbalans wil opheffen dan zal zij de ondernemende activiteiten in haar stad verder moeten bevorderen. Daarvoor is het onder meer nodig dat de steun aan bestaande ondernemingen wordt vergroot en het aanbod aan academische studies wordt verhoogd. Dit alles in het kader van ondermeer de strategie "economic gardening", reeds succesvol toegepast in ondermeer de stad Littleton in de VS.

Het onderzoek is als volgt opgezet. In eerste instantie is er literatuuronderzoek gedaan naar de entrepreneurial city. Er is gekeken welke zaken een rol spelen bij het ontstaan van een entrepreneurial city. De strategie van de gemeente Littleton is uitgewerkt. Definities van innovatieve strategieën zijn gegeven. Strategievorming bij publieke organisaties is onder de loupe genomen en het verschil tussen private en publieke organisaties op dit gebied is aangegeven. De gemeente Almere is in kaart gebracht op het gebied van bestuur, bedrijfsleven en hoger onderwijs. Diverse externe en interne betrokkenen bij de gemeente zijn geïnterviewd en functionarissen van de gemeente zijn geobserveerd bij de uitvoering van hun openbare functie.

Een drietal door de gemeente geformuleerde strategieën zijn aan een nader onderzoek onderworpen. Deze strategieën zijn geconfronteerd met een aantal theoretische maatstaven voor ondernemende strategieën. Vervolgens is er een waardeoordeel uitgesproken over de mate waarop de strategieën zijn of worden uitgevoerd. Hierbij is gekeken naar woorden en daden. Ten slotte zijn er conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan om elementen van de entrepreneurial city verder uit te werken.

Inhoudsopgave

Documentbeheer	ii
Voorwoord	iii
Samenvatting	iv
Inhoudsopgave	v
1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding	2
1.2 Probleemanalyse	5
1.3 Onderzoeksmethode	5
1.3.1 <i>Probleemstelling en deelvragen</i>	6
1.3.2 <i>Projectkader en doelstelling van het onderzoek</i>	6
1.4 Onderzoeksmodel	7
1.4.1 <i>onderzoeksmateriaal</i>	8
1.4.2 <i>De relevantie van het onderzoek</i>	8
1.5 Leeswijzer	8
2. De theorie met betrekking tot "the entrepreneurial city"	9
2.1 het begrip "entrepreneurship"	9
2.2 Definitie van "the entrepreneurial city"	11
2.2.1 <i>Innovatieve strategieën</i>	15
2.3 strategieën publieke organisaties	16
2.3.1 <i>Verschil tussen publieke en private organisaties</i>	18
2.3.2 <i>Toepassen strategie binnen publieke organisaties</i>	20
3 De gemeente Almere	24
3.1 Het onderzoeksmodel	24
3.1.1 <i>Operationalisatie</i>	25
3.2 Het bestuur van de stad	26
3.2.1 <i>Economische Zaken Almere</i>	29
3.2 Het bedrijfsleven	32
3.3 Het hoger onderwijs	35
3.4 Strategieën Almere	37
3.4.1 <i>Het project Omniworld</i>	37
3.4.2 <i>Het project Almere Kennisstad (Breedband)</i>	40
3.4.3 <i>Het project Innomere, business, technology & lifestyle park Almere</i>	41
3.4.4 <i>Samenvatting beoordeelde strategieën</i>	44
4 Conclusies en aanbevelingen	45
4.1 Kan Almere een ondernemende stad genoemd worden?	45
4.1.1 <i>Aanbevelingen</i>	48
4.2 <i>De theoretische waarde van het onderzoek</i>	48
Literatuur	49
Bijlagen	53

1. Inleiding

De overheid wordt steeds vaker aangesproken op het feit dat ze haar dienstverlening dient aan te passen aan de wensen van haar klant. In dit geval wordt verwezen naar de manier waarop het bedrijfsleven zich het laatste decennia heeft ontwikkeld.

In Amerika is in de jaren negentig een beweging ontstaan die gesteund door de toenmalige president Bill Clinton geleid heeft tot het opnieuw uitvinden van de overheid (Osborn en Gaebler, 1993). Het logge overheidsapparaat zoals dat in de jaren zeventig en tachtig was ontstaan diende zich te gaan richten op efficiency en door het invoeren van competitieve elementen dienden de ambtenaren geïnspireerd te worden tot een grotere betrokkenheid en een hogere inzet.

In het werk van Osborn en Gaebler werd de term "entrepreneurial government" geïntroduceerd. Gebaseerd op de definitie van de Franse econoom Say (1800) "De entrepreneur brengt economische hulpbronnen vanuit een lage opbrengst en productiviteit naar een hoge opbrengst en productiviteit" werden verandering in de benadering van diverse overheden weergegeven op het gebied van onder andere huisvesting, onderwijs en justitie.

Ook in Nederland is deze tendens ingezet en zijn diverse voormalige overheidsdiensten geprivatiseerd. Te denken valt daarbij aan de NS, KPN en het energiebedrijf. Overheidsdiensten zoals de belastingdienst doen hun best om hun dienstverlening aan te passen aan de burger ("Leuker kunnen we het niet maken, wel gemakkelijker"). Op de site www.andereoverheid.nl wordt het motto van de overheid op dit moment onder woorden gebracht: "Andere Overheid is een krachtige overheid, die luistert én slagvaardig is. Het actieprogramma omvat een groot aantal verbeteracties en initiatieven. Deze zijn opgebouwd rondom vijf thema's: dienstverlening verbeteren, bureaucratie verminderen, beter organiseren, samenwerken overheden en luisteren naar de burgers."

Deze masterscriptie richt zich op een specifieke overheidsinstelling namelijk de gemeente Almere. Bij deze gemeente is onderzoek gedaan naar de manier waarop entrepreneurship ingezet kan worden als strategie om de plannen van Almere te realiseren.

1.1 Aanleiding

Als je de snelweg richting Almere volgt kom je voortdurend reclameborden tegen die de stad aanprijzen. De slagzin van de stad "Het kan in Almere" probeert particulieren en bedrijven te interesseren zich te vestigen in de snelst groeiende stad in Nederland. Rij je door richting Almere Buiten dan zie je rechts van de snelweg een groot gebouw liggen. Een projectontwikkelaar heeft hier een aanvang gemaakt met het bouwen van een kasteel. Een prestigieus project dat echter vanwege gebrek aan financiering op dit moment stil ligt. Je vraagt je af hoe dat toch mogelijk is? Heeft men vergeten een planning te maken? Is hier sprake van opportunistisch gedrag? Heeft men hier te maken gehad met een ondernemer die bewust risico genomen heeft en zich realiseert dat niet elk project succesvol afgesloten kan worden?

Dit onderzoek gaat geen antwoorden op deze vragen proberen te geven. Wel is het de bedoeling dat door dit onderzoek een antwoord gegeven gaat worden op welke manier entrepreneurship ingezet kan worden als strategie om de plannen van Almere te realiseren. Op welke manier probeert de gemeente Almere vorm te geven aan de invulling van de slagzin "Het kan in Almere"?

In 2002 is het project Verbindend Vernieuwen door het college van Burgemeester en Wethouders van de gemeente Almere geïnitieerd. Prof.dr. Annemieke J.M. Roobeek heeft hiervoor o.a. onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van Almere om opleidingen op Hoger en Universitair niveau te betrekken bij de ontwikkeling van het bedrijfsleven. Werkend vanuit de drie pijlers: onderwijskundige vernieuwing, economische ontwikkeling en sociale cohesie geeft Verbindend Vernieuwen gestalte aan een geheel nieuwe kennisinfrastructuur voor Almere(Roobeek, 2003, p47). In dit plan wordt o.a.

aandacht gegeven aan het ontwikkelen van een business & science park (Innomere) waarvoor de eerste paal in januari 2006 geslagen zou moeten gaan worden.

Bij het lezen van het verslag over het project Verbindend Vernieuwen valt op dat in grote letters een nieuwe slagzin geïntroduceerd wordt: "DE STAD ALS LAB". Voor slechtzienden is dit de enige leesbare tekst. Deze slagzin past heel goed bij de algemene slagzin van de stad en benadrukt nogmaals dat Almere openstaat voor het experiment.

Wat wil ik nu gaan onderzoeken? In de literatuur op het gebied van regionale ontwikkeling wordt verwezen naar het belang voor een stad om zich in de omgeving te onderscheiden. Steden dienen zich te onderscheiden van de rest van de wereld om op die manier aantrekkelijk te worden voor het bedrijfsleven. Als steden hierbij innovatieve strategieën gebruiken, dan kan er sprake zijn van een zogenaamde "Entrepreneurial City (EC)" (Jessop en Sum, 2000). De betreffende strategieën dienen helder geformuleerd te worden, nagestreefd in een actieve, ondernemende aard. Tevens dienen de vertegenwoordigers van een EC de stad te promoten als zijnde een onderneming.

Als ik het verslag van Verbindend Vernieuwen lees, dan krijg ik de indruk dat het hierbij gaat om een innovatieve strategie. Dit wil echter niet meteen zeggen dat de stad Almere het label "Entrepreneurial City" opgeplakt kan krijgen. Er worden immers meerdere elementen genoemd die daarbij een rol spelen. Het is naar mijn mening de moeite waard om dit te gaan onderzoeken. Allereerst zal het begrip innovatieve strategie nader gedefinieerd dienen te worden. Volgens Jessop en Sum(2000) zijn er hierbij een vijftal elementen te onderscheiden:

- Introductie van een nieuw type stedelijk gebied.
- Introductie van een nieuwe productiemethode of manier van dienstverlening in vergelijk met andere steden.
- Het openen van nieuwe markten
- Een nieuwe manier van subsidieverstrekking
- Herdefinitie van de regionale functie van de stad.

Of deze elementen van toepassing zijn op Almere zal het onderwerp van onderzoek zijn. Al wel duidelijk is dat een van de plannen van de gemeente Almere te

maken hebben met het ontwikkelen van een business & science park. Hiervoor is in opdracht van de gemeente een studie verricht (Attard, 2003). In de wetenschappelijke literatuur is ook al het een en ander gepubliceerd over de effecten van een business park op de bedrijvigheid. Een rol bij het effect van een science park is de manier waarop dit park gemanaged wordt en de wijze waarop het hoger onderwijs wordt betrokken bij de ontwikkeling (Westhead, 1999).

Elke stad droomt er van een science park te ontwikkelen met het economische effect van silicon valley. Ondernemerschap, de kennis infrastructuur in de vorm van hoger onderwijs, financiële structuur en overheidsprogramma's spelen hierbij een rol (Vinig, 2001).

In het kader van de studie naar de Entrepreneurial city zijn al verschillende steden de revue gepasseerd. De onderzoekers hebben daarbij steeds een andere invalshoek gehad. In het geval van de studie naar Hong Kong (Jessop en Sum, 2000) lag de focus vooral op de rol van Hong Kong in de wereld economie en werd de term "glurbanisation" geïntroduceerd. De voorbeeldrol van silicon valley voor Azië speelde hierbij ook een rol.

De studie naar San Diego (Chapin, 2002) richt zich vooral op de manier waarop deze stad gebruik gemaakt heeft van het ontwikkelen van sportvoorzieningen. Eerdere studies hebben aangegeven dat investeringen in stadions en andere sportevenementen vaak niet de gewenste economische effecten sorteren (Rosentraub e.a., 1994). San Diego heeft laten zien dat een ondernemende overheid in staat is om door een goede mix van infrastructuur en financiering toch een economisch voordeel te kunnen behalen.

Studie naar de ontwikkelingen in Dublin (Mc Guirk en Mac Laran, 2000) richt zich op het effect van veranderingen in de manier waarop steden omgaan met planning. Vooral de mogelijkheid om te reageren op onvoorziene omstandigheden heeft de stad Dublin een entrepreneuriale uitstraling gegeven.

Een onderzoek naar de manier waarop de stad Boston zich herstelt heeft van de crisis aan het begin van de jaren negentig heeft ook aangetoond dat ondernemerschap een belangrijke rol heeft gespeeld bij dit herstel (Bathelt H., 2001). Het opgeven van oude structuren ten behoeve van nieuwe structuren heeft er toe geleid dat Boston zijn aandacht

heeft verlegd van krimpende marktsectoren naar groeiende marktsectoren. De verbondenheid van Boston met haar universiteiten heeft er toe geleid dat er een vestigingsklimaat ontstond waarbij de uitstraling van bedrijven verhoogd werd. Klanten gingen er vanuit dat het wel goed zat met bedrijven die zich in de omgeving van Boston gevestigd hadden.

Al deze voorbeelden vragen om een studie naar de entrepreneuriale kwaliteiten van de stad waar 't kan. De beleidsdocumenten zijn door de stad ontwikkeld. Contacten met het hoger onderwijs en investeerders zijn gelegd. Betekent dit echter dat de stad Almere te betitelen valt als een entrepreneurial city of is er slechts sprake van "kan"nibalisme?

1.2 Probleemanalyse

Kan entrepreneurship gebruikt worden als onderdeel van de economische ontwikkelingsstrategie van Almere? Zo ja, hoe kan entrepreneurship ingezet worden als strategie om plannen van Almere te realiseren?

1.3 Onderzoeksmethode

Het is een enkelvoudige casestudy.

De methoden die gebruikt zullen worden om de case te bestuderen zijn:

- Interviews
- Participerende observaties
- Inhoudsanalyse van tekstueel materiaal

De strategie die bij dit onderzoek gehanteerd zal worden is die van triangulatie (Jick, 1979). De gegevens uit de verschillende onderzoeksmethoden zullen gecombineerd worden om te komen tot een gefundeerde conclusie. Om een eenzijdig beeld te voorkomen zal er in het geval van interviews en participerende observaties gepoogd worden om een zo breed mogelijke bijdrage te krijgen van betrokkenen en niet betrokkenen. Vanuit de gemeente Almere zal de onderzoeker een poging doen, om zowel uitvoerende ambtenaren als hooggeplaatste bestuurders bij de beeldvorming te betrekken.

Vanuit het bedrijfsleven zullen zowel mensen benaderd worden die bij de uitvoering van de plannen betrokken zijn als ondernemers die van de zijlijn toekijken. Gezien de rol van het hoger onderwijs in het geheel zullen ook uit deze groep een aantal personen gevraagd worden hun visie op de ontwikkeling van de stad te geven.

1.3.1 Probleemstelling en deelvragen

Kan Almere een ondernemende stad¹ genoemd worden?

Om bovenstaande centrale vraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Welke innovatieve strategieën gebruikt Almere om haar concurrentiekracht te vergroten t.o.v. andere steden?*
- Welke manier van beschrijven gebruikt de Gemeente Almere om haar strategische doelen te behalen?*
- Welke manier van presenteren wordt door het bestuur van Almere gebruikt om haar strategieën te promoten?*

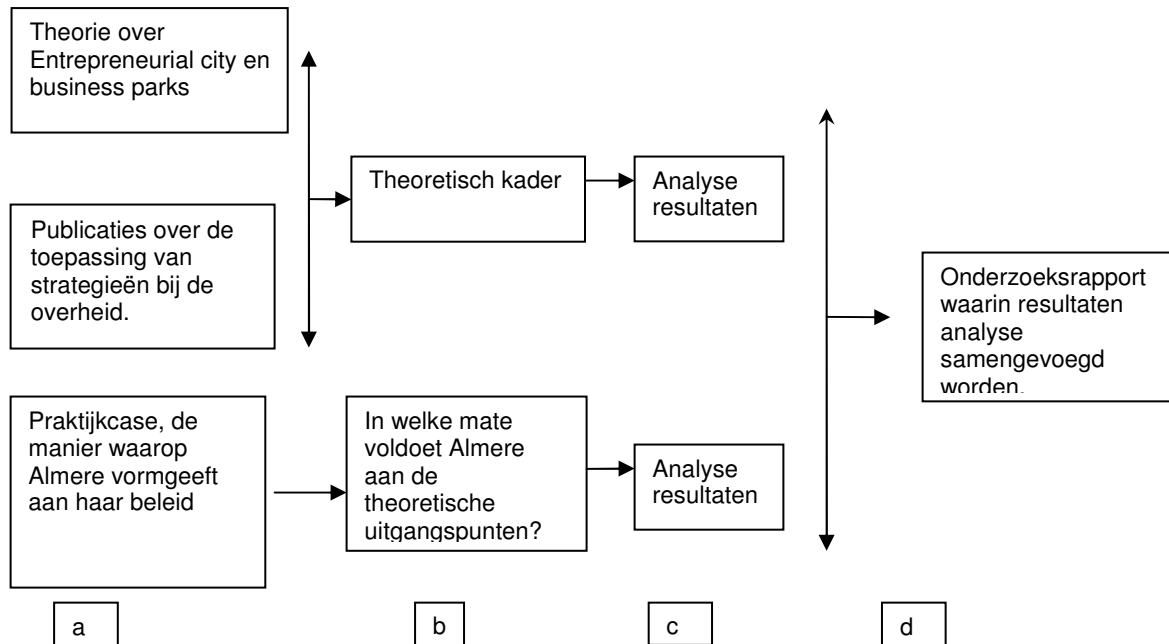
1.3.2 Projectkader en doelstelling van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in ondernemerschap als een strategie voor economische ontwikkeling en wel toegespitst op de stedelijke ontwikkeling in het bijzonder. Als uitgangspunt wordt de stad Almere genomen.

Het onderzoek dient uit te monden in aanbevelingen naar de gemeente Almere in welke richting ze wellicht haar beleid zou kunnen bijstellen of/en in welke mate haar beleid al een ondernemende attitude ondersteunt.

¹ Op basis van de definitie van een entrepreneurial city van Jessop en Sum(2000)

1.4 Onderzoeksmodel



De bestudering van de theorieën over the entrepreneurial city, publicaties over de toepassing van strategieën bij de overheid en onderzoek bij de gemeente Almere (a) leveren de input voor de aandachtspunten van het onderzoek(b). De recente publicaties worden op basis van deze aandachtspunten uitgezocht en geanalyseerd en gecombineerd met onderzoeksresultaten bij de gemeente Almere (c) en resulteren in een onderzoeksrapport waarin wordt aangegeven in welke mate de gemeente Almere voldoet aan de kenmerken van een EC en op welk gebied er aanbevelingen ter verbetering gedaan kunnen worden. (d).

1.4.1 onderzoeksmateriaal

De volgende onderdelen behoren tot het onderzoeksmateriaal:

- Wetenschappelijke literatuur op het gebied van de "Entrepreneurial City" en artikelen die daarmee verband houden.
- Wetenschappelijk literatuur op het gebied van de manier waarop strategieën bij de overheid worden toegepast.
- Documenten van de gemeente die verband houden met de strategie van de gemeente en de uitvoering daarvan.
- De gedragingen van de personen die belast zijn met de uitvoering van de strategie, zoals daar zijn de burgemeester, wethouders en ambtenaren.
- De mening en observaties van instanties en personen die betrokken zijn bij de uitvoering van de plannen van de gemeente, zoals daar zijn ondernemers en betrokkenen vanuit het hoger onderwijs.

1.4.2 De relevantie van het onderzoek

Dit onderzoek heeft een maatschappelijke relevantie in de zin dat op basis van dit onderzoek de gemeente Almere inzicht kan krijgen in de manier waarop ze haar doelstellingen probeert te realiseren.

De wetenschappelijke relevantie is dat de bestaande theorie over de Entrepreneurial City getoetst wordt aan een praktijkcase en wellicht zal leiden tot aanvulling op deze theorie.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de theorie m.b.t. de Entrepreneurial city doorgenomen en komen de strategieën aan de orde die daarbij gebruikt kunnen worden. Tevens wordt ingegaan op het verschil tussen overheidsinstellingen en private ondernemingen. In

hoofdstuk 3 wordt de gemeente Almere beschreven en de methode van onderzoek komt aan de orde. In hoofdstuk 4 worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

2. De theorie met betrekking tot “the entrepreneurial city”

Dit hoofdstuk vormt de theoretische basis van dit onderzoek. In dit hoofdstuk begin ik met een introductie met betrekking tot het begrip entrepreneurship. Vervolgens wordt een antwoord gegeven op de vraag “Wat is een entrepreneurial city?”. Verder wordt toegelicht welke strategieën toegepast worden bij publieke organisaties.

2.1 het begrip “entrepreneurship”

In deze paragraaf staan we stil bij het begrip entrepreneurship.

Schumpeter definieert entrepreneurship als de creatie van kansen voor het behalen van extra winst door nieuwe combinaties of innovaties (Schumpeter, 1934). Hij haalt verschillende mogelijkheden aan waardoor innovatie kan ontstaan (Lim, 1990, p.215; samenvatting van Schumpeter, 1934, pp. 129-135):

- De introductie van een nieuw product of een nieuwe versie van een product.
- De introductie van een nieuwe manier van produceren, die nog niet eerder in de betreffende branche is toegepast of een andere commerciële uitbating van een reeds bestaand product.
- Het betreden van een nieuwe markt, een markt waar de betreffende branche zich nog niet heeft gemanifesteerd. Dit kan eventueel een al bestaande markt zijn.
- Het uitvinden of toepassen van een nieuwe grondstof of halffabrikaat bij de productie van een bepaald artikel, onafhankelijk van het feit of dit product al dan niet bestaat.
- Het uitvoeren van een nieuwe manier van organiseren binnen een bestaande industrie of branche, door bijvoorbeeld een monopolie positie te realiseren of deze juist te doorbreken.

Schumpeter gaat in zijn beschouwingen uit van bedrijven die producten en/of diensten creëren. In zijn visie is er geen sprake van een economisch evenwicht. Door een continue aanvoer van informatie over verschillende manieren om bepaalde bronnen aan te wenden voor de creatie van rijkdom wordt het evenwicht voortdurend verstoord.

De theorie van Schumpeter wordt mede ondersteund door een andere econoom die op het gebied van entrepreneurship zijn sporen heeft verdiend. Dit is de econoom Kirzner. Hij stelt onder andere dat in het stadium van economisch evenwicht geen plaats is voor entrepreneurship. Als alle deelnemers aan de markt beslissingen nemen die precies op elkaar aansluiten en er geen mogelijkheid aanwezig is om plannen te veranderen, dan is er voor de entrepreneur niets te doen (Kirzner, 1973, p.26).

Dezelfde Kirzner geeft ook aan dat entrepreneurship te maken heeft met de interpretatie van data. Daar waar de rationeel denkende mens bepaalde calculaties maakt op basis van gegevens uit het verleden en deze doortrekt naar de toekomst, houdt degene die gebruik maakt van entrepreneurship, als factor voor zijn ideeën, rekening met de mogelijke verandering van data en de manier waarop hij/zij daarop kan anticiperen (Kirzner, 1973, p.39).

De entrepreneur ziet dus een gat in de markt en probeert dit gat te vullen. Al gauw zal hij/zij via zijn innovatie andere entrepreneurs aantrekken die zijn idee willen kopiëren en gebruik willen maken van de nieuwe markt die ontstaan is. Afhankelijk van de mogelijkheid om de innovatie te imiteren, een substituuat te maken, eventuele schaarse grondstoffen te bemachtigen is bepalend voor de duurzaamheid van een innovatie (Venkatraman, 1997, p.133).

Entrepreneurship hoeft niet altijd uit te monden in het starten van een nieuwe onderneming. De verkoop van een idee aan een bestaande onderneming of het ontwikkelen van een nieuw idee binnen een bestaande onderneming (bijvoorbeeld op basis van research & development) behoort ook tot entrepreneurship. Voor het voortbestaan van een onderneming is het van cruciaal belang om nieuwe ideeën te blijven ontwikkelen en/of andere markten te betreden. Hiervoor dient dus een bepaalde mate van entrepreneurship binnen een onderneming aanwezig te zijn. Indien de onderneming blijft

bij zijn eerste originele idee en niet meegaat met de ontwikkeling van de markt zal zij uiteindelijk geen overlevingskans meer hebben (Bhide, 1994, p.161).

In het kielzog van het bedrijfsleven en in het kader van New Public Management (zie § 2.3) is ook de overheid gebruik gaan maken van entrepreneurship om haar dienstverlening te innoveren. Welke gevolgen dat heeft gehad voor lokale overheden is te lezen in de volgende paragraaf.

2.2 Definitie van "the entrepreneurial city"

Steden dienen zich te onderscheiden van de rest van de wereld om op die manier aantrekkelijk te worden voor het bedrijfsleven. Als steden hierbij innovatieve strategieën gebruiken, dan kan er sprake zijn van een zogenaamde "Entrepreneurial City(EC)" (Jessop en Sum, 2000, p. 2289). De betreffende strategieën dienen helder geformuleerd te worden, nagestreefd in een actieve, ondernemende aard.

Dit is de definitie zoals ik die gekozen heb als uitgangspunt voor dit onderzoek. In de literatuur wordt de entrepreneurial city op verschillende manieren benaderd (Painter, 1998, pp. 260-261):

- De stad als locatie voor ondernemende activiteiten. Hierbij gaat men er vanuit dat de stad gebruikt wordt door private organisaties voor investeringen en risico dragende activiteiten.
- De stad als plek waar sprake is van een toename van entrepreneurship onder de eigen bevolking. In dit geval zou er dus sprake zijn van een EC als een groot gedeelte (of groeiend gedeelte) van de inwoners van de stad als entrepreneurs te boek staan. Dit zou weer te meten zijn aan de stichting van een toenemend aantal kleine of middelgrote ondernemingen.
- De stad waarbij activiteiten van de publieke sector verplaatst worden naar de private sector. In dit geval zou er sprake zijn van een EC als een groot gedeelte van de voorheen door de overheid uitgevoerde activiteiten nu door

private ondernemingen wordt uitgevoerd, of dat er op zijn minst concurrentie mogelijk is tussen beiden.

- De stad waarin de attitude met betrekking tot het stedelijke leven verzakelijkt. In dit geval zou een EC een stad zijn waarbij de cultuur op een of andere manier aangemerkt kan worden als entrepreneurial. Voorbeeld hiervan is New York, waar in loop van de jaren tachtig een zogenaamde “yuppie” mentaliteit ontstond. Deze was gerelateerd aan de sterke ontwikkeling van de financiële sector gerelateerd aan de aandelenbeurs in deze stad.
- De stad waarin de politiek een ommezwaai maakt van de oriëntatie op welzijn en publieke diensten, naar de promotie van economische competitie, marketing van de stad om investeerders aan te trekken en ondersteuning van de ontwikkeling van de lokale ondernemingen.

De laatste definitie sluit het meest aan bij het uitgangspunt van dit onderzoek. De onderzoeker in kwestie (Painter, 1998, p.261) geeft aan dat de besturing van een stad niet meer een hiërarchisch proces is waarbij de beslissingen van politici direct vertaald worden door de publieke diensten en omgezet worden in sociale en economische veranderingen. Er is eerder sprake van een complex proces van onderhandelingen, coalitievorming, indirecte invloed, samenwerking met meerdere instituten en publiek-private samenwerkingsverbanden. Als gevolg hiervan lijkt het dat de resultaten van deze interacties tussen individuen en organisaties gedeeltelijk onbedoelde effecten zullen sorteren. Bovendien zijn de resultaten niet meer volledig te beïnvloeden door het ingrijpen van een persoon of instituut.

Volgens Hall en Hubbard (1998, p.4) is stedelijk entrepreneurship gebaseerd op twee karakteristieken. Allereerst moet de prioriteit van de politiek liggen bij het stimuleren van de lokale economische groei en ten tweede moet de organisatie van het lokale bestuur veranderd worden in de richting van actief leiding geven in plaats van passief besturen.

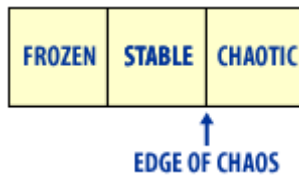
De doelen van entrepreneurial politiek zijn georiënteerd op groei. Dit betekent, het creëren van banen, het verhogen van de inkomsten uit belastingen, het nemen van

maatregelen ter bevordering van de groei van lokale kleine bedrijven en het aantrekken van nieuwe manieren van investeren (Hall en Hubbard, 1998, p.5). Het belang van lokale ondernemingen met wortels in de gemeente kan ook het socialisatie proces binnen dezelfde gemeente stimuleren. Hierdoor kan een gemeente zich verder onderscheiden van andere gemeentes en aantrekkingskracht genereren voor nieuwe investeerders.

De promotie van de stad is daarbij een belangrijk instrument. De manier waarop de stad haar marketing inricht en zich naar buiten toe profileert is belangrijk voor het plaatje wat de buitenwereld van de stad krijgt. Het gaat er daarbij om dat het bestuur in staat is om de essentie van de stad naar buiten te brengen en niet zozeer de stad zelf. In de praktijk blijkt dit een lastige zaak. Steden vinden het moeilijk om zichzelf op een onderscheidende manier te verkopen en vervallen vaak in gemeenplaatsen als: "cultuurstad", "waterstad" of "kennisstad". Op deze manier is het moeilijk voor lokale bewoners of ondernemers zich te identificeren met hun stad. Ze vinden eerder dat de echte problemen van de betreffende stad niet worden onderkend vanwege de obsessie met betrekking tot aansprekende, doch inhoudelijk lege slagzinnen (Dormans en Lagendijk, 2004).

Een prominent voorbeeld van een stad die probeert de economische groei van binnenuit te stimuleren is Littleton (www.littletongov.org). In de afgelopen 15 jaar groeide de stad van 30.000 naar 40.000 inwoners. In dezelfde periode steeg het aantal banen in deze stad van 15.000 naar 30.000. Deze verdubbeling van banen werd niet veroorzaakt door subsidies of belastingverlagingen, maar door de inzet van een wat zij "economic gardening" noemden. Door middel van dit programma werden vooral kleine bedrijfjes (minder dan 10 personen in dienst) aangetrokken. De stad zorgde voor een uitgebreid voorlichtingsprogramma voor startende ondernemers en hielp ze bij het doen van marktonderzoek. Tevens werd de infrastructuur van de stad zodanig aangepast dat de bereikbaarheid vergroot werd en de vestigingsmogelijkheden uitgebreid. Als laatste onderdeel van dit programma werd gezorgd voor uitbreiding van het netwerk van de stad op het gebied van connecties met universiteiten, handelsorganisaties en R&D afdelingen.

Tijdens het onderzoek dat verricht werd in Littleton stuitte men op de theorie dat bedrijven zich niet alleen op een mechanische manier ontwikkelen, maar dat er ook sprake is van een biologische ontwikkeling. Vanuit de biologie (complexity science) werd geconcludeerd dat op het randje van stabiliteit en chaos de meeste innovatie en overlevingsdrang aanwezig is. Als je uitgaat van H₂O is er in de bevroren staat sprake van ijs. In stabiele staat is er sprake van water en in de chaotische staat is er sprake van



stoom. Als je dit toepast op bedrijvigheid dan gebeurt er in bevroren staat niets. In stabiele toestand is er sprake van een dagelijkse routine en zal er maar langzaam veranderd kunnen worden. In de chaotische staat is niets zeker en alles voortdurende in verandering. Mensen blijken de voorkeur te geven aan stabiliteit. De natuur geeft echter voorkeur aan “the edge of chaos”, omdat hier voortdurende aanpassing plaatsvindt en het organisme de grootste kans heeft op de lange duur te overleven. In het bedrijfsleven is deze tendens door te trekken. Bedrijven die zich weigeren aan te passen aan veranderende omstandigheden zullen het op de lange termijn niet uithouden. Voor Littleton was deze theorie een aansporing om een ondernemersklimaat te creëren waar aanpassing gestimuleerd wordt en ondernemers voortdurend hun grenzen verleggen. Hiervoor heb je mensen nodig met een bepaalde mentaliteit. Gezien de ontwikkeling binnen Littleton lijkt het gelukt te zijn dit soort type mensen aan te trekken.

Aangezien het echter gaat om een proces wat voortdurend doorgaat is het van belang alert te blijven, vandaar de voortdurende behoefte aan informatie, goede infrastructuur (fysiek, maar ook op het gebied van bijv. scholing) en netwerken.

2.2.1 Innovatieve strategieën

Het begrip innovatie speelt een grote rol in de theorievorming over entrepreneurship (zie §2.1). Bij deze theorievorming gaat men uit van bedrijven die producten en/of diensten creëren en je zou kunnen stellen dat overheidsinstellingen als de gemeente Almere hiermee niet te vergelijken zijn. Je kunt echter steden onderling wel met elkaar vergelijken en daarbij uitzoeken of ze strategieën gebruiken waarbij ze op een bepaalde manier gebruik maken van een innovatief concept om zich van de rest van de wereld te onderscheiden. Je kunt daarbij kijken naar economische dan wel sociale-, bestuurlijke- of omgevingsfactoren.

Jessop en Sum (2000, pp. 2290-2292) geven in dit kader een vijftal terreinen aan waarop steden zich van elkaar zouden kunnen onderscheiden:

- Introductie van een nieuw type stedelijk gebied. Je kunt hierbij denken aan steden die zich onderscheiden op het gebied van technische toepassingen, multiculturele samenstelling en integratie van distributie en daarmee samenhangende ontwikkelingen.
- Introductie van een nieuwe productiemethode of manier van dienstverlening in vergelijking met andere steden. Recente voorbeelden zijn te vinden in steden die nieuwe fysieke, sociale of cybernetische infrastructuren hebben ontwikkeld.
- Het openen van nieuwe markten, door de stad op een bepaalde manier te vermarkten, onder de aandacht te brengen. Je kunt hierbij denken aan cultuur, amusement, architectuur, speciale wijken,...
- Nieuwe manieren van subsidieverstrekking, veranderen van de culturele mix van de stad, verhogen van de opleidingsgraad van de arbeidsgerechtigde bevolking, investeringsbereidheid van reeds gevestigde bedrijven proberen te verhogen,...
- Herdefinitie van de regionale functie van de stad. Bijvoorbeeld door samenwerking met steden uit het buitenland te realiseren, positionering in de regio en regionale samenwerkingsverbanden aan te gaan.

Dit betekent echter niet dat de creatie van een nieuw bedrijventerrein of de bouw van een theater direct geïnspireerd is door een ondernemend uitgevoerde strategie. Vaak worden innovatieve ideeën klakkeloos gekopieerd zonder dat er expliciete strategieën aan ten grondslag liggen. Zo probeert men de laatste jaren het succes van Silicon valley over de hele wereld te kopiëren. Daar waar men geen rekening houdt met de speciale kenmerken van de regio kun je niet meer spreken van innovatieve strategieën.

In het kader van onderzoek naar entrepreneurial cities wordt wel gesuggereerd dat deze steden vooral te vinden zijn in de Verenigde Staten aangezien daar de burgemeester van de stad grote invloed heeft en ook werkelijk in staat is de stad als een onderneming te leiden (Clarke en Gaile, 1998, p.13). Om ondernemende strategieën te consolideren is echter de inbreng van diverse partijen van belang. Daar waar een gemeente in staat is het rijk of de provincie te betrekken bij de uitvoering van haar plannen is consolidatie beter te realiseren. Tevens spelen actoren op lokaal niveau een rol bij de realisatie. Je kunt hierbij denken aan bedrijven, brancheverenigingen, consultants, kamer van koophandel, onderwijsinstellingen, vakbonden, politieke partijen, vrijwilligersorganisaties en publiek-private samenwerkingsverbanden.

De mogelijkheid om innovatieve strategieën te realiseren hangt dus veelal af van landelijke politieke structuren, economische factoren en sociaal-culturele elementen. De realisatie van deze strategieën is daarnaast afhankelijk van interpersoonlijke, interorganisatiele en institutionele factoren. Tevens is de schaalbaarheid van de strategie een belangrijk item, waarbij samenwerkingsverbanden op horizontaal en verticaal niveau een grote rol spelen (Jessop en Sum, 2000, p 2291).

2.3 strategieën publieke organisaties

In de jaren tachtig van de vorige eeuw ontstond de visie dat publieke organisaties een efficiënte productie van goederen en diensten verhinderden (Quené, 1993). Waar overheidsinterventie niet noodzakelijk was, moest ze verdwijnen. De resterende

overheidsactiviteiten diende men te stroomlijnen volgens de waarden van private organisaties en de marktwerking.

Hieruit ontstond een beweging met de naam *New Public Management* (NPM). Alle hervormingen in publieke organisaties die tot doel hebben om competitie (d.m.v. prestatiemeting, privatisering, publiek-private samenwerking enz.) te introduceren in de interne en externe omgeving van publieke organisaties om zo het ontbreken van een stimulerende marktwerking op te vangen vallen onder deze noemer (Hood, 1991).

Een belangrijke exponent van *New public management* is de publicatie van Osborne & Gaebler in 1993. De toenmalige president Bill Clinton bestempelde het werk als een blauwdruk voor de Amerikaanse administratie (Desmidt & Heene, 2005, p. 49). In tien hoofdstukken worden de principes uitgewerkt die volgens hen leiden tot een verhoogde performance van publieke organisaties. Alle hoofdstukken zijn voorzien van allerlei praktijkvoorbeelden om de theorie te ondersteunen. Het gaat om de volgende principes:

1. Publieke organisaties dienen zich te beperken tot hun kernactiviteiten en daar waar mogelijk activiteiten uit besteden.
2. Publieke organisaties moeten hun klanten in staat stellen (empowerment) om deel te nemen in gevoerd beleid via bestuursraden en managementteams.
3. Competitie moet een wezenlijk deel uitmaken van de werking van publieke organisaties.
4. Publieke organisaties moeten het aantal operationele regels minimaliseren. Mission-driven in plaats van rule-driven.
5. Outcome metingen moeten de basis vormen voor performance beoordeling en financiering van publieke organisaties
6. Burgers moeten beschouwd worden als klanten. Door middel van marktonderzoek, marketing, training en klantencontact dient de publieke organisatie omgevormd te worden tot een klantgerichte organisatie.
7. Publieke organisaties moeten niet alleen geld uitgeven maar ook geld verdienen.

8. Publieke organisaties moeten niet alleen via aangeboden diensten behoefte invullen maar in de eerste plaats voorkomen dat behoeften ontstaan (bijv. brandpreventie, gezondheidscampagnes, enz.).
9. Gecentraliseerde publieke organisaties dienen gedecentraliseerd te worden.
10. Publieke organisaties moeten hun doelen niet alleen via eigen middelen trachten te bereiken maar ook door de private markten te beïnvloeden (bijv. via investerings- en renovatiepremies).

Ondanks de wereldwijde steun aan de NPM beweging ontstonden er ook kritische vragen zoals: "Kan de evolutie van een bureaucratisch management paradigma naar een ondernemingsgericht management paradigma plaatsvinden zonder de maatschappelijke eigenheid van de publieke organisaties uit te hollen?" (Desmidt & Heene, 2005, p.50). Om deze vraag te beantwoorden is het van belang de verschillen tussen publieke en private organisaties in kaart te brengen.

2.3.1 Verschil tussen publieke en private organisaties

Volgens de NPM beweging is de sectoriele eigenheid (publiek of privaat) van een organisatie in essentie geen belemmering voor het implementeren van bepaalde managementinstrumenten. Zij sluit hiermee aan bij de klassieke managementbenadering van een van de belangrijkste vormgevers van de bureaucratie Max Weber (1864-1920). In zijn werk pleit Weber voor een bureaucratisch ideaaltype waar rationalisatie, organisatie en specialisatie van de organisatorische activiteiten centraal staan. Vanuit Webers standpunt is de bureaucratie geen negatief geladen begrip, maar een formele organisatiestructuur noodzakelijk om een complexe organisatie (privaat of publiek) efficiënt en effectief te kunnen beheren (Meijer, 1979).

Tegenstanders van de NPM worden o.a. vertegenwoordigd door de wetenschapper Carrol die in een van zijn werken tot de volgende uitspraak komt: "...treating government as a Walmart, ... ignores the fact that many operational assumptions based on customer service have implications for broader systems of values such as the rule of law,

representative government, separated an shared powers and individual liberty" (Carrol, 1995).

De hedendaagse westerse wereld is vrijwel volledig gebaseerd op vrije marktwerking. Vrije marktwerking suggereert volledige concurrentie, homogeen productaanbod, lage toetredingsdrempels en open informatie voor iedereen. In praktijk blijkt de markt echter niet optimaal te functioneren en dat is het moment waarop de publieke organisatie in het vizier komt.

De overheid zou in deze drie taken hebben (Heene, 2005, p55):

- De allocatietaak: de overheid staat in voor optimale aanwending van de schaarse middelen door het gebruik van productiefactoren in de private sector te beïnvloeden.
- De herverdelingstaak: de overheid dient, vooral via het belasting- en sociale zekerheidsstelsel, een betere inkomens- en vermogensverdeling na te streven.
- De stabilisatietaak: de overheid dient conjuncturele schokken te beperken of zelfs uit te vlakken.

Het verschil tussen de publieke organisatie en de private organisatie wordt door Alford (2001) als volgt onder woorden gebracht:

- Publieke organisaties dienen niet alleen private waarde maar ook publieke waarde te creëren, waarbij publieke waarde (bijvoorbeeld veiligheid en welzijn) vaak een moeilijk te definiëren, te percipiëren en te meten begrip is.
- De publieke organisatie opereert in een turbulente omgeving die bestaat uit diverse complexe netwerken van maatschappelijke actoren, die via het proces van politieke besluitvorming beslissen over de al dan niet gerechtvaardigde legitimiteit van de organisatie en haar doelen.
- In tegenstelling tot private organisaties, die enkel gebruik maken van de organisatorisch beschikbare middelen, zijn publieke organisaties aangewezen op ruimere intern en externe operationele processen om hun doelstellingen te verwezenlijken.

Een ander verschil tussen private en publieke organisaties is te vinden in het eigendomsverschil en het financieringsverschil. Deze verschillen mogen echter voor het management van de publieke organisatie geen excuus zijn voor het niet behalen van bepaalde doelstellingen. Het management zal bij het behalen van haar doelstellingen rekening moeten houden met de specifieke kenmerken van haar organisatie en haar strategie daar op dienen aan te passen.

2.3.2 Toepassen strategie binnen publieke organisaties

Het begrip strategie is afgeleid van het klassiek Griekse woord strategos (generaal) dat op zijn beurt afstamt van de Griekse woorden voor leger en leiden. Het verwante Griekse werkwoord stratego betekent "het plannen van het vernietigen van vijanden door het effectief gebruik van eigen middelen" (Bracker, 1980).

Het begrip werd in eerste instantie gebruikt binnen het leger, maar werd vanaf de jaren vijftig ook gebruikt binnen het bedrijfsleven. Er ontstonden echter vele verschillende interpretaties van het begrip. Een studie in de jaren tachtig leidde tot de omschrijving van de volgende gemeenschappelijke componenten: strategie heeft te maken met:

1. de positie van een organisatie in haar omgeving en
2. het gebruik van de organisatorische middelen om de doelstelling van de organisatie te realiseren (Bracker, 1980).

Binnen de strategievorming zijn vele stromingen te onderscheiden. In het kader van dit onderzoek is het niet van groot nut al deze stromingen te beschrijven. In het schema(figuur 2.3) op de volgende pagina van Mintzberg e.a. (2003) zijn vrijwel alle stromingen weergegeven.

Voor dit onderzoek wil ik twee stromingen nader toelichten, namelijk de ondernemersschool en de politieke school.

Bij de ondernemersschool staan de visie en de missie centraal. Strategie is niet alleen inzien wat de toekomst kan brengen, maar is evenzeer "aanvoelen" van wat er moet

gebeuren. Strategie is leiderschap naar de toekomst. De strategieformulering wordt

De tien scholen in strategievorming							
	Kernauteur(s)	Discipline	Kern	Advies	Categorie	Motto	Gevaar
Ontwerp-school	Selznick	Geen (architectuur als metafoor)	Fit	Denk na	Prescriptief	"Kijk voor je springt"	Fixatie
Planning-school	Ansoft	Linken met systeemtheorie en cybernetica	Formalisatie	Programmeer	Prescriptief	"Pak problemen concreet en direct aan"	Ritueel
Positionering-school	Schendell, Hatten, Porter	Economie en militaire geschiedenis	Analyseren	Calculeer	Prescriptief	"Feiten zijn heilig"	Fortificatie
Ondernemers-school	Schumpeter, Cole	Geen (echter veel auteurs uit de economie)	Visie	Centraliseer	Descriptief	"De leider is alwetend"	Idolatrie
Cognitieve school	Simon, March	Cognitieve psychologie	Begrijpen of creëren	Tob en twijfel	Descriptief	"Ik geloof enkel wat ik zelf gezien heb"	Fantasie
Leerschool	Lindblom, Weick, Guinn, Prahalad, Hamel	Geen (linken met psychologie en pedagogie)	Leren	Speel	Descriptief	"Succes komt niet van de eerste keer. Blijf proberen"	Verwatering
Politieke school	Allison, Pfeffer, Salancik, Astley	Politieke wetenschappen	Propageren	Beheers	Descriptief	"Let op voor nummer één"	Intriges
Culturele school	Rhenman, Normann	Antropologie	Samenwerken, eenheid	Groeppeer	Descriptief	"Het geheel is meer dan de som van de delen"	Excentriek
Omgevings-school	Hannan, Freeman	Biologie	Reageren	Capituleer (eerder dan te confronteren)	Descriptief	"Het hangt er allemaal van af"	Conformiteit

Figuur 2.3 Scholen in strategievorming Bron: Mintzberg e.a. (2003)

eenvoudig, beknopt, een slogan, een slagzin, de vlag waarachter de leden van de organisatie zich kunnen scharen. Strategie betreft hier de "visie van de leider". Planning is niet meer belangrijk voor een succesvolle uitvoering van de strategie. Leiderschap wordt essentieel (Mintzberg e.a., 2003 en Desmidt en Heene, 2005, p.87).

Bij de politieke school wordt strategie geïnterpreteerd als een onderhandelingsproces tussen verschillende machtsblokken binnen en buiten de organisatie. Strategie is het vinden van evenwicht tussen conflicterende belangen, en bij het bepalen van een strategie is de essentiële vraag wiens belangen het best zullen worden gediend. In deze school

krijgt het begrip "stakeholders"² een bijzondere plaats. Veel aandacht gaat uit naar het opvangen van weerstanden tegen de strategie van alle betrokkenen. Vele partijen dienen betrokken te worden bij de implementatie van de strategie (Mintzberg e.a., 2003 en Desmidt en Heene, 2005, p.88).

In het kader van dit onderzoek zou ik begrip strategie als volgt willen definiëren: "Een geheel van acties waardoor een organisatie, door toeval of ontwerp, middelen ontwikkelt en deze gebruikt om producten en/of diensten te creëren, rekening houdend met de objectieven en beperkingen opgelegd door de stakeholders van de organisatie, die de gebruikers ervan als waardevol percipiëren" (Bracker, 1980).

Bij het uitvoeren van strategie komen bij een publieke organisatie een aantal zaken langs die geen rol spelen binnen een private organisatie. Desmidt en Heene (2005, pp131-132) noemen drie elementen:

1. Het politieke element

- Strategische richtlijnen zijn vaak vager gedefinieerd in een politieke dan in een private omgeving.
- Een politieke tijdsyclus verhoogt de druk om voorrang te geven aan beleid dat op korte termijn zichtbaar is boven beleid dat een lange termijn visie impliceert.
- Relatief onstabiele politieke coalities die het strategisch beleid schragen.
- Onduidelijke afbakening van verhoudingen en verdeling van verantwoordelijkheid tussen managers van publieke organisaties en hun politieke bazen.

2. De publieke besluitvormingsprocessen

- Een grotere, al dan niet verplichte, openheid naar diverse stakeholders en een grotere drang van de stakeholders om invloed uit te oefenen op de strategie

² Elke identificeerbare groep of individu die het behalen van organisatorische doelstellingen kan beïnvloeden of beïnvloed wordt door het behalen van de organisatorische doelstellingen (burgers, ambtenaren, bedrijven, enz...)

- Strategisch besluitvormingsproces voltrekt zich in de openbaarheid. De neiging tot het sluiten van compromissen leidt dan vaak tot een weinig eenduidige koers.
 - Heropening van het besluitvormingsproces als de impact van sommige beslissingen duidelijk wordt.
3. De publieke managementcomponent
- Veel publieke organisaties hebben weinig of geen ervaring met strategisch management. Er is een cultuurverandering nodig om over te stappen van pragmatisch handelen naar lange termijn denken.
 - De duale verhouding tussen klanten en burgers en hun behoeften verhogen de complexiteit van het strategisch management in een publieke organisatie.
 - De veelvoud aan doelstellingen van een publieke organisatie verdringen vaak de initiële doelstelling van de organisatie.
 - Strategisch management in publieke organisaties wordt vaak gekenmerkt door vage doelstellingen.

3 De gemeente Almere

In dit hoofdstuk wordt allereerst het onderzoeksmodel aan de orde gesteld en de operationalisatie van het onderzoek. Vervolgens wordt de structuur van de gemeente Almere in beeld gebracht. Allereerst wordt er een beeld gegeven van het bestuur van de stad, vervolgens komt het bedrijfsleven aan bod en tot slot wordt iets gezegd over het hoger onderwijs in Almere.

3.1 Het onderzoeksmodel

In het vorige hoofdstuk is de theorie met betrekking tot de Entrepreneurial City en de manier waarop strategieën bij de overheid worden uitgevoerd aan de orde geweest. De belangrijkste elementen zijn bij dit literatuuronderzoek aan de orde gesteld. In dit hoofdstuk wordt de link met de praktijk gelegd en gaan we kijken in welke mate de theorie van toepassing is op de stad Almere.

Allereerst wordt bepaald welke strategieën de gemeente toepast. Vervolgens wordt bepaald welke van deze strategieën een innovatief karakter heeft aan de hand van de lijst van Jessop en Sum (2000). Deze strategieën worden bekeken op de manier van beschrijven en de manier van presenteren.

Vervolgens wordt gekeken of er rekening gehouden is met de speciale kenmerken van de regio, welke partijen betrokken zijn bij de realisatie van de betreffende strategie en of er rekening gehouden is met landelijke politieke factoren, economische factoren en sociaal culturele elementen.

Voor al deze onderdelen wordt gekeken of ze al dan niet zijn toegepast en daar waar mogelijk wordt bekeken of ze slecht, voldoende of goed zijn toegepast. Aangezien er nog geen meetlat ontwikkeld is voor de beoordeling van een Entrepreneurial City zal op basis van de input van de drie betrokken partijen (gemeente, bedrijfsleven en hoger onderwijs) een waardeoordeel gegeven worden.

3.1.1 Operationalisatie

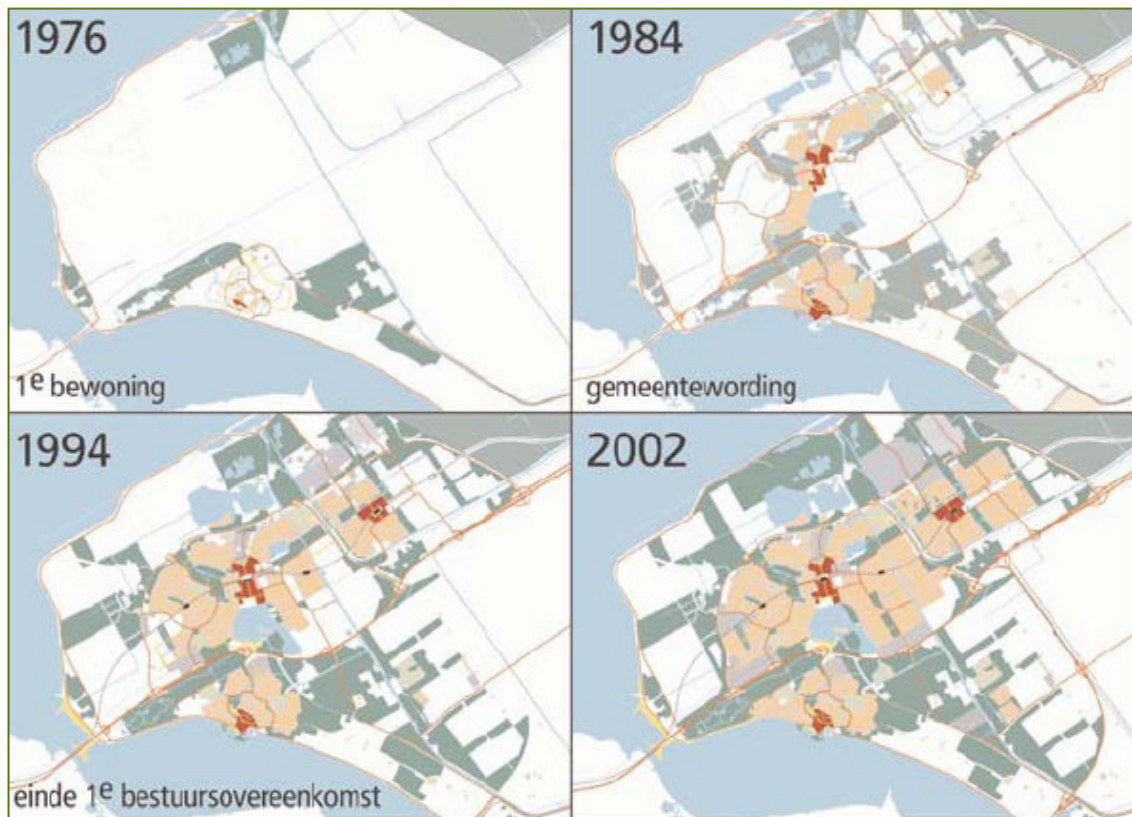
De casestudie vindt plaats binnen de gemeente Almere en wordt uitgevoerd door het houden van diepte interviews bij vertegenwoordigers van het dagelijkse bestuur van de gemeente, ambtenaren van o.a. economische zaken, vertegenwoordigers van bedrijfsleven betrokken bij de uitvoering van projecten in de gemeente en de directeur van het instituut voor Information Engineering. Daarnaast zal nog gebruik gemaakt worden van onderzoeksmateriaal van Michiel Wallaard, student van de Erasmus universiteit die in dezelfde periode een onderzoek gedaan heeft naar de sociaal-economische binding en betrokkenheid van het Almeerse bedrijfsleven bij de stad Almere.

Naast de diepte interviews worden er ook een aantal observaties uitgevoerd om te kijken in welke mate vertegenwoordigers van de gemeente hun strategieën uitdragen. Hiervoor is een bijeenkomst bezocht van de stichting I-city, waar de wethouder van economische zaken dhr. Halbesma een toespraak hield, een bijeenkomst van de gemeente Amsterdam waar de Amsterdamse Economische Verkenningen werden gepresenteerd en de wethouder van economische zaken deelnam aan een discussiepanel en een bijeenkomst in het kader van de ondertekening van een convenant met betrekking tot de ondernemersacademie. Tevens zijn een aantal bezoeken afgelegd aan de politieke markt. Verslag van deze observaties is te vinden in de bijlagen.

Ook zijn er diverse publicaties van de gemeente met betrekking tot strategie en promotie doorgenomen om te komen tot een oordeel over de formulering van de strategieën en de vertaling hiervan naar de praktijk.

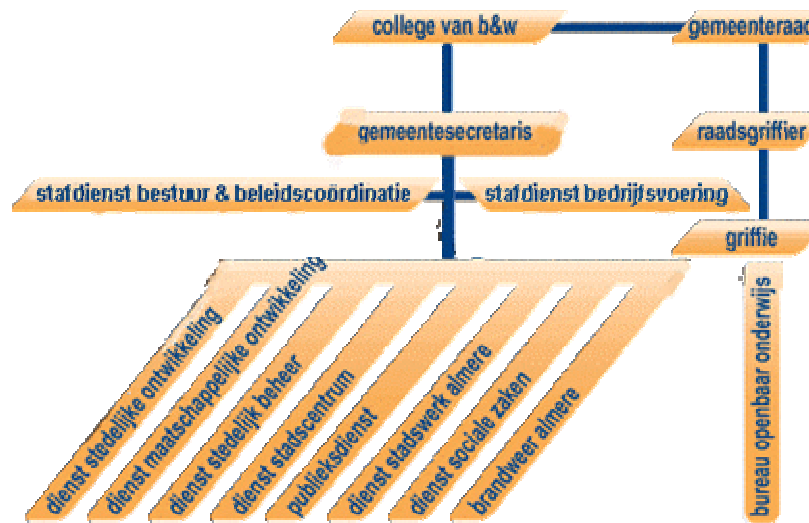
3.2 Het bestuur van de stad

In 1976 werd begonnen met de bouw van Almere haven, In 1980 werd met Almere stad begonnen en in 1984 met Almere buiten. In januari 2004 telde de stad 170.725 inwoners (Sociale Atlas Almere 2004, p.13). De prognose voor 2010 is 200.000 inwoners.



Figuur 3.1 Ontwikkeling van de stad Almere (Projectbureau toekomst Almere, 2003)

In het schema (figuur 3.3) op de volgende pagina is de organisatiestructuur van de gemeente Almere te zien. De gemeente Almere is de op een na grootste werkgever binnen de stad met ongeveer 1600 fulltime werknemers (minimaal 12 uur) in dienst (Sociale atlas Almere 2004, p.105). Alleen de Stichting Zorggroep Almere heeft meer fulltime werknemers (1750, januari 2004). IBM is de grootste private werkgever (1200 werknemers).



Figuur 3.2 De organisatiestructuur van de gemeente Almere anno 2004 (bron: www.almere.nl)

Een probleem wat in diverse publicaties van de gemeente Almere naar voren komt is de onbalans van de stad als het gaat om de externe bereikbaarheid, het voorzieningen niveau en de diversiteit in woon- en werkmilieus. Het aantal banen per 100 inwoners is op 1 januari 2003 51. Het gemiddelde ligt in de Nederlandse gemeentes rond 70 banen per 100 inwoners (sociale atlas Almere 2004, p. 99).

De gemeenteraad heeft bij haar aantreden in 2002 zich dan ook als doel gesteld om jaarlijks gemiddeld 5.000 arbeidsplaatsen te realiseren tot 2030 (Stadsmanifest Almere 2030). Het aantal inwonende werkzame inwoners is in de periode 2002-2005 met in het totaal met 5.000 toegenomen van 40.000 tot 45.000 (Amsterdams Economische Verkenningen 2005, p. 81). De uitgaande pendel is in deze tijd van 48.000 tot 55.000 toegenomen. Dit leidt in de ochtendspits tot dagelijkse filevorming. Voor sommige Almeeders is deze tendens het laatste zetje om een eigen bedrijf op te richten (Jorritsma, 2005). Zo wordt dus een bedreiging voor de ontwikkeling omgezet in een opportunity, of dit echter als marketinginstrument voor de stad meegenomen kan worden valt te betwijfelen.

Anno juni 2005 bestaat het dagelijkse bestuur van de gemeente Almere uit de volgende personen: burgemeester mevr. A. Jorritsma (VVD), wethouder economische

zaken dhr. D. Halbesma (VVD), wethouder ruimte dhr. A.W. Bijl, wethouder maatschappelijke zorg mevr. J.Haanstra (PvdA), wethouder werk en inkomen mevr. H.M. Visser-van der Weele (Groen Links), wethouder bedrijf dhr.V. van der Velde (Leefbaar Almere) en wethouder beheer dhr. H.J.A.M. Smeeman (VVD).

Het Dagelijks bestuur van de gemeente stelt zich op als een collegiaal bestuur, waarbij alle bestuurders inzicht in elkaars portefeuille hebben en daar waar mogelijk elkaar steunen met raad en daad op basis van het coalitieakkoord (Jorritsma en Hagelstein, 2005).

De ambtenaren populatie bestaat uit veel mensen die met een pioniersgeest naar Almere getrokken zijn, met het idee dat hier nog van alles mogelijk is. De ambtenaar is modern ingesteld, actief en vooruitstrevend. Hij/zij werkt graag mee aan het uitbouwen van een vraaggerichte organisatie (Hagelstein, 2005).

In 2003 is de gemeente Almere begonnen met de politieke markt. Elke donderdag geeft de gemeenteraad de burgers de gelegenheid commissievergaderingen van de raad bij te wonen en onder bepaalde voorwaarden bespreekstukken in te brengen. Op deze manier probeert de gemeenteraad de burgers te betrekken bij het reilen en zeilen van de gemeente. Op de site www.andereoverheid.nl wordt deze aanpak als een bestuurlijke vernieuwing aangemerkt. De organisatie van deze markt heeft de gemeente uitbesteed aan een organisatiebureau. Dit bureau organiseert deze avonden voor de gemeente in ruil voor het alleenrecht op het concept, zodat zij het bij andere gemeenten kan vermarkten.

3.2.1 Economische Zaken Almere

In 2003 is er een Integraal ontwikkelingsplan voor Almere opgesteld. In dit plan is de onderstaande SWOT-analyse van Almere te vinden:



Figuur 3.3 SWOT-analyse Almere 2003 (Projectbureau toekomst Almere, 2003)

In de een van de bijlagen bij dit plan wordt deze SWOT analyse verdere uitgewerkt met als titel "economie in Almere op weg naar 2030". Hier wordt ook de economische doelstelling van Almere geformuleerd:

“De economische doelstelling van Almere is gericht op het versterken van bestaande en toevoegen van economische functies opdat een evenwicht tussen wonen en werken in de stad wordt bereikt en het bieden van ruimte voor het ondersteunen van een krachtige economische ontwikkeling van de Noordvleugel. Economische activiteiten in de sfeer van nieuwe technologieën, vrije tijd, clusters van onderwijs- en

kennisinstututen en bedrijven die aan Schiphol zijn gebonden zullen Almere profileren als nieuw hoogwaardig economisch centrum in de Deltametropool met een eigen gezicht.”



Figuur 3.4 Overzicht van Stedelijke netwerken in Nederland (Burg & Dieleman, 2004)

In deze economische doelstelling komt duidelijk naar voren dat Almere deel uitmaakt van een groter geheel genaamd de Delta metropool. De bedoeling is dat Almere binnen dit gebied een duidelijke plaats inneemt.

Het economische profiel wordt als volgt omschreven: “Almere kent een redelijk breed economisch profiel waarin de groothandel, detailhandel, ICT-adviezen en overige zakelijke diensten sterk aanwezig zijn. Minder vertegenwoordigd zijn de industrie, de

zorgsector en de kenniseconomie. De economie is voornamelijk bevolkingsvolgend en kent geen typische uitschieters (Projectbureau toekomst Almere, 2003).”

De bedoeling is dat Almere zich tot een nieuw hoogwaardig economisch centrum in de Deltametropool zal ontwikkelen. Kernpunten die daarbij genoemd worden zijn (Achtergronddocument Integraal Ontwikkelingsplan Almere nr. 8, Werkgroep Economie, september 2003, pp. 2-3):

- maatregelen t.b.v. een 24-uurs bereikbaarheid op de corridor Schiphol - Amsterdam - Almere - Utrecht/Amersfoort
- investeringen in grootstedelijke voorzieningen ten dienste van een bruisend ondernemersklimaat.
- investeringen in een substantiële uitbreiding van de opleidingsfaciliteiten voor de toekomstige beroepsbevolking in de stad.
- een aantrekkelijk woon- en verblijfklimaat.
- het aantrekken van grote (inter)nationale instellingen als ankervestigingen voor de stad zoals de komst van een groot beurs/congrescentrum, omvang Jaarbeurs.

Om de bestaande bedrijvigheid te stimuleren is er ook een pakket van stimulerende maatregelen samengesteld:

- een substantiële verruiming van de mogelijkheden voor werken in de wijk
- een ontwikkelingsstrategie van bestaande en nieuwe werklocaties waarbij o.a. thematisering, parkmanagement, verdichting aan de orde is
- een pro-actief beleid en instrumentarium t.a.v. starters en kansrijke doorgroeiërs.
- verruiming wet- en regelgeving o.a. op het gebied van locatiebeleid en aanpassing van bestemmingsplannen
- ruimte voor kansrijke initiatieven en experimenten: kennisstad, business & science centre, 'gewild werken' naast 'gewild wonen', nieuwe woon-werk combinaties

3.2 Het bedrijfsleven

Uit de gegevens over de verdeling van bedrijven over Almere blijkt dat ongeveer 50% van de in Almere werkzame bevolking in kleine MKB bedrijven (1-50 personen groot) werkzaam is (zie figuur 3.2.1).

Aantal bezette fulltime arbeidsplaatsen naar sectie en grootteklasse, 1 april 2003

SBI-code en sectie	1	2-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100+	onbekend	totaal
X CBS Metelling landbouw	-	-	-	-	-	-	-	335	335
A Landbouw, jacht, bosbouw	15	40	52	21	20	135	-	-	283
B Visserij	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C Winning van delfstoffen	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D Industrie	136	267	260	621	917	1.112	1.861	-	5.174
E Productie en distributie van elektriciteit, aardgas en water	-	-	-	-	73	-	-	-	73
F Bouwnijverheid	396	323	292	282	658	414	879	-	3.244
G Reparatie en handel	580	1.499	1.306	1.562	2.524	1.406	1.064	-	9.941
H Horeca	52	301	212	140	76	-	-	-	781
I Vervoer, opslag en communicatie	155	211	130	148	457	435	752	-	2.288
J Financiële instellingen	128	190	103	104	164	340	910	-	1.939
K Zakelijke dienstverlening	1.141	1.029	848	1.195	1.894	1.959	2.883	-	10.949
L Openbaar bestuur en overheidsdiensten	1	2	-	18	30	75	2.654	-	2.780
M Onderwijs	138	55	84	372	1.354	423	1.414	-	3.840
N Gezondheids- en welzijnszorg	113	279	365	374	737	409	4.215	-	6.492
O Milieu, cultuur, recreatie en overige dienstverlening	333	301	267	314	456	254	-	-	1.925
Onbekend	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal	3.188	4.497	3.919	5.151	9.360	6.962	16.632	335	50.044

Bron: Provincie Flevoland. Weergegeven zijn 'fulltime' werknemers (minstens 12 uur per week). Cijfers zijn exclusief uitzendkrachten.

Figuur 3.2.1 Aantal bezette fulltime arbeidsplaatsen Almere (Sociale Atlas Almere, 2004, p 103)

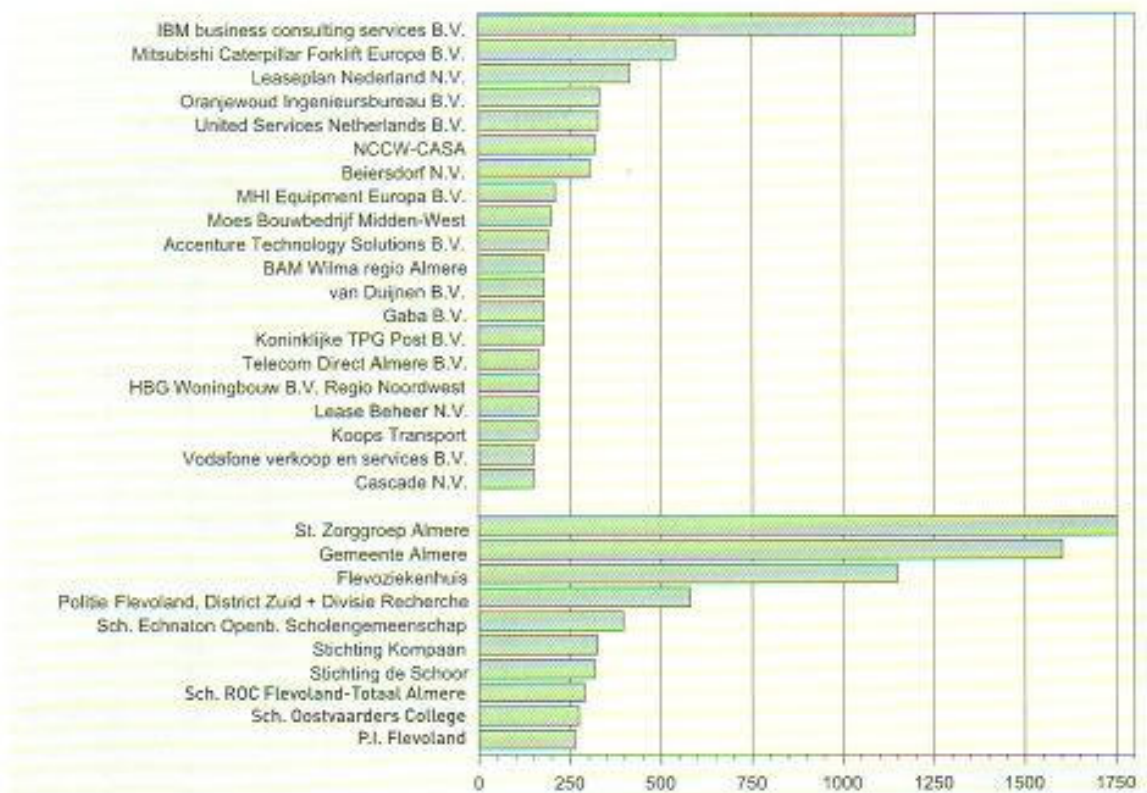
De zakelijke dienstverlening en de handelssector vormen de grootste sectoren binnen de Almeerse economie. Vooral voor de handelssector is de betrekkelijk goede bereikbaarheid en centrale ligging van Almere een reden voor vestiging in Almere. Ook de goede bereikbaarheid van Schiphol vanuit Almere is een pre bij het kiezen van Almere als vestigingsplaats. De investering van Almere in de glasvezel voorziening is voor bedrijven in de zakelijke dienstverlening met een ICT-inslag een reden zich in Almere te vestigen (Wallaard, 2005).

De Flevolandse beroepsbevolking (en naar verwachting ook de Almeerse beroepsbevolking, pm) is gemiddeld lager opgeleid dan de Nederlandse. Er is een oververtegenwoordiging van personen met alleen basisonderwijs, algemeen voortgezet

onderwijs of voortgezet beroepsonderwijs, terwijl het aantal hoger opgeleiden (HBO of WO) ondervertegenwoordigd is. Het aandeel WO-ers in de Flevolandse beroepsbevolking daalt (van 7% in 1998 naar 4% in 2000). Mogelijke verklaringen voor het geringe aantal hoger opgeleiden zijn de afwezigheid van een universiteit en het gebrek aan HBO-instellingen in de provincie en het gebrek aan werkgelegenheid op WO-niveau (Project bureau toekomst Almere, 2003).

In Almere zijn ruim 125 buitenlandse bedrijven gevestigd, waarvan veel in Almere hun Europese hoofdvestiging of distributiecentrum hebben.

Grootste werkgevers in Almere met aantal werknemers, 1 april 2003



Bron: Provincie Flevoland, LISA.

Figuur 3.2.2 Grootste werkgevers Almere (Sociale Atlas Almere, 2004, p 105)

Op het gebied van de horeca is het echter slecht gesteld met Almere, als er gekeken wordt naar het aantal horecavestigingen per honderd inwoners, dan neemt Almere de laagste plaats in voor wat betreft gemeentes met meer dan vijftigduizend

inwoners (CBS, 2003). Almeerse ondernemers wijken dan ook voor zakendiners uit naar Amsterdam of het Gooi (Wallaard, 2005).

tabel 9: Startende bedrijven in Flevoland, naar gemeente, 2000-2004 (absoluut)

	2000	2001	2002	2003	2004
Almere	726	751	743	794	942
Dronten	128	149	111	114	152
Lelystad	304	272	250	275	391
Noordoostpolder	110	125	130	97	163
Urk	44	48	48	28	60
Zeewolde	77	65	77	74	95
Totaal	1.389	1.410	1.359	1.382	1.803

Figuur 3.2.3 Absoluut aantal starters in Flevoland (KvK, 2004)

Het aantal ondernemingen dat in Almere start neemt nog steeds jaarlijks toe (zie figuur 3.2.3). Deze ondernemingen bevinden zich vooral in de zakelijke dienstverlening, detailhandel en verzorgende diensten. Van alle gemeentes met meer dan vijftigduizend inwoners kent Almere anno 2004 het hoogste percentage starters. Daarentegen ligt het percentage bedrijven dat opgeheven wordt in 2004 op 9%, terwijl dit landelijk slechts 5,5 % is.

Uit het ondernemers tevredenheids onderzoek gehouden door de Kamer van koophandel in het voorjaar van 2005 blijkt dat:

- De meerderheid van de Almeerse ondernemers vindt dat de gemeente zich goed aan zijn afspraken houdt, hier scoort de gemeente het beste in (54%);
- De gemeente scoort het minst op de lokale lasten (20%), gevolgd door het afhandelen van klachten (33%);
- 41% van de ondernemers geeft de gemeente het predikaat goed.

Een klacht vanuit een groot gedeelte van de Almeerse ondernemers is dat de gemeente er alles aan doet om bedrijven zover te krijgen dat ze zich in Almere vestigen, doch als ze er eenmaal gevestigd zijn de interesse weg is (Wallaard, 2005). Dit is een

aandachtspunt voor de gemeente om de betrokkenheid van het bedrijfsleven bij de gemeente te vergroten.

3.3 Het hoger onderwijs

In 1998 startte de eerste HBO opleiding het Instituut voor Information Engineering met het aantrekken van studenten op het gebied van informatica. Om het voor studenten aantrekkelijk te maken naar Almere te komen om te studeren werd een innovatief onderwijs concept op poten gezet. Het onderwijs en de praktijk zouden op elkaar aansluiten door middel van de zogenaamde comakerships. Anno 2004 bestaat het instituut uit 659 studenten (zie figuur 3.3.1) en heeft de Nederlands-Vlaamse Accreditatie commissie het instituut op het gebied van samenhang van het programma als excellent beoordeeld (NVAO, 2004).

In 2001 startte de PABO en de ACTA in Almere en tevens kwam de propedeuse van de studierichting gedrag en samenleving naar Almere.

Op 29 juni 2005 is er een convenant getekend door de staatssecretaris van economische zaken, de wethouder van onderwijs van Almere en de directeur van de universiteit van Amsterdam. In dit convenant wordt de belofte gedaan om in 2007 te starten met de ondernemersacademie. Dit moet een universitaire opleiding worden op het gebied van ondernemerschap waarbij innovatieve concepten door startende universitaire ondernemers op de markt worden gezet.

In 2003 is de eerste studentensociëteit door de wethouder van onderwijs geopend. De studentenvereniging Endzjin zorgt voor wekelijkse activiteiten voor studenten. De gemeente ondersteunt nog elk jaar de introductie van nieuwe studenten en het openingsfeest van het academische jaar. De vertegenwoordigers van de stad vertonen zich regelmatig op activiteiten door de studenten georganiseerd (Triezenberg, 2005).

Studenten Gedrag en samenleving

Jaar	2001	2002	2003	2004
1e jaar	74	80	42	45

Bron: Universiteit van Amsterdam.

Studenten Tandheelkunde

Jaar	2003	2004
3e, 4e en 5e jaars	118	146

Bron: ACTA

Studenten PABO, 2001 t/m 2004

Jaar	2001	2002	2003	2004
1e jaar	56	57	80	97
2e jaar		43	57	51
3e jaar				42
Deeltijd		100	100	201
Totaal voltijds	56	100	137	190

Bron: Gemeente Almere, Dienst DMO, afdeling Onderwijs.

Studenten IIE 2001 t/m 2004

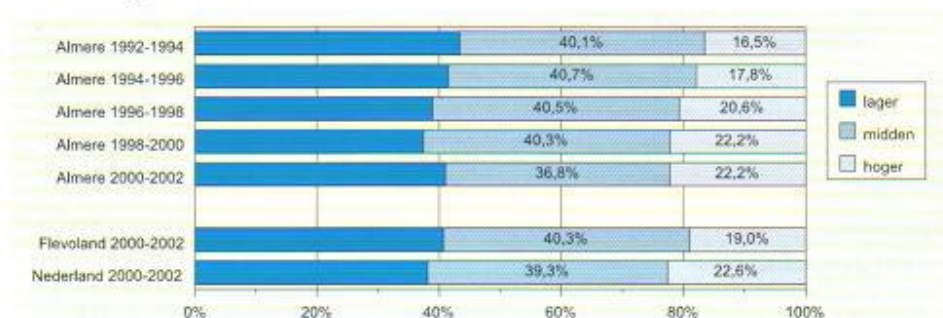
Jaar	2001	2002	2003	2004
1e jaar	213	195	174	126
2e, 3e en 4e jaar	378	505	492	533
IIE totaal	591	700	666	659

Bron: IIE (Institute for Information Engineering).

Figuur 3.3.1 Studentenpopulatie Almere (Sociale Atlas Almere, 2004, p 64)

De groei van het aantal hoger opgeleiden inwoners in Almere stagneert op het ogenblik (Figuur 3.3.2). Om er voor te zorgen dat er meer afgestudeerde HBO en universitair geschoolden in Almere blijven hangen zal de gemeente zijn best moeten blijven doen internationale bedrijven aan te trekken en meer opleidingen van een hoog niveau binnen te halen. De realisatie van een 4^e generatie business park zal daar wellicht bij helpen.

Opleidingsniveau bevolking 15 t/m 64 jaar, Almere 1992-2002 en Flevoland/ Nederland, 2000-2002



Bron: CBS, op basis van Enquête Beroepsbevolking en Statistiek Geregistreerde Werkloosheid.
 Weergegeven zijn driejaarsgemiddelden, die (voor Almere) deels overlappen.
 Lager opleidingsniveau: personen met maximaal basisonderwijs, mavo of voorbereidend beroepsonderwijs (vbo).
 Middelbaar opleidingsniveau: personen met havo, vwo of middelbaar beroepsonderwijs als hoogste onderwijsniveau.
 Hoger opleidingsniveau: personen met hoger beroepsonderwijs of universitair onderwijs als hoogste onderwijsniveau.

Figuur 3.3.2 Opleidingsniveau bevolking Almere (Sociale Atlas Almere, 2004, p 60)

3.4 Strategieën Almere

In deze paragraaf worden een drietal strategieën van de gemeente Almere in kaart gebracht en beoordeeld op basis van de kenmerken waar een ondernemende strategie aan zou moeten voldoen. De strategieën zijn gekozen op basis van het feit dat ze goed gedocumenteerd zijn en relevant voor de economische ontwikkeling van Almere.

3.4.1 Het project Omniworld

De jonge geschiedenis van de stad geeft aan dat het gemeentebestuur niet gearzeld heeft om nieuwe manieren van subsidieverstrekking uit te proberen. Hiermee hoopte zij nieuwe investeerders aan te trekken.

Het project Omniworld is hoofdzakelijk gestart in het kader van de promotie van de stad. Zoals vele steden prestige objecten hebben waarmee ze zich kunnen onderscheiden van andere steden zocht de gemeente Almere ook iets waarmee ze zich op de kaart kon zetten. Gezien de populariteit van voetbal in Nederland, leek de bouw van een voetbalstadion en het aantrekken van een betaald voetbal licentie een manier van promotie die paste bij de slagzin "Het kan in Almere".

Het begin van Omniworld is het beleidsplan 'Sport in beweging' dat in september 1995 door de gemeenteraad wordt vastgesteld. In dit plan stelt de gemeente dat zij betaald voetbal naar Almere wil halen, dat daar een stadion bij hoort en dat zij bovendien een multifunctionele sport- en evenementenaccommodatie wil realiseren. De bedrijven Oranjewoud, Ballast Nedam en Mabon vinden de gemeentelijke plannen haalbaar, waarop de gemeente met hen afspreekt dat zij een businessplan maken voor een aantal sportfaciliteiten. De drie marktpartijen richten gezamenlijk de VOF Almada op en presenteren begin 1998 hun businessplan (Raadsenquête Omniworld, 2003).

Op dit plan komt veel kritiek vanuit de ambtenaren en het bedrijf Coopers & Lijbrand dat het businessplan doorlicht. Vooral het financiële risico voor de gemeente lijkt te groot en het business plan wordt aangepast. Eind 1998 keurt de gemeenteraad het voorlopige samenwerkingsverband met VOF Almada goed. De partijen komen echter

nooit tot een definitieve overeenkomst. De gemeente kan de toegezegde Europese subsidie niet rond krijgen en de VOF Almada kan de hogere grondopbrengst niet garanderen. Vervolgens richt de gemeente de NV Sportcomplex Almere op met collegeleden zowel in de raad van commissarissen als bij de aandeelhouders. De NV is opdrachtgever/ontwikkelaar en eigenaar/exploitant. Op 9 januari 2001 wordt een nieuwe ontwikkelingsovereenkomst met Ballast Nedam getekend.

In de loop van de tijd wordt deze overeenkomst bijgesteld. In februari 2002 heeft de gemeente tot op dat moment een krediet verstrekt van € 27 miljoen en is er nog eens € 17 miljoen aan aandelen in de NV geïnvesteerd. Op 27 juni 2002 stelt het college aan de gemeenteraad voor om een onderzoek te doen naar een alternatief plan voor een sportcentrum en om de ontwikkeling van het voetbalstadion op te schorten. Vervolgens besluit de gemeenteraad tot een enquête naar de gang van zaken in het project Omniworld.

Uit de onderzoeksresultaten komen een aantal aanbevelingen naar voren. Over de samenwerking met de markt wordt gezegd:

“Het inzetten van ‘de markt’, dan wel samenwerken met marktpartijen, zal blijven toenemen. De doelstellingen van de gemeente en van de markt zijn echter volstrekt verschillend. Is de gemeente gericht op maatschappelijke doelen, marktpartijen zijn gericht op financiële winst. Bij de uitvoering van een project moet in principe geen mengvorm van overheid en markt worden gekozen, zoals een overheids-NV, of een stichting/vereniging met overheidsparticipatie. Bovendien moeten gemeentebestuurders vermenging van rollen, de zogenoemde dubbele petten, vermijden.” (Raadsenquête Omniworld, 2003, p. 9).

De uitvoering van deze manier van subsidieverstrekking door het oprichten van een NV en het dragen van het volledige risico voor het uit te voeren project is de gemeente echter opgebroken. In de toekomst zal het gemeentebestuur dan ook met grote omzichtigheid te werk gaan en zich vooral opstellen als facilitator bij het realiseren van projecten (Jorritsma, 2005).

3.4.1.1 Beoordeling gevolgde strategie

De strategie in het kader van het project Omniworld heeft te maken met de promotie van de stad en het aantrekken van investeerders.

- De manier waarop deze strategie is vormgegeven kun je ondernemend noemen, gezien het risico dat de gemeente gelopen heeft bij de uitvoering. Innovatief is de strategie niet, veel gemeentes proberen zichzelf via sport te promoten.
- De manier van beschrijven is niet overtuigend geweest, in verschillende fasen wordt de financiële onderbouwing van de strategie in twijfel getrokken.
- De manier van presenteren is ondernemend geweest, alleen er is sprake geweest van een zeker opportunisme met betrekking tot het binnenhalen van Europese subsidies.
- Speciale kenmerken van de regio zijn niet echt van toepassing op deze strategie
- Zowel marktpartijen als gemeente waren betrokken bij realisatie strategie.
- Landelijk politieke factoren speelden geen rol bij de realisatie, alleen was men wel afhankelijk van de KNVB voor het verlenen van een vergunning. Lokale politieke factoren speelden sterk mee bij de uitvoering.
- Economische factoren speelden een rol bij de realisatie van de strategie, het project moest investeerders aantrekken.
- Sociaal culturele elementen waren bij de realisatie van de strategie van groot belang. Er bleek in de Almeerse samenleving weinig steun te vinden voor de plannen van de gemeente. Mede door mislukte voetbalavonturen in andere gemeentes stond de bevolking nogal sceptisch tegenover de plannen.

Het eindoordeel over deze strategie is dat zij passend is in het plaatje van de Entrepreneurial City. De uitvoering van de strategie is voor het gemeentebestuur een goede leerschool geweest. Vooral het feit dat de gemeente zowel verantwoordelijk was voor de besluitvorming als de uitvoering zal in de toekomst niet meer voorkomen bij een project van deze grootte.

3.4.2 Het project Almere Kennisstad (Breedband)

In het voorjaar van 2000 heeft Almere meegedongen naar het kennisproject van het ministerie van Verkeer & Waterstaat. Almere werd niet uitverkoren als pilotstad voor dit project. Het Almeers gemeentebestuur besloot daarop te laten onderzoeken of een Kenniswijk-initiatief in Almere ook op eigen kracht realiseerbaar zou zijn (I-visie gemeente Almere, 2001, p.2). Het project Kennisstad wordt dan ook aangemerkt als de externe ICT strategie waar grootschalige, innovatieve ICT projecten en experimenten centraal staan, om van Almere een kennisstad te maken (I-visie, 2001,p.3). In het kader van de Entrepreneurial City gaat het hier in feite weer om de promotie van de stad en het werken aan een imago.

In 2001 wordt de stichting Almere kennisstad opgericht waar deelnemers vanuit de gemeente, het bedrijfsleven(vooral woningbouwcorporaties) en het onderwijs zitting nemen. In de periode van 2001 tot 2005 worden een 29 tal projecten geïnitieerd met wisselend succes. Door de stichting dienen impulsen gegeven te worden om de digitale dienstverlening van de gemeente te stimuleren, interactieve burgerparticipatie door middel van ICT middelen te realiseren en vorm te geven aan het ideaal van het gemeentebestuur om van Almere een kennisstad te maken (I-visie gemeente Almere, 2001, p.2).

Een van de projecten die door de stichting gerealiseerd worden is het project "breedband in Almere". Binnen dit project realiseert de gemeente Almere binnen een wijk de aanleg van vlasvezelkabels en krijgt het bedrijf Unet de mogelijkheid om het net te exploiteren voor een aantal jaren. De realisatie van dit project zet Almere op de kaart en heeft een internationale uitstraling waardoor gemeentes vanuit de gehele wereld een bezoek afleggen om de gerealiseerde resultaten te bekijken. Momenteel is de gemeente bezig om in samenwerking met Cisco een business case te ontwikkelen op basis waarvan de verglazing van de stad gerealiseerd kan worden (Villa N., 2005).

3.4.2.1 Beoordeling gevolgde strategie

De strategie in het kader van het project Almere heeft te maken met de promotie van de stad en het aantrekken van investeerders.

- De manier waarop deze strategie is vormgegeven kun je ondernemend en innovatief noemen.
- De manier van beschrijven is overtuigend de financiële onderbouwing is in orde.
- De manier van presenteren is ondernemend. Vanuit het buitenland is er grote interesse voor de uitvoering van deze strategie.
- Speciale kenmerken van de regio zijn bij deze strategie gebruikt, de ontwikkeling van een nieuwe stad geeft op het gebied van infrastructuur nog alle mogelijkheden.
- Zowel marktpartijen als gemeente waren betrokken bij realisatie strategie.
- Landelijk politieke factoren speelden geen rol bij de realisatie, ondanks het feit dat men landelijke subsidie is misgelopen is de gemeente overgegaan tot uitvoering. Lokale politieke factoren spelen sterk mee bij de uitvoering.
- Economische factoren speelden een rol bij de realisatie van de strategie, het project moest investeerders en bedrijven aantrekken.
- Sociaal culturele elementen waren bij de realisatie van de strategie van groot belang. Er bleek binnen de Almeerse regio voldoende steun voor deze strategie.

Het eindoordeel over deze strategie is dat zij passend is in het plaatje van de Entrepreneurial City. De uitvoering van de strategie is nog steeds gaande. De vooruitzichten zijn positief. Het verglazen van de stad zet Almere op de kaart.

3.4.3 Het project Innomere, business, technology & lifestyle park Almere

In het kader van het vergroten van de eigen werkgelegenheid en het vergroten van de aantrekkelijkheid van Almere als vestigingsplaats voor innovatieve bedrijven is in 1999 begonnen met het uitwerken van plannen voor de ontwikkeling van een

technologiepark. Dit resulteerde in 2004 in een plan voor de stichting van een 4^e generatie businesspark. Dit plan opent met de woorden van de burgemeester A. Jorritsma: "Almere is een nieuwe stad, maar wil ook graag een vernieuwende stad zijn. In de architectuur en stedenbouw, maar ook in nieuwe concepten op het gebied van wonen, werken en voorzieningen" (Innomere, 2004). In het kader van de Entrepreneurial City past dit plan in het rijtje van innovatieve strategieën waarbij een nieuw stedelijk gebied wordt geïntroduceerd. In dit gebied wil de gemeente een parkachtige stedelijke omgeving creëren met een hoge kwaliteit inrichting. Domotica, glasvezel, nieuwe ICT-concepten en learning experiences staan hierbij centraal. In het gebied moet een smeltkroes van innovatie en hoger onderwijs ontstaan. Het moet een omgeving worden die aansluit op een internationaal kennisnetwerk. De ideale mix van wonen, werken, studeren en recreëren dient hier gerealiseerd te worden. De achterliggende gedachte bij de creatie van dit stedelijk gebied is dat Almere een kennisstad moet worden met een daarbij behorende internationaal erkende identiteit (vrij naar Innomere, 2003, p. 5).

In dit plan is de rol van de overheid als volgt onder woorden gebracht: De overheid heeft geen financiële, maar wel een faciliterende rol. Deze komt tot uitdrukking door de realisatie van:

- Een goede overlegstructuur met/voor hoger onderwijs in Almere.
- Een goede overlegstructuur met afdeling economische zaken
- Ondersteunende rol bij ontwikkeling breedband in heel Almere
- Marketingondersteuning voor het park
- Ondersteuning domoticaprojecten binnen de gemeente
- Tijdige oplevering NS-station Almere Poort
- Tijdige oplevering infrastructuur
- Ondersteuning van en loyaliteit aan het concept in woord en daad.

(Vrij naar Innomere, 2004, p.40)

Het project staat momenteel nog onder druk vanwege veranderende marktomstandigheden. In september 2005 zal definitief bepaald worden of de uitvoering gerealiseerd kan worden (Jansen, 2005).

3.4.3.1 Beoordeling gevolgde strategie

De strategie in het kader van het project Innomere heeft te maken met de ontwikkeling van een nieuw stedelijk gebied en het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid.

- De manier waarop deze strategie is vormgegeven kun je ondernemend en innovatief noemen.
- De manier van beschrijven is overtuigend. Het gaat hier duidelijk over een innovatief, op de toekomst gericht concept.
- De manier van presenteren is ondernemend.
- Speciale kenmerken van de regio worden bij deze strategie optimaal benut. De combinatie van bedrijvigheid, lifestyle, hoger beroepsonderwijs en recreatie komen helder naar voren.
- Zowel marktpartijen als gemeente zijn betrokken bij realisatie strategie.
- Landelijk politieke factoren spelen een rol bij de realisatie, de tijdelijke realisatie van een treinstation is een onderdeel hiervan. Lokale politieke factoren spelen sterk mee bij de uitvoering.
- Economische factoren spelen een grote rol bij de realisatie van de strategie, het project moet investeerders aantrekken en werkgelegenheid creëren.
- Sociaal culturele elementen spelen bij de realisatie van de strategie een grote rol. De realisatie van dit gebied moet een positieve impuls geven aan het opleidingsniveau van de stad Almere.

Het eindoordeel over deze strategie is dat zij passend is in het plaatje van de Entrepreneurial City. Bij de uitvoering van de strategie stelt het gemeentebestuur zich faciliterend op. Dat dit niet optimaal verlopen is blijkt uit het interview met de betrokken directeur van Unet. In de afgelopen jaren zijn er al verschillende projectleiders, wethouders en burgemeesters versleten. Het gezicht van de gemeente is dan niet echt herkenbaar (D.Zantinghe, 2005).

3.4.4 Samenvatting beoordeelde strategieën

	Omniworld	Kennisstad	Innomere
Innovatieve strategie	Nee	Ja	Ja
Beschrijving strategie	Niet overtuigend	Overtuigend	Overtuigend
Presentatie strategie	Ondernemend Opportunistisch	Ondernemend	Ondernemend
Kenmerken regio	Niet van toepassing	Goed gebruikt	Optimaal in kaart gebracht
Marktpartijen betrokken	Risico lag bij de gemeente	Risico verdeeld	Gemeente faciliteerd
Rol politieke factoren	Grote rol lokale politiek	Politiek gedragen	Politiek ondersteund
Economische factoren	Investerders aantrekken	Bedrijvigheid stimuleren	Werkgelegenheid vergroten en opleidingsniveau verhogen
Sociaal-culturele element	Geen draagvlak onder bevolking	Van groot belang	Van groot belang

4 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een verhandeling over de theoretische waarde van het onderzoek.

4.1 Kan Almere een ondernemende stad genoemd worden?

Op basis van de strategieën die in het vorige hoofdstuk zijn geanalyseerd kan in mijn ogen gesteld worden dat Almere behoort tot het rijtje van Entrepreneurial cities. Twee van de drie onderzochte strategieën kunnen aangemerkt worden als zijnde innovatief. Daarnaast sluit Almere zich steeds duidelijker aan bij de zgn. Deltametropool. Hierdoor past Almere de door Jessop en Sum (2000) genoemde innovatieve strategie van "herdefinitie van de regionale functie toe". Vooral in het Integraal Ontwikkelingsplan (2003) komt deze strategie tot uiting.

De manier waarop de strategieën beschreven worden geven een helder beeld van de manier waarop de gemeente zich verbindt aan de uit te voeren projecten (zie pagina 30). Dat daarbij de doelen soms vaag omschreven worden hoort bij de manier waarop de gemeente verbonden is met politiek.

De manier waarop het gemeentebestuur zich presenteert aan de buitenwereld is in het verleden niet altijd even gelukkig geweest (project Omniworld). Het bedrijfsleven is in meerderheid echter tevreden over de manier waarop ze door de gemeente behandeld wordt (enquête kvk, 2005). In haar uitingen probeert de gemeente zich te verkopen als een centrale stad met goede distributiemogelijkheden, een centrale ligging en mogelijkheden voor een onderneming zich uit te breiden (o.a. radiospotjes (zie bijlage), 2005).

Een minpunt voor de gemeente is de manier waarop zij omgaat met reeds gevestigde ondernemingen. In het Integraal Ontwikkelings Plan 2003 is dit onderkend. Onduidelijk is vooralsnog hoe de gemeente met deze kritiek om zal gaan als het gaat om een concreet actieplan. Wil de gemeente tot een entrepreneurial City behoren waar de

economische groei van binnenuit vorm gegeven wordt, dan zal op dit punt in de toekomst nog het nodige werk verzet dienen te worden.

Ook het culturele aspect van de gemeente Almere is een minpunt als het gaat om concurrentie t.o.v. andere steden. Het feit dat Almere de minste horecagelegenheden per 100 inwoners heeft van alle steden boven de 50.000 inwoners spreekt in dit opzicht boekdelen. De creatie van het nieuwe stadscentrum moet in dit opzicht een inhaalrace tot stand brengen. Het feit echter dat Almere nog geen vijftig jaar bestaat geeft ook aan dat het lastig is om een culturele identiteit vanuit het niets vorm te geven. Het zal nog wel even duren voordat Almere een ziel heeft (Hagelstein, 2005).

Het Integraal Ontwikkeling Plan (2003) positioneert Almere duidelijk als onderdeel van de Deltametropool. In het buitenland profileert de gemeente zich dan ook in het kielzog van de gemeente Amsterdam (Jorritsma, 2005). Het is te hopen dat de visie die in de economische bijlage van het I.O.P. geformuleerd wordt nml. "een nieuw hoogwaardig economisch centrum in de Deltametropool met een eigen gezicht" waargemaakt kan worden.

Het opleidingsniveau van de beroepsbevolking is laag te noemen. Om innovatieve initiatieven te realiseren dient de rol van het hoger onderwijs en de universiteit gestimuleerd te worden. Immers een hoger opleidingsniveau trekt innovatieve ondernemingen aan. De ontwikkeling van de ondernemersacademie kan hierbij een rol spelen.

Als we de gemeente Almere vergelijken met een stad als Littleton, dan kan de gemeente in ieder geval gebruik maken van de elementen uit de strategie die hier gebruikt wordt om de economie te bevorderen. Daarvoor dient het bedrijfsleven geïnformeerd te worden over de ontwikkelingen op de markt, zodat ze hierop kan inspelen. De formulering in het Integraal Ontwikkelingsplan (2003) sluit hier op aan: "een pro-actief beleid en instrumentarium t.a.v. starters en kansrijke doorgroeiers."

Als tweede facet van de economic gardening strategie door Littleton opgezet wordt de infrastructuur genoemd. Daarbij gaat het niet alleen om de fysieke infrastructuur, maar ook om de intellectuele infrastructuur. De bereikbaarheid van

Almere wordt nog steeds als een van de belangrijkste vestigingsfactoren voor bedrijven genoemd. De intellectuele infrastructuur staat echter onder druk en de gemeente zal er in de komende jaren voor moeten waken dat het hoger- en universitair onderwijs steviger in de Almeerse samenleving ingebed worden. De breedbandstructuur die door de stad aangelegd wordt kan wellicht ook zorgen voor een intellectuele impuls.

De derde factor in het geheel van economic gardening is het netwerk dat door de gemeente onderhouden dient te worden om economisch sterker te groeien. De verbondenheid van de overheid aan het Integraal Ontwikkelingsplan (2003) speelt hierbij een grote rol, net als de inbedding in de deltametropool. Ook de uitstraling van de huidige burgemeester kan er toe bijdragen dat het netwerk van Almere versterkt wordt. Voor de toekomstige bedrijvigheid is het uitbreiden van het netwerk van groot belang.

De conclusie met betrekking tot entrepreneurship als strategie om plannen van Almere te realiseren is denk ik in bovenstaande opsomming al bevestigd. Er hoeft vooralsnog geen angst te zijn dat de status van stabiliteit voor de gemeente Almere bereikt is. Vooralsnog is er sprake van een bepaalde onbalans tussen wonen en werken in Almere. Het gemeentebestuur lijkt er naar te streven om deze balans te herstellen. Balanceren op het randje van de chaos kan echter net dat duwtje geven in de richting van creatief ondernemerschap waardoor de stad uiteindelijk op de lange duur zal kunnen overleven.

4.1.1 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies uit dit hoofdstuk doe ik de gemeente Almere de volgende aanbevelingen:

- Om economische groei van binnenuit te realiseren dient er naast het aantrekken van nieuwe ondernemingen zorg besteed te worden aan de uitbouw van bestaande ondernemingen. Hiervoor dient een concreet actieplan ontwikkeld te worden.
- De verhoging van de opleidingsgraad van de beroepsbevolking van de gemeente dient voortvarend te worden aangepakt. Dit is een zaak van lange adem, het zoeken naar innovatieve manieren van samenwerking tussen gemeente en hoger onderwijs dient voortdurende aandacht te krijgen.
- Het sociaal-culturele aanbod van Almere blijkt ook belangrijk voor de binding van bedrijven aan de stad (zie ook onderzoek Wallaard, 2005). In combinatie met stimulering van bedrijvigheid dient op een creatieve manier gezocht te worden naar een mix van cultuur en bedrijvigheid. Hierbij kan de bedrijvigheid wellicht een stimulans zijn voor de bevordering van sociaal-culturele activiteiten (Zantinge, 2005).
- De aanleg van breedband door de hele stad zet Almere ook internationaal op de kaart. Bij de opzet van een business case voor deze aanleg kan de gemeente wellicht gebruik maken van de ondersteuning van onderzoekers uit het hoger onderwijs in Almere (Villa, 2005).

4.2 De theoretische waarde van het onderzoek

In dit onderzoek zijn geen nieuwe theorieën ontwikkeld op het gebied van de Entrepreneurial City. Er zijn een aantal elementen geselecteerd voor het beoordelen van innovatieve strategieën. Tevens is er weer een stad toegevoegd aan de reeks steden die reeds onderzocht zijn op het gebied van ondernemerschap. Wellicht kan dit onderzoek als uitgangspunt dienen voor verdere onderzoeken binnen dit vakgebied.

Literatuur

Attard j., (2003). International Business & science park comparison study, *Attard & associates Ltd Cambridge*

Bathelt H., (2001). Regional competence and economic recovery: divergent growth paths in Boston's high technology economy, *Entrepreneurship & Regional development*, 13, 287-314

Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept, *Academy of management Review*, 5(2): 219-224.

Bhide A., (1994). How Entrepreneurs craft. *Harvard Business review*, Maart-April 1994, 150-161

Burg A.J. van der & Dieleman F.M. (2003). *Dutch urbanisation policies: from "compact city" to "Urban Network"*. Tijdschrift voor Economische en sociale geografie 2004, Vol.95, No. 1, pp 108-116.

Carrol J. (1995). The Rhetoric of Reform and Political Reality in the National Performance Review. *Public Administration Review*, 55(3): 302-312.

Chapin T., (2002). Beyond the entrepreneurial city: municipal capitalism in san diego, *Journal of urban affairs*, 24, 565-581

Clarke, S. en Gaile, G. (1998) *The work of cities*. Minneapolis, MI: University of Minnesota Press.

Desmitt, S & A. Heene (2005), *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Leuven: uitgeverij Lannoo.

Dormans S. & Lagendijk A. (2004), *Urban identity: the city as "product" and "home"* paper presented at the "mind the gap" conference, Nijmegen, 3-4 juni 2004.

Gemeente Almere (2004). *Sociale Atlas van Almere 2004*. Almere: drukkerij Almere BV.

Gemeente Almere (2004). *Stadsmanifest Almere 2030*. Almere: stichting stadspromotie Almere.

Gemeente Almere (2003). *Raadsenquête Almere*. Almere oktober 2003.

Gemeente Almere (2001). *De I-visie van Almere*. Almere juni 2001.

- Guirk P.M. e.a., (2001). Changing approaches to urban planning in an "entrepreneurial city": the case of Dublin, *European Planning studies*, vol.9, 4
- Hagelstein K., (2005). *Interview gehouden met mevrouw K.Hagelstein*, Gemeentehuis Almere, op 15 juni 2005, Almere.
- Hall T. and Hubbard P. (1998). *The entrepreneurial city and the "new urban politics"*. Wiley, Chisester 1-26.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(I): 3-19.
- Innomere (2004). *Plan business, technology & lifestyle park Almere*. Almere, Zalsman huistijl.
- Jessop B. en Sum, (2000). An entrepreneurial city in action: Hong Kong's emerging strategies in and for (inter) urban competition, *Urban Studies*, vol.37, no12, 2287-2313
- Jick Todd D., (1979). Mixing Qualitative and quantitative methods: triangulation in action, *Administrative Science Quarterly*, 602.
- Jansen G., (2005). *Interview gehouden met dhr. G. Jansen*, Gemeentehuis Almere, op 18 mei en 21 juli 2005, Almere.
- Jorritsma A., (2005). *Interview gehouden met mevrouw A. Jorritsma*, Gemeentehuis Almere, op 14 juni 2005, Almere.
- Kamer van Koophandel Flevoland (2004). *Bedrijvendynamiek Flevoland 2004*, KvK Flevoland.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Lim, C.Y. (1990) The Schumpeterian road to affluence and communism, *Malaysian Journal of Economic studies*, 27, pp. 213-223.
- Littleton (2005). *Economic gardening*. www.littletongov.org
- Meijer, M. 1979. *Change in Public bureaucracies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mintzberg, H.,Lampel, J.,Quinn, J., Ghoshal, S. 2003. *The strategy process. Concepts, contexts, cases*. Essex: Pearson Education.

Osborne D. en Gaebler T., (1993) Reinventing government, how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, *New York: Plume.*

Pereira A.,(2004). State entrepreneurship and regional development: Singapore's industrial parks in Batam and Suzhou, *Entrepreneurship & Regional development*,16, 129-144

Projectbureau Toekomst Almere (2003). *Toekomst Almere, Integraal Ontwikkelingsplan.* Almere, Plantijn Caspari Almere december 2003

Quené, T. (1993). Overheid: op de terugtocht of naar een nieuw profiel? In W. Kickert (Ed.), *Verzelfstandiging van overheidsdiensten: congrespublicatie 1992: 9-19.* Den Haag: UVGA

Painter J. (1998). Entrepreneurs are made not born: learning and urban regimes in the production of entrepreneurial cities in Hall T. Hubbard P. eds *The entrepreneurial city.* Chisester 259-274

Ritsila J.J. (1999). Regional differences in environments for enterprises, *Entrepreneurship & Regional development*,11, 187-202

Roobeek A.J.M. e.a., (2003). Verbindend Vernieuwen in de praktijk, *MeetingMoreMinds*

Rosentraub, M.(1997). Major league losers: the real costs of sports and who's paying for it. *New York: Basic Books.*

Schumpeter, J.A. (1934) *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Stichting voor Economisch Onderzoek der Universiteit van Amsterdam, (2005). *Amsterdamse Economische Verkenningen voorjaar 2005.* SEO Amsterdam, SEO rapport 789.

Triezenberg T., (2005). *Interview gehouden met mevr. T.Triezenberg,* Instituut voor Information Engineering, op 12 juli 2005, Almere.

Venkataraman S. (1997). *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth.* Greenwich, CT: JAI Press. Vol. 3: 119-138.

Villa N., (2005). *Interview gehouden met dhr. N.Villa*, Cisco systems Amsterdm, op 28 juni 2005, Amsterdam.

Vinig T. en Voort R.van der, (2001) Cloning Silicon Valley, paper University of Amsterdam.

Wallaard M. (2005). *Sociaal-economische binding en betrokkenheid van het Almeerse bedrijfsleven*. Scriptie Universiteit van Rotterdam.

Westhead, P. en Batstone S.(1999). Perceived benefits of a managed science park location. *Entrepreneurship & Regional development*,11, 129-154

Zantinge D., (2005). *Interview gehouden met dhr. D. Zantinge*, IIE Almere, op 24 mei 2005, Almere.

Bijlagen

Bijlage 1 : Interviews

Uitwerkingen interview dhr. Bult van het grondbedrijf 17 april 2005

Omniworld: Groot project i.s.m. bedrijven. Vooral bouwbedrijven zoals Ballast Nedam. Het gaat om een groot gebied met omliggende percelen. Risico van € 20 miljoen. In april 1999 springt de gemeente in het project en richt de NV Sportcomplex op. Marktpartijen werden afgekoppeld. Gemeente wordt 100% aandeelhouder. Oorspronkelijk moest er voetbalstadion, renbaan en Indoorbaan komen. Woningen, bedrijven en parkeergarage vormden ook onderdeel van het plan.

Bij de afwikkelingen van het project krijgt BAM de ontwikkelrechten van 3 miljoen terug. De bouwrechten voor de toekomst blijven in handen van de BAM. Door de Europese aanbesteding was er echter geen zekerheid over wie er mocht bouwen. In november 2002 wordt stekker uit project getrokken wegens wanprestatie. Betaald voetbal wordt van de kaart geveegd. De indoorbaan komt er wel. Contracten met marktpartijen worden gecompenseerd door bouwvergunningen voor woningen af te geven. NV gaat failliet en de BV's omniworld Basketbal en volleybal worden opgericht. Tot eind 2005 investeert de gemeente in deze BV's.

Het risico van ondernemerschap is hier vooral gestruikeld over de politieke besluitvorming. Doordat de gemeente eigenaar was diende zij ook alle besluiten te nemen en daarvoor moest ook steeds meerderheid in de gemeenteraad gehaald worden. Dit proces is echter niet goed gelopen.

De les die hieruit geleerd is dat de gemeente alleen minderheidsbelangen in een NV of BV moet nemen, zodat zij niet hoeft deel te nemen aan de besluitvorming. De besluitvorming dient overgelaten te worden aan sterke marktpartijen.

Bij de besturing moeten geen ambtenaars aangesteld worden maar professionals die kundig zijn op hun vakgebied. In dit geval projectontwikkeling.

Er moet goed nagedacht worden over de consequenties van het oprichten van een rechtspersoon. Het feit dat een wethouder armslag moet krijgen, mag geen reden zijn

voor oprichting. Emotionele gronden hebben ook een grote rol gespeeld bij de uitvoering van het project Omniworld. Prestigeobject!

Interview Gerard Jansen 18 mei 2005 en 21 juli 2005

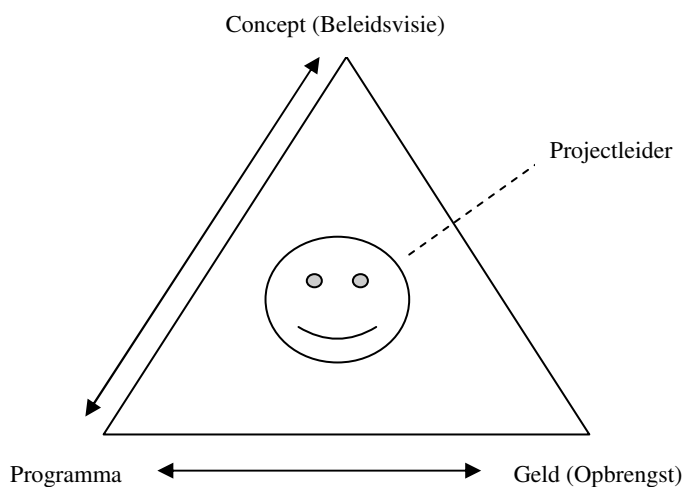
Gerard Jansen is o.a. de projectleider van Economische Zaken voor Innomere.

Hoe gaat het met de ontwikkelingen op het gebied van Innomere?

- Innomere is een deelproject binnen de ontwikkeling van het stadsdeel Almere Poort. Onder meer vertraging (vanwege de markt, maar ook door een gebrekkige projectaansturing) in de ontwikkeling van Almere Poort als geheel hebben geleid tot vertraging in de ontwikkeling van Innomere. Daarnaast hebben partijen (gemeente en marktpartijen betrokken bij Innomere) verschil van opvatting over het concept, het daarbinnen te realiseren programma en de prijs van de grond.

Kunt u dit verder illustreren?

- Bij projecten die vanuit de gemeente gestart worden heb je altijd te maken met een driehoek waar het concept, het programma en het geld (de opbrengst) invloed op elkaar uitoefenen. In dat krachtenveld staat een projectleider die er voor moet waken dat die drie niet te veel uit elkaar lopen.



- Op basis van het concept wordt een programma ontwikkeld. Hierin wordt aangegeven welke type bebouwing er in een bepaald gebied komt, welke voorzieningen voor dat gebied van belang zijn enz... Op basis van deze plannen heeft een projectontwikkelaar een voorstel gemaakt en dat levert de gemeente bepaalde inkomsten op. Als in de loop der tijd de huizenmarkt instort, of er geen kantoren meer verkocht kunnen worden, of de marktpartij niet meer bereid is de grondprijs te betalen, enz..., dan is er de wens om het programma aan te passen. Dit betekent wellicht dat er geweld aan het concept gedaan wordt of dat de voorziene opbrengst onder druk komt te staan. Het is dan heel belangrijk dat de projectleider oplossingsgericht werkt en rekening houdt met de wensen en mogelijkheden van beide partijen.
- Begin 2005 werd Peter Kuenzli van buitenaf aangetrokken om met zijn kennis en ervaring krachtig leiding te geven aan de ontwikkeling van het stadsdeel Almere Poort. Hij heeft als lid van de stuurgroep Innomere duidelijk te kaders aangegeven waarbinnen Innomere tot stand kan komen. Bijna tegelijkertijd ben ik vanuit EZ als gemeentelijk projectleider aangewezen en heb de mogelijkheden gekregen een projectteam samen te stellen, die het werk in deze fase van planontwikkeling uitvoert.

Hoe lopen de ontwikkelingen nu verder?

- Door het consortium Innomere CV (Zantinge, Bun Holding en ING Real Estate) is een masterplan geschreven. Hierin staan de onderwerpen die verder uitgewerkt dienen te worden, zoals de vestiging van Hoger Onderwijs in relatie met de technisch georiënteerde bedrijvigheid. De publieke betrokkenheid is er via de vestiging van publiek bekostigd Hoger Onderwijs. De gemeente is mede verantwoordelijk voor de acquisitie van deze instellingen, maar dient ook rekening te houden met de wens om Hoger Onderwijs te huisvesten in het stadscentrum. Daarnaast zit in het programma een hoeveelheid kantoren, woningen en voorzieningen. Thans wordt via de systematiek van 'rekenen en tekenen', rekening houdend met allerlei stedenbouwkundige randvoorwaarden en

milieueisen, gekeken of binnen het concept van een 4^e generatie Businesspark een uitvoerbaar programma kan worden gerealiseerd, dat voldoende grondwaarde genereert. In september 2005 moet duidelijk zijn of we hierin zijn geslaagd en of het project Innomere doorgang kan vinden.

U bent ook betrokken geweest bij het project voor de bekabeling van de stad met glasvezel. Kunt u hierover nog iets vertellen?

- In eerste instantie is door de gemeente geïnvesteerd in een pilot voor een glasvezelinfrastructuur. Dit project is vanuit de stichting "Almere Kennisstad" geïnitieerd. Deze stichting is door de gemeente in het leven geroepen voor het ontwikkelen van projecten waar ICT wordt toegepast voor de ontwikkeling van de stad op de terreinen wonen, werken & leren en welzijn.
- Een gedeelte van Almere is daarmee voorzien van een glasvezelstructuur met hoogwaardige dienstverlening. Vanuit de landelijke overheid werden de ontwikkelkosten voor dit project meebetaald. De gemeente betaalde de aanleg van de glasvezel na een aanbestedingsprocedure. Het bedrijf UNET is gekozen om gedurende 3-5 jaar exclusief op deze infrastructuur verbindingen en diensten te leveren voor circa 1200 woningen en 500 bedrijven. De kennis die UNET bij dit project opdoet kan door dit bedrijf verder vermarkt worden. Zo heeft UNET haar activiteiten uitgebreid naar andere gebieden in Almere (bedrijventerreinen) en daarbuiten (o.a. Rotterdam en Deventer).
- Inmiddels (juli 2005) heeft de gemeente het besluit genomen om verder te gaan (onder bepaalde voorwaarden) met de aanleg van glasvezel door de rest van de stad. Als basis daarvoor dient een hoofdinfrastructuur die tot stand is gekomen door een bundeling van de vraag van niet-commerciële partijen (w.o. overheid, onderwijs en zorg).

Uitwerking interview Dolf Zantinge dinsdag 24 mei 2005

Voorafgaande aan het interview heeft dhr. Zantinge de volgende vragenlijst toegestuurd gekregen:

Als ondernemer bent u bij diverse projecten betrokken. Vrijwel alle projecten zijn bijgesteld of vertraagd. Ik ben benieuwd hoe u tegen de rol van de gemeente aankijkt als partner cq stimulator in dit geheel.

- Is het gemakkelijk zaken doen met de gemeente?
- Worden er creatieve oplossingen gezocht door de verantwoordelijke beleidslieden?
- Is er sprake van ondernemingszin bij B&W en de diverse verantwoordelijke ambtenaren?
- Is de gemeente ondernemender t.o.v. andere gemeentes waar u mee samenwerkt?
- Verloopt de besluitvorming naar uw mening snel genoeg?
- Wat vindt u van de daadkracht van de gemeente Almere?
- Wat vindt u van de verandering van de politieke samenstelling in het college door de jaren heen?

Deze en wellicht enkele andere vragen zou ik graag vanmiddag met u doornemen.

Dhr. Zantinge is oprichter en voorzitter raad van commissarissen van Unet en diverse andere bedrijven. Tevens heeft hij diverse commissariaten. Hij is opgeleid als sociaal historisch econoom. Heeft in het verleden o.a. bedrijfservaring opgedaan in Silicon Valley(syllogic). Als ondernemer van Innomere is hij zo'n zeven jaar betrokken bij de gemeente Almere.

Om te kunnen stellen of het gemakkelijk zaken doen is met de gemeente moet je je allereerst afvragen: "Wie is de gemeente?". Het is een lichaam met meerdere vertegenwoordigers. Betreffende innomere had ik te maken met mensen van grondzaken, onderwijs, economische zaken enz... Je moet weten wie waarvoor verantwoordelijk is. Het ontbreekt aan een duidelijk gezicht. In de afgelopen zeven jaar heb ik vier

wethouders Economische Zaken gezien, vier projectleiders voor Innomere, twee wethouders onderwijs en 2 burgemeesters.

Je hoopt dat bij politieke veranderingen het ambtelijke apparaat in staat is om de lijn die uitgezet is vast te houden. In vergelijking met het zaken doen met grote bedrijven is zaken doen met de gemeente zeer tijdrovend.

Dat is dan ook eigenlijk een Nederlands probleem, het gevolg van het poldermodel. Om iets voor elkaar te krijgen moet je eerst allerlei procedures doorlopen, dan kan er weer bezwaar ingediend worden en als je pech hebt kun de procedures weer opnieuw beginnen. Nederland loopt hierdoor dood en de recessie in.

Dan heb je nog te maken met de politiek. Je moet eerst over een plan op beleidsniveau overeenstemming zien te bereiken. Vervolgens moet je zien in korte tijd dat beleid uit te laten voeren, voordat de volgende politieke partij aan de macht is. In het buitenland wordt wat dat betreft meer op meetpunten gekozen. Men houdt een bepaald uitgangspunt voor een langere tijd vast.

Het overheidsmodel stimuleert niet de ondernemingszin.

Als we kijken naar Almere dan moet ik constateren dat we te maken hebben met een redelijk platte organisatie, waarvan de mensen die met beleid te maken hebben makkelijk te bereiken zijn. Een nadeel is dat de gemeente een snelle groeifase doormaakt, maar dat het bestuur van de gemeente niet altijd meegroeit met de fase waarin de gemeente zich bevind. Een grote gemeente heeft ook behoefte aan bestuurders met een bepaald kennisniveau en een groot netwerk van relaties. Het feit dat Jorritsma momenteel burgemeester is geeft een goede impuls op basis van haar verleden als minister van economische zaken.

Als je kijkt naar de samenstelling van het MKB in Almere en naar de leden van het VBA, dan zijn dit momenteel allemaal kleine ondernemingen(2 tot 4 werknemers). Er zijn

weinig middelgrootte ondernemingen in het MKB aanwezig in Almere. Voor de ontwikkeling van de stad is het dan ook hard nodig dat er meer van dit soort ondernemingen komen.

Almere heeft ook input nodig vanuit bijvoorbeeld een stad als Amsterdam. Het is slecht om het imago "wij in de polder" te creëren.

Momenteel investeert de gemeente 70 miljoen in de bouw van een gigantisch theater. Het is wel mooi om zoveel geld in cultuur te investeren, maar laat de gemeente ook iets doen aan de stimulering van de economie. Het zou mooi zijn geweest als van die 70 miljoen een gedeelte voor de economie gereserveerd zou zijn geweest en dat er op een creatieve manier naar combinaties gezocht zou worden. Een goed draaiende economie trekt vanzelf cultuur aan. Een schilder als Rembrandt kon zich in Amsterdam vestigen omdat daar de rijke kooplieden van de VOC zaten die makkelijk geld uit konden geven aan kunstopdrachten. In een stad als San Francisco is cultuur gestimuleerd en de levensstandaard omhoog gegaan door het gigantische succes van Silicon Valley. New York heeft Wall Street en op basis daarvan is er een aantrekkingskracht uitgegaan naar allerlei artgalleries. Rotterdam is in eerste instantie havenstad en op basis daarvan kan het zich profileren als filmstad. De miljoenen moeten geïnvesteerd worden in het aantrekken van grote bedrijven en universitaire opleidingen.

Bij Innomere hebben we als thema genomen de stad als lab. Het uitgangspunt hierbij is dat vernieuwen een methode van leven is. Almere kan gebruik maken van de mogelijkheden op het gebied van architectuur in combinatie met domotica. Je moet een ontwikkelomgeving zien te creëren waar op een creatieve manier wellicht een nieuwe industrie kan ontstaan. Kennisontwikkelingen op een unieke locatie zoals in Londen gebeurt in de wijk de docks. De dynamiek van Almere Poort moet te vinden zijn in de combinatie van polder, water en de nabijheid van Amsterdam, techniek en lifestyle.

Momenteel concentreert Almere zich veel op jongeren, maar daar trek je geen economie mee aan. Deze doelgroep heeft namelijk niet veel te besteden.

Het is voor wethouders en verantwoordelijken bij de gemeentes ook van belang dat ze veel voorbeelden zien op andere plekken van de wereld en zich daardoor laten inspireren.

In die zin is het goed dat de gemeente met afgevaardigden mee gaat naar silicon valley en naar Korea gaat.

Ook voor studenten is het belangrijk dat er zich grote ondernemingen in de stad vestigen, zodat als ze afstuderen ze ook in omgeving van Almere een baan kunnen vinden. Een bedrijf als SARA moet beter in de picture gezet worden.

Het zou mooi zijn als er binnen de gemeente wat meer buiten het boekje om gedacht kon worden. Daarvoor moeten de goede mensen aan het roer zitten. Je moet niet 6000 zekerheden hoeven te leveren voordat je een bepaald project kunt gaan starten. Meer creativiteit is nodig om de economie te stimuleren.

Een project wat in die zin wel succesvol is uitgevoerd is het breedband verhaal binnen Almere. De eindgebruiker staat hierbij centraal, de toegevoegde waarde is aangetoond, er is een nieuwe methode van aanbieden gekozen (los van KPN en Chello). In dit project waren er korte lijnen, weinig mensen in de projectgroep om mee te communiceren, weinig procedures. De ambtenaren hadden ook de juiste instelling. Binnen drie maanden is het contract met UNET opgesteld en ondertekend. Gemeente heeft infrastructuur aangelegd en UNET loopt het financiële risico voor de exploitatie van het netwerk. De ondernemingskracht van Almere ligt in dit geval in het creëren van de juiste randvoorwaarden, de facilitering van het project. Je pakt een project gezamenlijk aan en laat het financiële risico bij het bedrijfsleven liggen. Dit moet je als gemeente ook niet willen lopen. Als vertegenwoordiger van de gemeente moet je de ambitie hebben om iets te willen bereiken en dat moet je ook uitstralen. De gemeente moet zorgen voor de smeerolie waardoor alles zoveel mogelijk op rolletjes blijft lopen.

Men moet ook niet bang zijn zich te ergens op te concentreren. Beter om te zorgen voor specialisatie dan de aandacht over duizend dingen te verdelen.

De post economische zaken is dan ook heel belangrijk voor een stad als Almere.

Ambtenaren moeten ook ondernemers te woord willen staan en een oor hebben voor de ideeën zo bevorder je de creativiteit. In Nederland is ondernemen echter nog steeds een vies woord en bij voorbaat verdacht.

Als je echter claimt de 5^e stad van Nederland te willen worden dan moet je wel minimaal een 2 liter motor gaan rijden, gas geven en ook creatief durven te zijn.

Het is voor de gemeente vooral belangrijk om in combinaties te denken waarbij zowel cultuur als economie als huisvesting als welzijn gestimuleerd worden.

Uitwerking interview Annemarie Jorritsma 14 juni 2005.

Ik ben heel nieuwsgierig naar uw mening/idee over een ondernemende gemeente en hoe u zelf staat in die positie als burgemeester. Voelt u zich de manager of de leider van een bedrijf, of probeert u de gemeente als een bedrijf te leiden?

- De burgemeester is niet de manager van een bedrijf, laat dat even helder zijn, zo is het niet geregeld in Nederland. De burgemeester heeft in dit land vooral een intermediaire functie. Dit betekent dat ie natuurlijk leiding moet geven aan een publiek proces, daar ben je wel degelijk voor verantwoordelijk. Je hebt meer een coördinerende functie, stimulerend, soms initiërend, een beetje afhankelijk van je persoonlijkheid, maar je regelt het niet. Om het zo maar te zeggen. Je bent niet zelf de echte manager van een zaak.

Er zijn in de maatschappij en in de wetenschap allerlei discussies gaande over de efficiëntie van de overheid. Allerlei zaken worden overgedragen aan het bedrijfsleven.

- De managementfunctie wordt bij de gemeente uitgevoerd door de gemeentesecretaris. Daar hebben we iemand uit het bedrijfsleven voor aangenomen, die dat meer dan voortreffelijk doet. Hij probeert ook van dit apparaat zowel intern als extern een meer bedrijfsmatige aanpak te realiseren en de burgemeester en wethouders zijn degenen die de gemeentesecretaris bestuurlijk aansturen. Wij maken de keuzes en die hebben natuurlijk hun invloed op wat hier managerial gebeurt. Er is natuurlijk een samenspel, wij zoeken de gemeentesecretaris uit. Het feit dat deze uit het bedrijfsleven komt zegt al iets over hoe wij er tegen aan kijken en hoe ik er tegen aan kijk. Ik ben gelukkig bij die keuze betrokken geweest. Daar ben ik ook uiterst tevreden over. Ik geloof ook dat door het gemeentebestuur gedragen wordt dat we zo

zuinig mogelijk met het belastinggeld om moeten gaan en alles zo efficiënt mogelijk dienen te regelen.

U zet als Burgemeester en Wethouders de strategie uit, die wordt dan uitgevoerd door de gemeentesecretaris, maar bij het uitzetten van de strategie spelen allerlei politieke kleuren mee, hoe krijgt u het dan voor elkaar om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen?

- We hebben hierbij een belangrijke leidraad en dat is het coalitieakkoord. Daarnaast zijn er een aantal onderwerpen waar al heel lang consensus over was, zeker in deze gemeente. Soms zijn ze wel opgeschreven, maar niet altijd. In het coalitieakkoord staan de zaken waarover meningsverschillen zouden kunnen ontstaan. Als het dan gaat om de economische kant, dan staat er in ieder geval geschreven dat het streven is om jaarlijks 5.000 arbeidsplaatsen te realiseren. Waarbij iedereen weet dat de gemeente geen arbeidsplaatsen realiseert. Het beleid is er dus op gericht te faciliteren dat dit mogelijk gemaakt kan worden.

Vandaar dus ook het feit dat u in radiospotjes optreedt?

- Nou dat is weer iets anders, ik ben door de gemeenteraad hier naar toe gehaald en die zal er wel bij gedacht hebben dat ik ook naar buiten toe een beetje als boegbeeld op moet treden. Dat spotje is meer een toevalligheid. Een manier om Almere op de kaart te zetten. Men gebruikt mij en dat doe ik graag. Het is niet zo dat ik dat bedenk, de stichting stadspromotie en economische zaken verzinnen dat en ik laat me daar voor gebruiken. Waarbij die spotjes in eerste instantie helemaal niet zo economisch getint waren, maar meer te maken hadden met "het kan in Almere". Aangezien we echter met het gemeentebestuur besloten hadden dit jaar de economische kant van Almere te belichten zijn het dus economisch getinte spotjes geworden.

In die spotjes komt toch wel duidelijk naar voren, dat men in Almere goede mogelijkheden heeft om zich te vestigen. In de theorie over de ondernemende stad wordt een grot rol ingebouwd voor de burgemeester, in Amerika ziet men dit ook als een van de succesfactoren van een ondernemende stad. Hoe kijkt u daar zelf tegenaan?

- Dat kan dan wel zo zijn, maar in Amerika is de burgemeester functie echt iets anders als bij ons. Kijk maar naar de grote steden zoals New York, daar is de burgemeester

de alleenheerser over de stad. Dan is er nog wel een wethouder of gemeenteraad, maar die gaan echt nergens over. De burgemeester is dan ook een instituut die herreilen en zeilen van een stad kan bepalen. Dat ligt hier toch anders. Er is een gemeenteraad die bepaald wat er gebeurt en je kan hoogstens als burgemeester het boegbeeld zijn van een ondernemende stad en dat wil ik ook graag zijn. Hier speelt natuurlijk mee dat ik een bekende Nederlander ben. Extern wil ik graag meewerken aan het economisch beeld van Almere, maar intern is het de wethouder van Economische zaken die bepaald wat er moet gebeuren.

De rol van de burgemeester in Amerika is dus anders in Amerika geregeld als in Nederland. Vindt u dat beter?

- Nee, ik ben met de Nederlandse rol heel tevreden. Ik moet er niet aan denken dat hier zoveel macht aan een persoon wordt toegekend. In Amerika zie je dat het ook vaak de verkeerde kant opgaat. Als er lapzwanen zit of iemand die er een rotzooitje van maakt dan zit je daar als gemeente ook mooi aan vast. Dat risico is velen malen groter als je de macht aan een persoon toekent dan als je dit overlaat aan een collectief en dan ook nog een gecontroleerd collectief. Het nadeel is dat het allemaal wat langer duurt. Ik accepteer dit nadeel echter graag, als het gaat om het verkrijgen van draagvlak en democratische besluitvorming.

Dit betekent dat u een lange adem moet hebben om dingen voor elkaar te krijgen.

- Ja en nee. Ik heb het gevoel dat in Almere toch iedereen er op gefocust is om zoveel mogelijk werkgelegenheid in de stad zelf te creëren. Van links tot rechts, van boven tot onder. Iedereen is die mening toegedaan. Soms heel basaal omdat men het mensen niet gunt om eindeloos in de file te staan. Anderen vanuit de filosofie, hier moet een complete stad worden gemaakt. Je wilt niet alleen een woonstad zijn, maar ook een werkstad. Anderen zien dit als de enige plek in de nabijheid van Amsterdam waar je nog de mogelijkheid en ruimte hebt om werkgelegenheid te realiseren. Vanuit allerlei verschillende motieven is iedereen het over dat ene doel hartstikke eens.

U heeft het nu over Amsterdam, uit de berichtgeving begrijp ik dat als u in het buitenland bent, dan is het niet meer "het kan in Almere", maar "I Amsterdam". Hoe belangrijk vindt u dat?

- Wij hebben er gekozen voor om in het buitenland de acquisitie via Amsterdam te laten lopen. Als ik ergens in Amerika aankom met "hi I am de major of Almere", dan vraagt de betreffende manager zich af of dat in Denemarken ligt, of dat die mevrouw misschien uit Rusland komt. Over de grenzen heen verkopen we ons dus als de Amsterdamse regio. We gaan niet naar onze burgers communiceren dat ze ineens zijn van "I Amsterdam", want wij zijn van "het kan in Almere" en dat is prima. Maar in het buitenland vind ik het prima om te vertellen "hi, I'm from Amsterdam". Dan heb ik het over de Amsterdamse regio en dan kan ik wel uitleggen dat ik de burgemeester ben van een stad uit de omgeving van Amsterdam. Ik denk dat dat werkt, we zijn net in Amerika geweest. We zijn op bezoek bij Google geweest, als het om vestigingen in Europa gaat, dan gaat het om de Londense omgeving en de Amsterdamse omgeving. Als het Amsterdam wordt, dan is stap twee dat Almere een bieding doet om ze binnen te halen en Amsterdam zelf en wellicht ook schiphol en dan is het aan het bedrijf. Het is dan de eerste prioriteit dat het in de Amsterdamse regio komt en daarna gaan we pas met elkaar concurreren.

Als we kijken naar het verschil tussen overheid en bedrijfsleven bij het uitvoeren van strategieën worden er ook een aantal punten opgenoemd. Een van de punten is dat strategische doelstellingen vager worden omschreven. Wat vindt u daarvan?

- Daar kan ik me wel in vinden. Wij maken geen winst of verlies. Sterker nog als het gaat om je vestigingsfactoren, denk ik dat het gevaarlijk is om al te sterke focus lijnen vast te leggen, omdat het altijd toch weer iets anders gaat dan voorzien. Bovendien, bij ons is bijna altijd de focus op de lange termijn. Bedrijven richten zich vaak op de korte termijn. Je moet hier wel rekening mee houden, maar mag je hierdoor niet laten leiden. Dat is best verleidelijk. Want je wilt graag naar de markt luisteren, maar dan neem je waarschijnlijk de verkeerde beslissingen voor je stad.

In de politiek wil men echter ook wel eens gaan voor de korte termijn succesjes, vooral als er weer verkiezingen voor de deur staan. Hoe ziet u dat?

- Op economisch gebied is dat hier niet aan de orde, want we staan met zijn allen op een lijn. Hooguit zal de oppositie zeggen dat de coalitie het niet heeft waargemaakt om 5000 arbeidsplaatsen per jaar te realiseren. Het verweer van de coalitie zal daar echter vrij eenvoudig tegen zijn. We staan echter op een lijn en ik verwacht geen problemen op dit gebied, anders zou ik me wel mengen in de discussie, want op dit punt moeten we geen onduidelijkheden openlaten. Bedrijven verwachten immers enige consistentie van de overheid. Het verwijt wat we vaak krijgen is dat we dat niet zijn.
- (Gerard Jansen) Het verwijt naar de gemeente is in die zin ook niet fair, want een gemeente heeft meerdere belangen dan alleen maar economische belangen. Dat maakt het buitengewoon complex soms. Als je kijkt naar de milieubelangen, stedenbouwkundige belangen, bestemmingsplannen, dan is dit buitengewoon ingewikkeld.
- Als je een product moet verkopen, dan kan je heel helder je strategie formuleren. Ons product is van een grotere complexiteit.

Zit er nog een verder uitgewerkte missie achter de slogan "het kan in Almere"?

- De slogan is een beetje door ervaring gecreëerd. Je kunt je huis vinden in Almere. Je kunt makkelijk je bedrijf vestigen in Almere. Als je iets nieuws wilt uitproberen dan kan dat ook in Almere. Het woord experiment is voor de gemeente niet iets vies. Zelfs nu we al een gewone stad beginnen te worden. Iedereen is nog steeds wel in voor iets nieuws. De economische sector staat er om bekend dat als je je als bedrijf hier wilt vestigen dat men je dan zeer behulpzaam is. We weten dat we niet dezelfde service leveren als de bedrijven er eenmaal zijn, maar dat is iets waar we ons nu op moeten richten. Maar dat is een slag die we aan het maken zijn met onze dienstverlening, omdat we in het algemeen meer naar buiten dan naar binnen gericht moeten zijn. Waarmee we gaan proberen om bestaande bedrijven minstens zo goed te helpen als nieuwe bedrijven.

Almere is voor haar financiering ook afhankelijk van het rijk. Hoe ervaart u de medewerking van de centrale overheid?

- In woorden is de ondersteuning fantastisch, in geld iets minder. Waarbij ik wel moet zeggen dat we de laatste jaren op een aantal terreinen flinke sprongen voorwaarts hebben gemaakt. We hebben heel lang niet over de Bühne kunnen krijgen wat het allemaal betekent om een nieuwe stad te ontwikkelen. Nu heb ik de indruk dat de ministers ons begrijpen. Op heel veel terreinen zijn er inmiddels bilaterale afspraken gemaakt. Op het gebied van de politie kunnen we onze achterstand in gaan halen. Het ziekenhuis mag verdubbelen. Bij het onderwijs dreigen afspraken gemaakt te gaan worden. Het ROC is inmiddels opgelost. We zien wel vooruitgang, het kost ons echter ongelooflijk veel energie en tijd, omdat wij de enige zijn. De oude grote steden, verenigd in de G31 hebben een enorm machtsblok waarmee ze gemakkelijk hun belangen kunnen verdedigen. Wij passen daar niet in, want die hebben oude wijken en die hebben wij niet. Wij hebben geen concentratiewijken van allochtonen. Allochtonen wonen hier gewoon verspreid door de stad. Desalniettemin hebben we toch een aantal problemen, bovenmatige criminaliteit onder een bepaalde bevolkingsgroep, die ellende hebben we wel. Alleen omdat we niet tot het machtsblok behoren is het moeilijk dit over het voetlicht te krijgen. We proberen hierover met het rijk afspraken te maken. Ook aan de hand van het IOP.

Als ondernemer wordt je geacht te netwerken. Is dat ook een van de redenen dat de gemeenteraad u heeft aangetrokken als burgemeester?

- Het was een van de vragen: een goed netwerk in Den Haag en een goed netwerk in algemene zin. Voor deze periode is dit absoluut prettig als je bepaalde personen kent voor het maken van afspraken. Je kunt informeel contact leggen. Dit is echter geen garantie voor succes, maar het helpt wel.

Zijn er in het land projecten van gemeente waar u zich aan spiegelt? Neemt u een voorbeeld aan bepaalde gemeentes?

- Bij elk beleidsvoorbeeld kijken we of er mensen zijn die het elders al eerder gedaan hebben. Het lastige is dat er niet zoveel is waarvan wij kunnen leren. Ik denk vaak dat

het andersom is, omdat we met veel nieuwe dingen beginnen. Wij beginnen met een pilot op het gebied van de wet WMO, daar zijn wij een van de voorlopers. Kijk naar onze zorgorganisatie, zijn we een van de voorlopers. Ik hoorde vanmorgen een leuke dat het vermoeden bestaat dat we extreem veel starters hebben, omdat mensen balen van het staan in de file en dit het laatste duwtje is om als ondernemer te starten. Er zijn niet zo vaak dingen die je van een ander kunt leren, waarbij je overigens wel op alle terreinen naar anderen moet kijken. Ik ben voorzitter van de commissie dienstverlening van de VNG, waarbij we kijken hoe gemeentes hun klanten bedienen en daar krijg ik voorbeelden die ik graag bij ons zou willen implementeren.

U wilt ook in Almere de 1 loket gedachte invoeren. Hoe ziet u dat?

- We willen graag een klant contact centrum inrichten. Waarbij er een front-office is voor alle diensten die de gemeente aan de burger wil aanbieden. Of dat nou via de telefoon, fysiek of het internet gaat, dat maakt niet uit. Je hoort op dezelfde adequate manier te worden bediend. Je kunt nog spreken van een onderscheid tussen bedrijven en particulieren, dat moet nog ingevuld worden. Daar zijn al heel veel goed voorbeelden van in het land en daar zijn we geen voorloper in. Wij bedienen onze burgers al heel goed bij de paspoorten en de rijbewijzen, alleen er zijn nog verschillende diensten die beter gestroomlijnd kunnen worden. Als het gaat om vergunningen zijn er nog veel mensen ontevreden. Daar wordt hard aan gewerkt om dat te verbeteren. Ook het bellen naar de gemeente en dan de juiste persoon aan de lijn krijgen is iets wat aan verbetering onderhevig is. In dit traject moet een hoop geïnvesteerd worden en dat is weer lastig, alhoewel we uit de praktijk weten dat dit later weer dik wordt terugverdiend.

Het gesprek wordt afgesloten en de burgemeester gaat weer naar de volgende afspraak.

Uitwerking interview Karin Hagelstein 15 juni 2005

Karin Hagelstein is 3 jaar hoofd communicatie bij de gemeente Almere. Voordat ze bij de gemeente begon heeft ze bij diverse andere gemeentes gewerkt.

Hoe communiceert u de slogan van Almere "het kan in Almere"?

- De slogan komt uit de koker van de stichting Stads promotie Almere. Zij doen de citymarketing en evenementenorganisatie. Ze staan los van de gemeente en krijgen hun inkomsten vanuit sponsoring door de gemeente en het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven van Almere stort jaarlijks een bijdrage en voorziet op die manier in de promotie van de gemeente. Hierdoor is een City Marketing club ontstaan met meer dan honderd ondernemingen die elk kwartaal op de hoogte gehouden worden van de activiteiten van de stichting. Het binnenkrijgen van nieuwe sponsors is de laatste jaren wat moeilijker geworden, doordat het economisch iets minder gaat en de bedrijven hun criteria voor sponsoring hebben aangescherpt. Aangezien lang niet alle bedrijven hun hoofdkantoor in Almere gevestigd hebben is het lastig om sponsorcontracten binnen te krijgen, aangezien dit vaak via hoofdkantoren geregeld wordt. Contactpersoon is Tom Ummels. Twee jaar geleden is er een, aanvullende, nieuwe campagne gestart: "We schrijven geschiedenis iedere dag. Elke dag." In deze campagne worden Almeerders aan het woord gelaten over hun ervaring met de gemeente en in het algemeen komt daar uit dat de Almeerder trots is op zijn stad. Vooral de combinatie van groen en water is een Unique Selling Point voor de gemeente. Andere USP's zijn: kleurrijk en vernieuwend. Op het gebied van evenementen komt er nog een aanscherping van het evenementenbeleid (volgend jaar), meer toegespitst op nieuwe ontwikkelingen en beleid. Het is duidelijk dat Almere op zoek is naar haar identiteit. Deze zoektocht kun je echter niet versnellen en in de ogen van Karin duurt het nogal wat jaartjes voordat deze stad een ziel heeft. Het huidige stadscentrum is ontwikkeld op basis van een prognose van 180.000 inwoners. Het stadscentrum is nog niet gerealiseerd en het aantal inwoners is al gerealiseerd.

Hoe motiveer je de Almeerse ambtenaar om de slogan "het kan in Almere" waar te maken?

- Eigenlijk is dat niet zo moeilijk. De meest mensen zijn naar Almere getrokken met een pioniersgeest en het idee dat hier nog van alles mogelijk is. Dit spiegelt zich ook af in de ambtenaren populatie. Het spreekwoord “Niet lullen, maar poetsen” past dan ook bij de Almeerse ambtenaar. De ambtenaar is modern ingesteld, actief en vooruitstrevend. Hij/zij werkt graag mee aan het uitbouwen van een vraaggerichte organisatie. De reorganisatie die het laatste jaar heeft plaatsgevonden en waar een aantal gedwongen ontslagen vielen kwam dan ook hard aan. Nog niet alle processen zijn optimaal gestroomlijnd, maar de gemeente is onderweg.

Hoe gaat het gemeentebestuur op strategisch gebied met elkaar om, gezien in het kader van verschilpunten t.o.v. het bedrijfsleven en het behalen van korte termijnsuccessen in het kader van verkiezingen?

- Er is sprake van een collegiaal bestuur en wethouders nemen makkelijk onderdelen van elkaars portefeuille over. Door de wet dualisering van het bestuur uit 2002 werd het mogelijk gemaakt om specialisten als (vak)wethouder in te huren. Hier is door de partijen (Leefbaar Almere) dan ook dankbaar gebruik van gemaakt. Een innovatief product dat door de gemeenteraad gelanceerd is, is de Politieke Markt. Vanaf eind 2003 is het mogelijk op donderdagavond deel te nemen aan deze markt. De burger krijgt op die manier een idee hoe het er aan toegaat bij de politieke besluitvorming. Hij/zij kan zelf agendapunten agenderen, mits er meerdere betrokkenen dit onderwerp steunen. De bijeenkomsten zijn op vaste tijden. Aan het eind van de avond is er twee keer maand plenaire besluitvorming met de raad. De uitvoering van deze markt is in handen van de griffie, die daarbij wordt ondersteund door een extern bureau. De griffie en dat bureau hebben een deal gesloten. Het bureau mag het concept vermarkten in ruil voor advisering en begeleiding van Almeerse ambtenaren. Meer informatie hierover kun je bij de griffier Jan Dirk Pruijm verkrijgen.

Welke andere innovatieve zaken zijn door de gemeente gelanceerd?

- De organisatie van de zorg in Almere via de gezondheidscentra is een succesvolle innovatie op het gebied van zorgverlening. De busbanen zijn innovatief op het gebied van openbaar vervoer. De manier waarop door verschillende architecten inhoud gegeven wordt aan Almere is ook innoverend. Diverse stijlen krijgen de gelegenheid zich te ontwikkelen. Het project verbindend vernieuwen, Almere kennisstad en de ontwikkeling van woonprojecten op en aan het water bij Almere Poort en Pampus zijn een aantal andere vernieuwende projecten.

Verslag gesprek met Nicola Villa van Cisco Systems 28 juni 2005

Nicola Villa is het hoofd van de The Internet Solutions Group en is gespecialiseerd op het gebied van breedband toepassingen bij gemeentes. Nicola Villa is een van de auteurs van het boekje met de titel: "2010, the broadband city roadmap for local government executives". In dit boekje worden een aantal strategieën uiteengezet voor de toepassing van breedband binnen gemeentes.

In deze functie is hij betrokken geweest bij de pilot die in Almere is uitgevoerd op het gebied van breedband en is hij een van de organisatoren geweest van het bedrijfsuitstapje van de gemeente Almere en Amsterdam naar Los Angeles.

Ik heb hem gevraagd naar zijn mening over de ondernemende houding van de bestuurders van Almere.

Als anekdote vertelde hij het verschil tussen de burgemeester van Almere en die van Amsterdam tijdens het bezoek aan Los Angeles. De burgemeester van Amsterdam stelde zich duidelijk op als leek en wilde zoveel mogelijk geïnformeerd worden. De burgemeester van Almere vroeg zich echter steeds af: "Hoe kan ik deze technologie in mijn stad binnenbrengen, waar kan ik dit toepassen?" Zij zag overal mogelijkheden in en kwam met ideeën aanzetten voor toepassingen in haar stad.

In deze houding werd ze duidelijk gevolgd door de wethouder van economische zaken Douwe Halbesma. De vraag: "Hoe kan ik Almere aantrekkelijk maken voor nieuwe bedrijven/investeerders" kwam daarbij steeds aan de orde.

Almere heeft ook de intentie om breedband naar de rest van de stad te brengen en de pilot verder uit te breiden. Belangrijk daarbij is dat er een Return on Investments (ROI) gerealiseerd wordt. Nicola is dan ook bezig om met een ambtenaar van EZ een business case te ontwikkelen waarmee de gemeenteraad overtuigd kan worden van de noodzakelijke investeringen.

Bij voorlichtingsbijeenkomsten over de hele wereld maakt Nicola gebruik van het voorbeeld van Almere. Dit resulteert ook in bezoeken van allerlei geïnteresseerde gemeentes om te kijken hoe ze het in Almere doen. Eind augustus komt er bijvoorbeeld iemand kijken van het Belgische ministerie.

Nicola ziet de investering van de gemeente in breedband dan ook als een van de mogelijkheden om de "level of competence" binnen de gemeente te verhogen. De mogelijkheden van educatie via deze infrastructuur zijn immers legio. De mogelijkheid tot levenslang leren wordt hierdoor vergroot. Daarvoor dient de gemeente echter wel in infrastructuur te investeren.

Als voorbeeld kan de Finse stad Oulu genomen worden waar ook hoge investeringen in technische infrastructuur geleid hebben tot een hoogwaardige ontwikkeling. Hierdoor is allerlei bedrijvigheid aangetrokken.

Voor de gemeente Almere zou de aanleg van deze infrastructuur in combinatie met het aantrekken van hoger onderwijs een aantrekkingskracht op het bedrijfsleven moeten uitoefenen.

Verslag interview T.J.Triezenberg directeur Instituut voor Information Engineering 12 juli 2005

- Heeft de gemeente in het verleden bijgedragen aan de financiering van het hoger onderwijs in Almere?

In het begin heeft de gemeente in het kader van Europese subsidies kunnen bijdragen aan de financiering. Momenteel wordt er niets gesubsidieerd. De gemeente draagt wel bij aan de organisatie van de introductieweek en betaald de festiviteiten van de opening van het academisch jaar in Almere.

- Doet de gemeente in uw ogen genoeg om het studeren in Almere te bevorderen?
Het zou beter kunnen. Een landelijke tv spot of radio spot zou welkom zijn. Als er campagne gevoerd wordt, dan vergeet men nog wel eens studeren in Almere te noemen. Ook wordt er in de bewegwijzering in Almere niet verwezen naar de hogeschool. Tot voor kort was er een aparte plek op de studentenbeurs in Utrecht voor studeren in Almere. Daar is de gemeente echter mee gestopt. De lokale politici laten zich echter wel vaak zien op studentenfeesten en dat vind ik een goed teken.
- Wordt u bij de plannen die de gemeente heeft met Innomere betrokken?
Ik ben daar amper bij betrokken. Wel weet ik dat de leiding van de UvA-HvA momenteel een pand wil bouwen naast het stadhuis en dus niet op de locatie in Almere Poort. De leiding van de Hogeschool wil graag een herkenbaar punt in Almere waar alle opleidingen van hoger onderwijs gevestigd gaan worden.
- De afstudeerrichting "Digital Life" is bij het IIE gestart. Heeft de gemeente een rol gespeeld bij de keuze voor deze afstudeerrichting?
In eerste instantie zou deze afstudeerrichting domotica heten, doordat dit echter wel erg gericht was op robots is er besloten om toch meer aan te sluiten bij een trend op het gebied van wonen, zorgen en welzijn. Het kwam mooi uit dat dit een van de speerpunten is van het beleid in Almere. Via Almere kennisstad is er wel invloed uitgeoefend op deze keuze door de voormalige directeur van het IIE.
- U bent met de gemeente naar Zuid Afrika en Los Angeles geweest. Welke indruk heeft u van het gemeentebestuur gekregen op het gebied van promotie van Almere?
Tijdens de trip naar Zuid Afrika was er wel degelijk sprake van een promotie van Almere. In Los Angeles was de trip georganiseerd vanuit de Deltametropool en heeft Almere zich daarbij geschaard onder de vleugels van Amsterdam.

Bijlage 2

Observaties

In het kader van het onderzoek is gekeken hoe vertegenwoordigers van de gemeente Almere zich tijdens openbare gelegenheden uitspreken. Hierbij is vooral gekeken naar de mate waarin de uitingen van de vertegenwoordigers de strategie van de gemeente ondersteunen. Vooral de wethouder van economische zaken Douwe Halbesma is geobserveerd.

Almere I-city bestaat 5 jaar 25 April 2005

“Het Platform I-CiTy gaat een belangrijke rol in de ICT- toekomst van Almere spelen”. Dat zei wethouder Douwe Halbesma van Economische Zaken en ICT gisteren op het 5-jarige jubileum van het Platform. “Almere heeft ongekende kansen op ICT-gebied. Niet voor niets waren er onlangs 48 journalisten uit landen als Ierland, de Verenigde Staten en Azië om te kijken wat zich hier allemaal afspeelt”, aldus Halbesma tijdens zijn openingsspeech.

Volgens Halbesma neemt Almere, zonder dat men dit soms beseft, een bijzondere plaats in op ICT- gebied in. “Almere kan zich nu al bij de grote vier scharen: Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Den Haag. Het doel is om binnen twee jaar een flinke stap te maken in het realiseren van een glasvezelnetwerk, te beginnen bij de bedrijventerreinen. En binnen afzienbare tijd willen we dit ook doortrekken naar de Almeerse huishoudens. Het Almeerse bedrijfsleven zal hier een *push* aan moeten geven door het ontwikkelen van content en programma’s voor glasvezel. Dat is wat er nu aan ontbreekt. Het Platform en Almere Kennisstad kunnen voor de gemeente uitstekend als ‘intermediairs’ fungeren en een stuwende rol vervullen (vanwege hun know-know, contacten en netwerken) om de Almeerse bedrijven te mobiliseren.(bron:<http://www.almerekennisstad.nl/platformicity>).”



De wethouder op de foto na de presentatie bij I-city

De wethouder spreekt zich tijdens deze bijeenkomst duidelijk uit naar het vertegenwoordigde Almeerse bedrijfsleven. Hij onderstreept hierbij de I-visie van de gemeente.

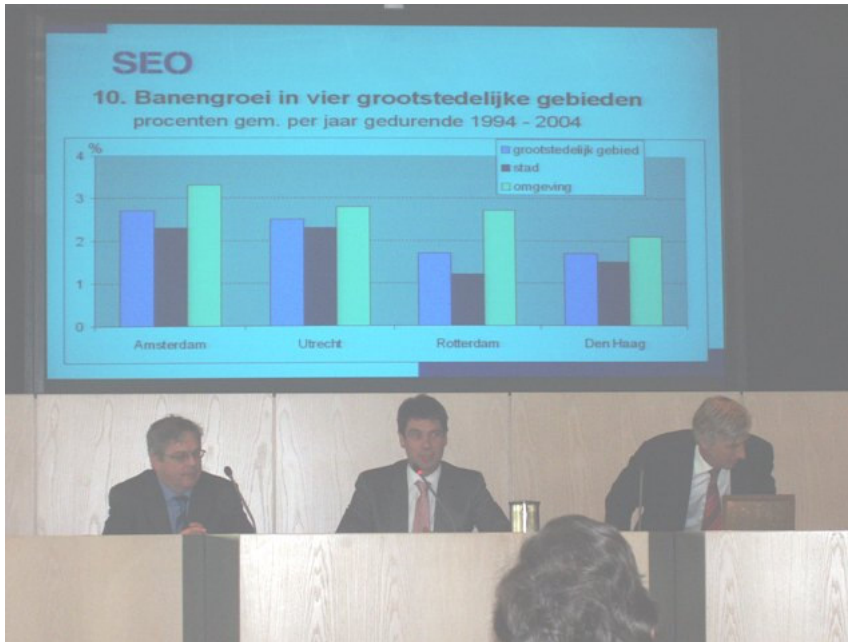
Politieke markt donderdag 2 juni 2005

Bespreking gang van zaken Muzinq. Deze bespreking wordt gehouden tijdens de politieke markt. Om de gang van zaken tijdens deze innovatieve manier van burgerparticipatie te observeren heb ik een aantal van deze bijeenkomsten bezocht. In dit geval gaat het om het faillissement van de stichting Muzinq. Deze stichting beheerde de net geopende Popzaal van Almere. Binnen 3 maanden is er echter sprake van een faillissement. De betreffende commissie beraad zich over de gang van zaken en stelt voor een onderzoek in te stellen. Het gaat in dit geval om grote bedragen gemeenschapsgeld. De exploitatie van de Popzaal dient gemeentelijke investeringen terug te verdienen.

Discussieforum Amsterdamse Economische Verkenningen vrijdag 10 juni 2005.

Douwe Halbesma participeert in een discussieforum te Amsterdam. In het kader van de betrokkenheid bij de Delta Metropool heeft Almere een kantoor geopend in de nabijheid

van het centraal station van Amsterdam. Op deze manier hoopt het bestuur van Almere de contacten met de gemeente Amsterdam beter te kunnen onderhouden. De kersverse wethouder van economische zaken te Amsterdam Laetitia Griffith presenteert de economische verkenningen van Amsterdam.



Discussieforum Amsterdamse economische verkenningen.

In het panel wat na deze presentatie plaatsvindt wordt een discussie gehouden over o.a. rekening rijden en fijnstof. De participatie van de heer Halbesma in deze discussie is voortvarend. Hij weet vragen inhoudelijk goed te beantwoorden en verdedigt duidelijk de belangen van het Almeerse bedrijfsleven.

Tijdens de beschouwingen wordt het belang van Almere voor een evenwichtige van de economie van de Deltametropool onderstreept. Almere is het enige gebied binnen de Deltametropool met een positieve economische groei in het afgelopen jaar.

Staatssecretaris Rutte bezoekt Almere woensdag 29 juni 2005.

Wethouder economische zaken, wethouder onderwijs, directeur UvA en Staatssecretaris Rutte ondertekenen convenant m.b.t. realisatie Ondernemers Academie.



Wethouders, burgemeester en vertegenwoordigers Universiteit en Hogeschool

Tijdens de forumdiscussie met vertegenwoordigers van het Almeerse bedrijfsleven en studenten van het instituut voor Information Engineering (HvA) wordt de ondernemende instelling van de stad Almere benadrukt. Het belang voor de stad om hoger onderwijs in combinatie met innovatieve start-ups te realiseren komt goed naar voren.

Politieke markt donderdag 14 juli 2005.

In een tent in Almere buiten krijgt de Almeerse bevolking de gelegenheid opmerkingen te maken over het gevoerde gemeente beleid.

Vooral parkeerbeleid en milieumaatregelen trekken de aandacht van de aanwezige Almeerders. Tijdens deze bijeenkomst spreek ik met wethouder Haanstra over het convenant met betrekking tot de ondernemersacademie en Innomere. Zij bevestigt dat de HvA-UvA van plan is om in de nabijheid van het stadhuis in Almere centrum een locatie te vestigen voor het totale hoger en universitair onderwijs in Almere. Zij spreekt haar zorg uit voor de vestiging van hoger onderwijs in het kader van Innomere. In haar ogen zijn de marktpartijen die dit project uitvoeren toch grotendeels verantwoordelijk voor het aantrekken van bijvoorbeeld buitenlandse universiteiten.

Nationale radiospotjes Almere maart-mei 2005

Yakult

Vraag interviewer: "Stel u bent Yakult en u zoekt een gezond vestigingsklimaat voor uw Europese hoofdkantoor waar u met uw kleine flesjes groter kunt groeien, waar kan dat? "

Antwoord mevrouw Jorritsma: "Het kan in Almere, voor Yakult, en ook voor uw bedrijf.

Kijk op almere.nl "

Koortje: "Het kan in Almere"

ASM International

Vraag interviewer: "Stel u bent ASM International

en u zoekt ruimte voor uw Europese hoofdkantoor waar u microchips kunt innoveren, vernieuwen, waar kan dat? "

...

Fjallraven

Vraag interviewer: "Stel u bent Fjallraven en u zoekt ruimte waar uw bedrijf comfortabel naar de top kan klimmen en flink uit uw weerbestendige jasje kan groeien, waar kan dat?"

...

Pioneer

Vraag interviewer: "Stel u bent Pioneer, veel vermogen, vertrouwen in de toekomst, blah blah, dus u zoekt een hoofdkantoor met meegroeimogelijkheden en flinke versterking, waar kan dat? "

...

LG electronics

Vraag interviewer: "Stel u bent LG electronics en u zoekt een vestiging van waaruit u duizenden serviceonderdelen voor al uw producten door heel Europa kunt distribueren, waar kan dat? "

...

En hoe gaat het nu verder met dat kasteel?



21 juni 2005 is het kasteel verkocht aan een particuliere investeerder. Het ziet er naar uit dat op korte termijn begonnen wordt met het afbouwen van het geheel...

ALMERE

Wij doen Almere
van Gooise Kant tot Buitenvaart
Zo mooi als uiterwaard in maart
geen uitzicht tipt aan
de lange busbaan bij het spoor
daar rijdt de bus al voor
de halte bij 't Oor
En weer door
Wie leeft zo glansrijk
als in de Danswijk rij aan rij?
Een Nissan Sunny glijdt voorbij

De Flevopolder als paradijs
op onze verlovingsreis
Maakt van Almere
Voor ons een klein Parijs

Het Blankers Koen Park
Met verse roomkwark in je sas
of bij de Noorderplas in 't gras
Almere haven
jij zo verslavend vaste stek
voor elke lekkerbek
met trek de juiste plek:
Happy Snack
De kop vol kolder
Op naar Zeewolde en terug
tijd bij de de Stichtse brug gaat vlug

De Flevopolder als paradijs
op onze verlovingsreis
Maakt van Almere
Voor ons een klein Parijs