

Groei door samenwerking in Almere

Rapport voor het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
(in samenwerking met de gemeente Almere en de provincie Flevoland)

januari 2011

Auteurs:

Dr. Jan Peter van den Toren

Inge van Bussel MSc

Met medewerking van prof. dr. Marius Meeus

Samenvatting

Met veel ruimte en een jonge en snel groeiende beroepsbevolking biedt Almere als vestigingsplaats veel kansen aan (internationale) bedrijven. Verschillende Oost-Aziatische bedrijven zijn met hun Europese distributie- en vaak ook productiefaciliteiten neergestreken op de nieuwe bedrijventerreinen van de stad. Als vestiging van een buitenlands bedrijf opereren zij nu nog relatief 'stand alone'. De ontwikkeling van samenwerkingsverbanden en -activiteiten met andere bedrijven en kennisinstellingen kan hen dieper aan de Noordvleugel in het algemeen en aan Almere in het bijzonder verankeren.

De bestaande netwerken in Almere zijn voornamelijk lokaal gericht. Metropoolbrede netwerken worden nog onvoldoende gebouwd. De twee belangrijkste terreinen waarop bedrijven samenwerken zijn momenteel het onderwijs en de zakelijke dienstverlening (logistiek, leasing, uitzendarbeid etcetera). Deze samenwerking speelt zich af in de Noordvleugel en soms in Almere zelf. Kennisintensieve samenwerking komt ook tot stand met de regio Utrecht. Veel bedrijven in Almere missen het hbo als partner in onderzoek en ontwikkeling. Nu het hbo onlangs zijn deuren heeft geopend in Almere, kan die samenwerking van de grond komen.

Om de internationale concurrentiepositie van de Noordvleugel in het algemeen en Almere in het bijzonder te versterken, is verdergaande economische samenwerking nodig. Mogelijkheden daarvoor liggen onder meer in de sectoren ICT/Media, Logistics & Commerce en in de zorg.

Almere kent veel kennisintensieve ICT-gerelateerde bedrijven die actief zijn op specifieke niches en die heel Nederland als markt hebben. Er zijn nu diverse netwerken in Almere waar bedrijven elkaar ontmoeten. Deze bedrijven moeten alle mogelijkheden benutten om hun marktrelaties in Almere en de Noordvleugel te versterken.

Ook de sector Logistics & Commerce biedt mogelijkheden voor verdere groei. Veel bedrijven hebben een latente vraag naar meer samenwerking en ondersteuning op het gebied van distributie. Matchmaking kan bedrijven in contact brengen met regionale toeleveranciers. Dat maakt de lokale toeleveranciers ook aantrekkelijker voor bedrijven die nu nog niet in Almere gevestigd zijn.

De zorg is de sector waarin Almere het krachtigst kan versnellen. De lokale overheid kan dit bevorderen door samen met het bedrijfsleven bijzondere opdrachten te ontwikkelen. Ook voor de infrastructuur, het onderwijs en de woningbouw kunnen de gemeente Almere en de provincie Flevoland van betekenis zijn met 'launching customership'.

De Economic Development Board Almere is recent gestart met dergelijk collectief business development. Hoewel de focus nu ligt op middelgrote en grote bedrijven, zouden deze faciliteiten ook voor kleine bedrijven georganiseerd moeten worden. Bijvoorbeeld binnen de muren van grote bedrijven en van het nieuwe hbo in Almere.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1. Inleiding	4
Achtergrond	4
Samenwerking tussen bedrijven	5
Kernvragen	7
2. Sectoren, clusters en bedrijven in Almere	8
Sectoren in Almere.....	8
Clusters en competenties.....	9
Almere als stad.....	10
Bedrijven in Almere: een staalkaart.....	13
3. Bestaande netwerken van bedrijven in Almere	16
De focus van de netwerken.....	19
4. Samenwerkingspartners van bedrijven.....	21
Het bedrijvenbestand in Almere opnieuw bekeken	21
Overige samenwerkingspartners en netwerken.....	24
Innovatie	25
Smallworldiness	26
5. Conclusies en aanbevelingen	30
Samenhang en samenwerking	30
Mogelijkheden en behoeften van bedrijven.....	31
Betere condities voor regionale samenwerking en clustervorming: aanbevelingen.....	33
Bijlagen	37
1. Onderzoeksaanpak.....	37
2. Literatuur.....	39
3. Korte impressie van enkele bedrijven (openbare gegevens).....	41

1. Inleiding

Achtergrond

Almere is de zevende stad van Nederland met circa 190 duizend inwoners en groeit snel. Almere heeft een geboorteoverschot van 9,0 promille ten opzichte van een geboorteoverschot van 3,1 promille voor Nederland als geheel. Ook kent Almere een vestigingsoverschot van 3,3 promille ten opzichte van een vestigingsoverschot van 2,1 promille op Nederlands niveau.¹ De beroepsbevolking is met 96 duizend personen groter dan de werkgelegenheid van 80 duizend arbeidsplaatsen.² Om de verwachte groei van de Noordvleugel (regio Amsterdam en regio Utrecht) op te vangen en de internationale concurrentiepositie van de Noordvleugel te versterken, verkennen Rijk, regio en Almere op welke wijze ruimte gecreëerd kan worden om 60 duizend nieuwe woningen te bouwen in de periode tot circa 2030. Onderdeel van deze groeiopgave is ook de economische ontwikkeling van Almere. Er moet nog veel nieuwe werkgelegenheid worden geschapen.

Contrasterend namelijk met het feit dat Almere de zevende stad van Nederland is qua inwoners, staat Almere op de 23^e plaats met betrekking tot het aantal banen per inwoner. Per 100 inwoners zijn er 43 banen beschikbaar. In Amsterdam (de nummer 8 in deze ranglijst) betreft het 65 banen per 100 inwoners. De eerste stad van deze lijst, Haarlemmermeer, telt 90 banen per 100 inwoners. Als we vervolgens kijken naar het aantal banen in verhouding tot de beroepsbevolking, staat Almere met 70 banen (per 100 inwoners die een beroep kunnen uitoefenen) op de 25^e plaats in de lijst. Met 112 banen staat Amsterdam op de 10^e plaats. Haarlemmermeer staat ook dan op de eerste plaats met 163 banen. De grote uitgaande pendel uit Almere maakt dat er veel behoefte is om te groeien in bedrijvigheid en werkgelegenheid. Of anders geformuleerd: de groei van bedrijvigheid en werkgelegenheid in de Noordvleugel kan relatief gemakkelijk worden opgevangen in Almere: daar is niet alleen ruimte maar ook een ruime beroepsbevolking.

Wim Meijer (2009) heeft, als ambassadeur van de Schaalsprong Almere, in 2009 aangegeven op welke wijze 100.000 nieuwe banen gecreëerd kunnen worden. De helft kan verwacht worden van de groei van bestaande bedrijven en bevolkingsvolgende werkgelegenheid. Voor de overige 50 duizend banen verwacht Wim Meijer veel van vijf stuwende economische clusters: Duurzaam bouwen & Gebiedsontwikkeling, ICT & Media, Commerce & Logistics, Health, Wellness & Life Sciences en de luchthaven Lelystad. Deze clusters heeft hij geselecteerd mede op basis van kansrijke ontwikkelingen in de samenleving: waar zal de (koopkrachtige) vraag ontstaan en op basis van 'de complementariteit in de metropoolregio Amsterdam'. Over het eerste is echter veel meer bekend dan het tweede.

In dit onderzoek kijken we naar de bedrijvigheid in Almere vanuit het perspectief van samenwerking. Bedrijven in Almere zijn afhankelijk van klanten en toeleveranciers die voor een deel in Almere en voor een deel daarbuiten zijn gevestigd. Natuurlijk moeten de bewoners van Almere bediend worden door lokale supermarkten en zorgverleners. Maar bedrijvigheid moet ook ontstaan door bedrijven waarvan de afnemers elders in de regio, in het land of in het buitenland zijn gevestigd. Veel bedrijven zijn onderdeel van ketens. Alle bedrijfsvestigingen in Almere zijn per definitie nieuw en moeten een rol verwerven in dergelijke ketens. Als er sprake is van intensievere relaties tussen meerdere bedrijven spreken we van clusters. Meerdere bedrijven, meerdere afnemers en vaak ook

¹ Geboorte-, sterfte- en vestigingscijfers Almere en Nederland (o/oo), 1980-2009.

² Sociale Atlas van Almere 2010.

toegespitste opleidingen en soms ook onderzoeksinstellingen werken daarin langdurig samen. Vaak zitten bedrijven in dergelijke clusters ook bij elkaar in de buurt en leiden ze ertoe dat de betreffende sectoren en ketens bovengemiddeld sterk aanwezig zijn in een regio. Voorbeelden van clusters die op één plaats in Nederland hun brandpunt hebben, zijn Hightech in Zuidoost-Brabant, Haven en Logistiek in Rotterdam en de Financiële sector rond de Zuidas Amsterdam. Sommige sleutelgebieden hebben meerdere brandpunten van vergelijkbare zwaarte, zoals Chemie en Flowers & Food. Andere clusters en ketens zijn via meerdere concentraties van eindproducenten, toeleveranciers, onderwijsinstellingen en intermediairs aan elkaar verbonden. De voedingssector is zo'n voorbeeld. De kennisinstellingen zitten in Wageningen en Utrecht, de laboratoria en de fabrieken van de multinationals zitten al meer verspreid over het land, terwijl de landbouwbedrijven in heel Nederland te vinden zijn. Weer andere sectoren, zoals ICT en de zakelijke dienstverlening, kennen weliswaar enkele regionale concentraties, maar die zijn naar verhouding zwak, zodat relatief veel van de bedrijvigheid over heel Nederland is verspreid (Raspe en Van den Berge 2010). Dit is herkenbaar: de aard van het werk maakt het niet noodzakelijk om dicht bij havens, vliegvelden, gemeenschappelijke laboratoria of gespecialiseerde universiteiten te zitten. Ketens zijn veel meer over Nederland gespreid: uitvoerend werk gebeurt waar de benodigde mbo'ers of hbo'ers te vinden zijn, terwijl de verkoop gebeurt waar concentraties van klanten te vinden zijn. Het meten van dergelijke concentraties aan de hand van bedrijfs- en werkgelegenheidscijfers levert niet meer dan grofmazige conclusies op, omdat zowel sectoren als regio's nogal ruim gedefinieerd zijn. Het biedt geen zicht op hoe bedrijven een rol vervullen in ketens.

In dit onderzoek zullen we juist kijken naar de relaties die bedrijven onderhouden. Regionale relaties die duiden op regionale specialisatie zijn dan interessant, maar ook regio-overstijgende en internationale relaties. Die laatste duiden immers op aansluiting op de mondiale voorhoede van klanten en kennis: kennelijk beschik je dan als bedrijf in Almere over unieke competenties voor (inter)nationale klanten. Deze competenties zijn natuurlijk relevant om te bepalen waar de kans op bovengemiddelde werkgelegenheidsgroei groot is in Almere. En aan de hand van de ervaringen van dergelijk bedrijven kunnen we ook nagaan hoe bedrijven in Almere nog sterker gebruik kunnen maken van dergelijke competenties. En kunnen we ook nagaan of er aanleiding voor is voor lokale, regionale of nationale overheden om bedrijven daartoe te stimuleren.

Samenwerking tussen bedrijven

In de hedendaagse maatschappij worden samenwerkingsrelaties tussen organisaties steeds belangrijker, omdat organisaties flexibel moeten zijn om op een effectieve manier te kunnen reageren op de snelheid van economische veranderingen. Bedrijven kunnen belangrijke voordelen behalen uit de samenwerking met partners zoals kostenverlagingen, risicospreiding en de bundeling van kennis en technologie (Gomes-Casseres, 1994; Lavie, Lechner & Singh, 2007; Lorenzoni & Baden-Fuller, 1995).

Veel onderzoeken wijzen uit dat de samenwerking in het bedrijfsleven niet in traditionele vormen gegoten is, zoals de samenwerking tussen twee organisaties. Tegenwoordig werken steeds meer bedrijven samen met een gemeenschappelijk doel (Gomes-Casseres, 1994; Lavie et al., 2007; Provan, Fish & Sydow, 2007). Gomes-Casseres (1994) stelt dat deze samenwerkende bedrijven samenkomen in een grotere, overkoepelende relatie, ondanks de labels die deze organisaties dragen. Sampson (2007) erkent dat de samenwerking tussen bedrijven toegang kan verschaffen tot middelen die vóór de samenwerking onbereikbaar waren. Dit is zo omdat deze specifieke middelen vaak ingebed zijn

binnen bepaalde organisaties. Een voorbeeld hiervan is specifieke kennis van een bepaalde branche, product of dienst. Ahuja (2000) betoogt dat samenwerking dient als bron van middelen en informatie.

De opkomst van deze samenwerkingsvormen gaat nog verder. Padula (2008) stelt namelijk dat zelfs organisaties die aan snelle en constante veranderingen onderhevig zijn, voordelen behalen aan het samenwerken met partners. Lavie et al. (2007) beargumenteren dat samenwerking tussen verschillende organisaties kan resulteren in verbeterde productiviteit, markt bekendheid en groeiend marktaandeel. Lorenzoni & Baden-Fuller (1995) erkennen dat een succesvolle samenwerking tussen partners kan resulteren in snel groeiende winsten. Dit als het gevolg van de mogelijkheid om overheadkosten te reduceren en hogere efficiëntie in bedrijfsactiviteiten te creëren. Door deel te nemen aan samenwerkingsrelaties, hebben leden de mogelijkheid om risico's te spreiden, terwijl zij economische voorspelbaarheid kunnen creëren, wat zelfs kan bijdragen aan economische welvaart (Lavie et al., 2007).

In het overheidsbeleid in Nederland worden enerzijds kartels aangepakt, maar wordt anderzijds samenwerking tussen bedrijven en tussen bedrijven en andere organisaties gestimuleerd. Op het terrein van innovatie blijkt dit uit instrumenten als innovatieprogramma's, Pieken in de Delta en innovatieprestatiecontracten. Uit een recent overzicht (Van den Toren, 2010) bleek dat het aantal samenwerkingsverbanden sterk is gegroeid. Wel – en dat is een relevant gegeven voor 'diensteneconomie' Almere – zijn industriële sectoren nog steeds koploper in het aangaan van dergelijke georganiseerde netwerken en het benutten van de betreffende overheidsinstrumenten.

In dit onderzoek zullen wij de samenwerkingsrelaties tussen in Almere gevestigde bedrijven en hun partners buiten Almere in beeld brengen. We hebben daarbij bijzonder oog voor clusters en ketens. Veel bedrijven realiseren toegevoegde waarde doordat ze onderdeel zijn van een keten: ze leveren aan andere bedrijven en nemen af van andere bedrijven. Soms gaan deze relaties verder en is sprake van samenwerking of zelfs allianties. Bedrijven onderhouden een variëteit aan relaties. Het doel van dit onderzoek is het in beeld brengen van de samenwerkingsrelaties van bedrijven in Almere met bedrijven elders in de Noordvleugel. Er moet daarbij een onderscheid worden gemaakt tussen strikt economische transacties en kennisuitwisseling. De economische transacties in een waardeketen of bedrijfskolom zijn vaak de basis voor het ontwikkelen van kennisrelaties, maar de wijze en aard van de uitwisseling zijn verschillend. Met name bij kennisuitwisseling is het van belang dat partners erkennen dat het om langetermijnactiviteiten gaat, die gedreven worden door 'opportunity sets': zakelijke kansen die zich alleen kunnen materialiseren als bedrijven en kennisinstellingen ook met elkaar omgaan buiten de direct economische transacties om.

We kijken in dit onderzoek vooral naar regionale clusters, respectievelijk netwerken met bovenregionale doorwerking. Als er intensieve economische relaties zijn tussen bedrijven in een waardeketen in combinatie met kennisleveranciers is er een cluster. Clusters ontstaan waar een groep bedrijven langdurig over concurrentievoordelen beschikt. Door deze samenwerking is het waarschijnlijk dat dat concurrentievoordeel ook de komende jaren zal blijven bestaan. Voor dit onderzoek is van belang in welke mate en met welke mate bedrijven in Almere onderdeel zijn van clusters en ketens, welke voordelen ze daar aan ontleen en hoe hun bijdrage aan en uit netwerken kan groeien.

Kernvragen

Het onderzoek valt zo uiteen in drie kernvragen:

1. Wat is nu de samenhang en samenwerking tussen bedrijven en onderzoeksinstituten en onderwijsinstellingen in Almere enerzijds en andere bedrijven in de metropoolregio Amsterdam en Utrecht anderzijds, en in welke mate worden deze relaties tussen bedrijven en kennisinstellingen ondersteund door samenwerkingsverbanden?
2. Waar liggen volgens bedrijven mogelijkheden voor verdergaande economische samenwerking (met andere bedrijven en kennisinstellingen) die bijdraagt aan de internationale concurrentiepositie van de Noordvleugel en specifiek aan groei in Almere?
3. Hoe kunnen de condities voor regionale samenwerking en clustervorming worden versterkt en hoe kan bestuurlijke samenwerking daarbij behulpzaam zijn? Wat zijn praktische stappen die aansluiten bij de bevindingen van het onderzoek? Hoe kunnen deze mogelijkheden en stappen worden verbonden aan elk van de clusters Health, Wellness & Life Sciences, ICT & Media, Duurzame gebiedsontwikkeling (inclusief duurzaam bouwen), Logistics & Commerce en luchthaven Lelystad?

2. Sectoren, clusters en bedrijven in Almere

Sectoren in Almere

De huidige bedrijvigheid in Almere laat zich samenvatten in onderstaande tabellen, ontleend aan de Sociale Atlas van Almere. Deze tabellen zijn gebaseerd op de wijze waarop bedrijven worden ingedeeld door het CBS. Voor ons onderzoek moeten we deze indeling overigens verfijnen.

De meeste bedrijven zijn te vinden in de zakelijke dienstverlening. De gemiddelde bedrijfsgrootte is daar relatief laag, mede door het grote aantal bedrijven zonder personeel. De grootste werkgevers zijn volgens deze indeling te vinden in de groot- en detailhandel, de industrie en de publieke sector. Het CBS deelt vestigingen in naar de kernactiviteit van het totale concern. Wij kijken voor ons onderzoek ook naar de activiteiten die het concern in Almere uitvoert; zo zijn er diverse industriële concerns die hun distributie of verkoopactiviteiten in Almere hebben gevestigd, terwijl de feitelijke industriële productie elders in Nederland of elders in de wereld plaatsvindt. Daarnaast maakt de indeling van het CBS een aantal subsectoren die juist voor Almere van belang zijn slecht zichtbaar; zo rekent het CBS zowel de leasebedrijven als de uitzendbedrijven tot de verhuur van roerende goederen.

Tabel 1: Vestigingen naar sector en grootteklasse (2009)

SBI-code en sectie	0	1	2-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100+	totaal
A Landbouw, bosbouw en visserij	3	13	65	9	6	2	-	-	98
C Industrie	42	194	85	36	37	21	13	10	438
D Productie, distributie, handel in elektriciteit en gas	-	2	-	-	-	2	-	1	5
E Winning/distributie van water, afval(water)beheer	-	10	5	1	1	1	-	-	18
F Bouwnijverheid	86	1.008	136	50	20	17	5	3	1.325
G Groot- en detailhandel, reparatie van handel	410	1.017	765	263	133	81	33	12	2.714
H Vervoer en opslag	50	288	76	16	19	6	6	2	463
I Logies-, maaltijd- en drankverstrekking	38	109	139	43	16	5	1	-	351
J Informatie en communicatie	292	603	182	45	23	19	5	5	1.174
K Financiële instellingen	34	87	58	14	10	5	2	5	215
L Verhuur van en handel in onroerend goed	53	83	34	8	3	1	3	0	185
M Advisering, onderzoek, special. zakel. dienstv.	510	1.376	427	80	40	27	9	4	2.473
N Verhuur van roerende goederen, ov. zak. dienstv.	139	445	151	64	40	39	24	9	911
O Openb. bestuur, overheidsdiensten, sociale voorz.	-	14	-	-	-	-	1	7	22
P Onderwijs	133	338	86	20	35	51	9	7	679
Q Gezondheids- en welzijnszorg	175	644	192	76	59	35	8	9	1.198
R Cultuur, sport en recreatie	118	297	41	20	8	8	0	1	493
S Overige dienstverlening	188	472	81	19	10	5	1	0	776
T Huishoudens als werkgever	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Totaal	2.271	7.000	2.524	764	460	325	120	75	13.539

Bron: Gemeente Almere, Sociale Atlas van Almere 2010

Almere heeft veel vestigingen in de zakelijke dienstverlening en de handel. Wall en Burger (2008) concluderen op basis van een vergelijking met de rest van Nederland, dat als Almere vooral gespecialiseerd is in de zakelijke dienstverlening, groothandel, bankinstellingen, hightechindustrie, vastgoed en gezondheidszorg. Voor een deel zijn dit specialisaties die in alle steden zijn te vinden.

Vergeleken met andere Nederlandse steden is Almere als het gaat om vestigingen met name gespecialiseerd in gezondheidsdiensten en hightech meet- en analyse-instrumenten.³

De branches in Almere die omgerekend naar fulltime arbeidsplaatsen de meeste banen leveren, zijn de branche Groot- en detailhandel met 13.454 arbeidsplaatsen (21 procent van het totale bezette aantal arbeidsplaatsen) en de branche Gezondheids- en welzijnszorg met 8.325 arbeidsplaatsen (13 procent). De op twee na grootste branche telt omgerekend 7.364 fulltime arbeidsplaatsen (11 procent van het totaal). Dit is de branche Verhuur van roerende goederen, overige zakelijke dienstverlening.⁴

Tabel 2: Werkgelegenheid naar sector en grootteklasse (2009)

SBI-code en sectie	1	2-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100+	totaal
A Landbouw, bosbouw en visserij	13	180	53	82	51	-	-	379
C Industrie	194	225	224	505	697	909	2.504	5.258
D Productie, distributie, handel in elektriciteit en gas	2	-	-	-	58	-	110	170
E Winning/distributie van water, afval(water)beheer	10	17	5	15	43	-	-	90
F Bouwnijverheid	1.008	333	325	269	579	338	414	3.266
G Groot- en detailhandel, reparatie van handel	1.017	1.926	1.647	1.782	2.543	2.231	2.308	13.454
H Vervoer en opslag	288	187	105	282	189	374	528	1.953
I Logies- , maaltijd- en drankverstrekking	109	375	278	209	130	78	-	1.179
J Informatie en communicatie	603	412	288	308	633	343	1.242	3.829
K Financiële instellingen	87	151	91	137	161	156	713	1.496
L Verhuur van en handel in onroerend goed	83	90	56	32	29	238	-	528
M Advisering, onderzoek, special. zak. dienstv.	1.376	993	513	559	871	606	942	5.860
N Verhuur van roerende goederen, ov. zak. dienstv.	445	397	409	552	1.218	1.669	2.674	7.364
O Openb. bestuur, overheidsdiensten, sociale voorz.	14	-	-	-	-	85	3.856	3.955
P Onderwijs	338	190	145	516	1.547	578	1.896	5.210
Q Gezondheids- en welzijnszorg	644	526	506	820	968	577	4.284	8.325
R Cultuur, sport en recreatie	297	100	144	114	240	-	108	1.003
S Overige dienstverlening	472	225	133	128	160	86	-	1.204
T Huishoudens als werkgever	-	2	-	-	-	-	-	2
Totaal	7.000	6.329	4.922	6.310	10.117	8.268	21.579	64.525

Bron: Gemeente Almere, Sociale Atlas van Almere 2010

Clusters en competenties

Almere heeft in korte tijd veel en gevarieerde bedrijvigheid aangetrokken. Almere heeft zich sinds haar ontstaan en eigenlijk tot op dit moment gericht op het binnenhalen van alle vormen van bedrijvigheid en zich niet beperkt tot of gefocust op bepaalde sectoren of clusters. In de praktijk had (en heeft) Almere in ieder geval behoefte aan bedrijven die veel werkgelegenheid opleveren, gelet op de jonge bevolking en de daardoor snel groeiende beroepsbevolking. Almere is daarnaast een jonge stad; zij heeft per definitie geen geschiedenis achter de rug van meer dan honderd jaar industrialisatie. Steden als Eindhoven en Rotterdam hebben een specifiek profiel gekregen, doordat steeds weer bedrijven kwamen en vertrokken waardoor er ook specialisatie kon ontstaan. In Rotterdam is dit gebeurd in aansluiting op de geografische factor van de ligging aan zee, in Eindhoven

³ Dit is gebaseerd op de wijze waarop bedrijven zijn ingedeeld bij de Kamer van Koophandel. Daarvoor geldt dat bedrijven met meerdere vestigingen slechts worden ingedeeld op basis van de hoofdactiviteit van het concern.

⁴ Aantal bezette fulltime arbeidsplaatsen naar sectie, 1 april 1990-2009.

zelfs als gevolg van één toevallig besluit van de gebroeders Philips om in 1891 in Eindhoven een fabriek te starten. Het simpelweg niet hebben van zo'n lange geschiedenis maakt het profiel van Almere per definitie minder specifiek in termen van *clusters*. Het Planbureau voor de Leefomgeving meet voor de provincie Flevoland als geheel sterke specialisaties in enkele clusters (Energie, Water & Deltatechnologie en Voeding, zie later in dit hoofdstuk), maar geeft geen gegevens voor Almere.

Als we na deze clusters kijken naar *sectoren* is Almere licht ondervertegenwoordigd in de industrie en oververtegenwoordigd in de groot- en detailhandel. De enige 'historische' factor die tot een oververtegenwoordiging zou kunnen leiden, is de grote bouwopgave van Almere. Die heeft tot nu toe echter niet geleid tot een relatief grote bouwsector: landelijk is 7,0 procent van het arbeidsvolume te vinden in de bouw; in Almere is dat 5,1 procent.

Almere onderscheidt zich wel in enkele *competenties*. Almere heeft de afgelopen jaren vooral bedrijfsvestigingen aangetrokken die veel ruimte, goede verbindingen en een jonge en ruime beroepsbevolking nodig hebben. Daarnaast is de bedrijvigheid gekleurd door relatief veel zzp'ers. Deze competenties geven de bedrijvigheid in Almere en het vestigingsklimaat wel een herkenbare kleur, maar worden niet zichtbaar in de oververtegenwoordiging van bepaalde sectoren. Er zijn ook competenties die Almere mist of die daar zwak ontwikkeld zijn: de kennisinfrastructuur is zwak, er zijn weinig hbo-opleidingen en er is geen universiteit. Almere heeft mede daardoor relatief weinig nationale en internationale hoofdkantoren en bijbehorende financieel-zakelijke dienstverleners als banken, accountants en advocaten.

Almere als stad

Veel van de analyses die kijken naar de relaties tussen bedrijven kijken naar steden. Verschillende onderzoekers benadrukken dat steden in de hedendaagse tijd niet langer gezien moeten worden als geïsoleerde entiteiten die blootgesteld zijn aan externe invloeden. Steden moeten juist gezien worden als onderdelen van de gehele samenleving. Steden hebben eigen vestigingskenmerken door de samenstelling van de beroepsbevolking, de internationale vertakkingen en de aanwezigheid van kennisinstellingen en een creatieve klasse (Florida, 2002).

Almere is qua inwoneraantal de zevende stad van Nederland en het ligt voor de hand Almere te vergelijken met andere steden in Nederland en Europa. Volgens Wall en Burger (2008) zijn de stedelijke prestaties van een stad sterk afhankelijk van de relatieve structurele en functionele positie binnen het netwerk van andere steden. Zij stellen ook dat wanneer een stad qua activiteiten aangesloten is bij andere steden, een stad meer ontwikkeld is qua verstedelijking en qua prestaties. Juist daarom is het noodzakelijk vast te stellen wat het belang van Almere is binnen het stedelijke netwerk, welke eigenschappen haar huidige prestaties bepalen en welke eigenschappen er ontwikkeld kunnen worden om de positie van Almere in haar contacten met andere steden te verbeteren. Dit zou het best in beeld gebracht kunnen worden met input-outputanalyses. Deze zijn echter niet nog beschikbaar. Wall en Burger hebben dit benaderd door te kijken in welke mate bedrijfsvestigingen in Almere onderdeel zijn van nationale en internationale bedrijven, soms als hoofdkantoor, soms als filiaal. In Nederland zijn zo'n 4000 bedrijven te vinden die meer dan één vestiging hebben en een hoofdkantoor in Nederland. Daarvan hebben er 33 een hoofdvestiging in Almere (2007). Deze bedrijven hebben met elkaar 239 vestigingen in Nederland. Van de eerder genoemde 4000 bedrijven hebben er 418 een vestiging in Almere. Meer hoofdkantoren betekent ook meer connecties. Minder hoofdkantoren betekent aanzienlijk minder connecties vanwege de wet

van disproportionaliteit: de grootste steden trekken zoveel hoofdkantoren naar zich toe, dat voor de kleinere steden nog weinig hoofdkantoren overblijven. Volgens de berekeningen van Wall en Burger bestaat de top 4 uit Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Den Haag en ligt Almere op de 18^e plaats van hoofdkantorenconnecties.

Wall en Burger benadrukken dat de bedrijfsrelaties van Almere op verschillende niveaus beter moeten worden, wil zij een sterkere deelnemer worden in het economische landschap. Een belangrijk punt om niet uit het oog te verliezen, is dat niet iedere stad bestemd is om een sterke economische entiteit te worden. Almere zou in de toekomst volgens hen echter kunnen uitgroeien tot belangrijkste ondersteunende stad van de Noordvleugel. Zo kan zij zich toch ontwikkelen tot een sterke, op zichzelf staande, economische entiteit. Steden kunnen elkaar aanvullen op het gebied van bedrijvigheid met betrekking tot hun specialisatie in verschillende sectoren of verschillende organisatorische functies. Er kan gezegd worden dat steden elkaar aanvullen door het vervullen van verschillende economische rollen (Van Oort et al., 2007). Wanneer de ene stad iets produceert waar vanuit een andere stad vraag naar is, leidt dit tot handel tussen deze twee steden. Wall en Burger (2008) hebben onderzocht welke steden de belangrijkste samenwerkingspartners van Almere zijn. Zij beschouwen steden als samenwerkingspartners wanneer zij een sterke functionele relatie met elkaar hebben. In de praktijk hebben zij dit onderzocht door in beeld te brengen hoe bedrijven in een stad via een nevenvestiging verbonden zijn met bedrijven in andere regio's in Nederland. In verhouding tot hun omvang zijn Utrecht, Gouda en Den Bosch de steden die het sterkst verbonden zijn met andere steden. Amsterdam staat op nummer 10 en Almere op nummer 32. Ook hebben Wall en Burger onderzocht met welke steden Almere bovengemiddeld sterk verbonden is (opnieuw door te kijken naar nevenvestigingen). Hun onderzoek is gebaseerd op de informatietheoriestroming, waarbij een relatie tussen twee steden als sterk gezien wordt wanneer de geobserveerde relatie tussen twee steden sterker is dan de verwachte relatie tussen deze steden. Wanneer een geobserveerde relatie tussen twee steden zwakker is dan de verwachte relatie, wordt de samenwerkingsrelatie gezien als zwak. De stad met wie Almere meer dan een verwacht aantal relaties heeft, is Emmen, gevolgd door Gouda, Zwolle, Deventer, Leeuwarden en Haarlemmermeer. Amsterdam staat op de 17^e plaats en Utrecht op de 21^e plaats. De relatie met Amsterdam en Utrecht is zelfs lager dan verwacht mag worden op basis van beider relaties. Opvallend is dat vier van de vijf steden die als belangrijkste samenwerkingspartners van Almere bevonden zijn, in het noordelijke deel van Nederland gevestigd zijn. Almere lijkt in de analyse van Wall en Burger een verbindende factor te zijn naar het noordelijke deel van Nederland, aangezien Almere gelokaliseerd is tussen de Randstad en de noordelijk gelegen Nederlandse steden. Nevenvestigingen zijn voor Almere belangrijker dan hoofdvestigingen. Samengevat heeft Almere

- 1,1 procent van de inwoners van Nederland;
- 1,1 procent van de werkgelegenheid van Nederland;
- 1,6 procent van alle ondernemingen in Nederland;
- 1,4 procent van alle bedrijven zonder personeel;
- 0,8 procent van alle hoofdvestigingen in Nederland, die weer verbonden zijn met...
- 0,6 procent van alle nevenvestigingen in Nederland;
- 2 procent van de hoofdkantoren van de grootste bedrijven in Nederland.⁵

⁵ Dat zijn USG en ASM; het overzicht van 100 is opgenomen in RSM, *Wederzijds profijt. De strategische waarde van de top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland en van Nederland voor deze top 100*. RSM, 2009.

Almere wijkt dus niet zozeer af van landelijke gemiddelden, maar is vooral relatief minder ontwikkeld als stedelijke economie. De stad heeft naar verhouding veel ondernemingen, die gemiddeld relatief klein zijn. Almere heeft als zevende stad van Nederland weinig hoofdvestigingen die gemiddeld genomen ook weer weinig nevenvestigingen.

Clusterverdeling in Nederland

Het Planbureau voor de Leefomgeving heeft in opdracht van het ministerie van Economische Zaken de ruimtelijke structuur van elf verschillende clusters – economische sterkten – van nationaal belang in beeld gebracht. Hierbij zijn ook trends in de ruimtelijk-economische dynamiek van deze clusters geïdentificeerd.⁶ In die dynamiek zijn drie verschillende ruimtelijke patronen te onderscheiden:

1. *enkelvoudige concentratie*: het cluster komt vooral in één regio voor;
2. *meervoudige concentratie*: het cluster komt voor in meerdere regio's;
3. *gespreid patroon*: het cluster is niet specifiek ruimtelijk verbonden.

Een van de waarnemingen uit dit onderzoek is dat het cluster Zakelijke en financiële diensten sterk geconcentreerd is in de Noordvleugel van de Randstad. Dit geldt zowel voor de focus als voor de massa van dit cluster. Het opvallende aan dit cluster is dat het gebied waarin dit cluster voorkomt sterker aaneengesloten is geworden.

Wanneer de resultaten van het onderzoek worden bekeken, kan er niets specifiek geconcludeerd worden met betrekking tot de economische specialisatie in Almere. Wel kunnen economische specialisaties benoemd worden voor de gehele provincie Flevoland.

Flevoland kent een economische specialisatie met betrekking tot *vestigingen* voor de volgende economische sterkten:

lets bovengemiddeld gespecialiseerd	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Food, nutrition and flowers ▪ Life Sciences ▪ Mainport Rotterdam ▪ Chemie ▪ ICT en Nieuwe Media ▪ Zakelijke en financiële dienstverlening
Relatief sterk gespecialiseerd	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Energie
Relatief zeer sterk gespecialiseerd	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Water- en deltatechnologie

Flevoland kent volgens het PBL een economische specialisatie met betrekking tot *banen* voor de volgende economische sterkten:

lets bovengemiddeld gespecialiseerd	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Water- en deltatechnologie ▪ ICT en Nieuwe Media ▪ Zakelijke en financiële dienstverlening
Relatief zeer sterk gespecialiseerd	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Food, nutrition and flowers

⁶ Otto Raspe en Martijn van den Berge, *De ruimtelijke structuur van de clusters van nationaal belang*. Planbureau voor de Leefomgeving. Den Haag 2010.

Uit dit onderzoek komt ook naar voren dat het aandeel van de regio Flevoland in het cluster Food, Nutrition and Flowers snel is toegenomen, sneller dan de algemene toename van deze regio in het aantal banen in Nederland. De regio Flevoland wordt gekenmerkt door de grootste toename in het totale aantal banen in Nederland en daarnaast ook in elk cluster afzonderlijk. Dit kan worden verklaard door het feit dat Flevoland in economisch opzicht een jonge regio is.

Almere maakt deel uit van de Noordvleugel van de Randstad in Nederland. Deze Noordvleugel is een belangrijke economische regio in Nederland, wat wordt bevestigd door verschillende onderzoeken. Van Oort et al. (2010) laten zien dat het vestigings- en ondernemingsklimaat van de Noordvleugel van de Randstad in internationaal perspectief verslechtert. Dit is gebleken uit een analyse van benchmarkstudies. Een van de belangrijkste conclusies van Van Oort et al. (2010) is dat de steden in de Randstad elkaar kunnen aanvullen op het gebied van sectoren en voorzieningen. In de praktijk is eerder sprake van duplicatie dan van aanvulling. Bestuurders dienen volgens dit onderzoek meer samen te werken en meer projecten te creëren met betrekking tot investerings- en ontwikkelingsvoorstellen die zowel de Randstad als de Noordvleugel sterker zouden maken in het grotere internationale en mondiale netwerk. Ook uit dit onderzoek blijkt dat er in de Noordvleugel sprake is van clustering binnen de ICT en financiële en zakelijke dienstverlening. De overheid kan een rol spelen in het creëren van een economische en institutionele omgeving ter bevordering van regionale samenwerking. Clusters worden vooral gecreëerd door haar participanten. Dit betreft bijvoorbeeld organisaties met hun netwerken zoals bedrijven, universiteiten en andere kennisinstellingen.

Tot zover dit korte overzicht van bestaand onderzoek. De best beschikbare analyse van interstedelijke relaties (Wall en Burger) is gebaseerd op relaties tussen hoofd- en nevenvestigingen. Wij zullen deze analyse aanvullen door te kijken naar de feitelijke toeleveranciers en afnemers van bedrijven gevestigd in Almere en door ons daarbij vooral te richten op de samenwerkingspartners onder deze toeleveranciers en afnemers.

Bedrijven in Almere: een staalkaart

Wall en Burger benaderen samenwerking door te kijken naar de relatie tussen hoofdkantoren en nevenvestigingen. Het feitelijk aantal samenwerkingspartners is veel groter. De door ons geënquêteerde bedrijven geven aan dat ze met gemiddeld 20 afnemers en met gemiddeld 9 toeleveranciers samenwerken. Dat neemt niet weg dat het wel van belang is of een vestiging een hoofdvestiging is (van een nationaal dan wel een internationaal bedrijf) of een nevenvestiging of een zelfstandig bedrijf zonder verdere vestigingen. Veel van de gegevens van bedrijven in Almere zijn openbaar. Zo staan in de Sociale Atlas Almere de 24 grootste bedrijven in deze stad vermeld. In tabel 3 hebben we deze 24 bedrijven georganiseerd naar herkomst en naar aard van de activiteit die in Almere wordt uitgevoerd. Ook hebben we 23 andere bedrijven toegevoegd. In dit totaaloverzicht zijn ook alle de bedrijven opgenomen die door ons zijn geënquêteerd. Per saldo is dit een staalkaart van de bedrijvigheid in Almere. Van de helft van deze bedrijven hebben we een korte omschrijving opgenomen in de bijlage, gebaseerd op hun eigen documentatie.

Tabel 3: Staalkaart van bedrijvigheid in Almere

	Alleen sales & marketing en/of distributie	(Ook) productie	(Ook) R&D en business development
a. Hoofdkantoren van internationale concerns			USG People (#1) Athlon Car Lease (#4) Leaseplan (#6) ASM International en ASM Europe (R&D, geen productie) (#9)
b. Europese hoofdvestigingen van internationale concerns (het mondiale hoofdkantoor zit elders in de wereld)	LG Europe (#12)	Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe (#3) Summit Europe(*90)	MHI Equipment (#5) Yakult (P,R) (#6) Genzyme (R&D, geen productie) (#11)
c. Nederlandse (hoofd)vestigingen van internationale concerns (het mondiale hoofdkantoor zit elders in de wereld of elders in Europa)	Staples Advantage (#9) Roche Diagnostics Nederland (*12) Yanmar Europe (*64) Bunzl NL (*83) Sandoz Nederland (*73)	Accenture Technology Solutions (#2) Avanade Netherlands (*13)	GEA Bloksma (*15) Kerry Bio Science (*97)
d. Hoofdvestiging van een Nederlands bedrijf dat ook elders in Nederland vestigingen heeft		Yarden uitvaart-verzekeringen (#19) Unamic (*11) B.A.S. Computers (*37) Telecom Direct Almere (*38)	Motrac intern transport (#13) Start People (#18) Mobile Centre Marktonderzoek BV (*24)
e. Solitaire vestiging: het bedrijf is alleen in Almere gevestigd		Deen Hobu (#24) De Drukwerkverspeiders (*29) Kalf en De Jager (*35) Flexwinkel (*77) FF Black Box Logistics	NCCW (#14) Hemubo Bouwgroep (#20) FF Meus Par FF Amaryllo FF Snoep ICT FF Emotical Brain FF Secwatch
f. Vestiging van een bedrijf dat elders in Nederland ook meerdere vestigingen heeft		Unieke Kinderopvang (#16) Moes Bouwbedrijf West BV (*48) Zorgapotheken Flevoland (*20)	Ingenieursbureau Oranjewoud (#17)
g. Filiaal van een keten die op veel plaatsen in Nederland ook vestigingen heeft die de lokale bevolking ondersteunen		Tominggroep (#7) Connexion (#8) Tempo Team uitzendbureau (#15) Rabobank (#21) ABNAMRO (#22) Koninklijke TNT post (#23) Interlanden BV Huis aan huis (*27)	

Toelichting: # is de rangorde van top 24 bedrijven volgens Sociale Atlas Almere 2010. Voor de andere bedrijven is het cijfer achter de asterisk de rangorde (naar grootte) op basis van werkzame personen (inclusief uitzendkrachten) volgens opgave gemeente Almere. De FF bedrijven zijn Fast Forward: snelle groeiers.

Uit dit overzicht blijkt dat internationale concerns met *mondiale* hoofdvestiging in Almere in ieder geval ook enige R&D hebben in Almere. Vijf van de twaalf grootste bedrijfsvestigingen in Almere zijn *Europese* hoofdvestigingen van internationale concerns, waarvan er opvallend genoeg vier uit Oost-Azië komen. Internationale concerns die het *Nederlandse* hoofdkantoor in Almere hebben gevestigd, combineren dat vaak met marketing & sales en/of distributie. De combinatie met R&D komt minder

vaak voor. Bedrijven die alleen een vestiging in Almere hebben, bedienen soms landelijk, soms alleen lokaal klanten. Sommige kleine snelgroeiende bedrijven zijn R&D intensief. Bedrijven waarvan Almere één van de meerdere of vele vestigingen kent, zijn in Almere veelal alleen gericht op productie en minder op R&D.

In alle categorieën hebben we enkele bedrijven geënquêteerd om in beeld te brengen waar hun samenwerkingspartners gevestigd zijn. Dit is verwerkt in hoofdstuk 4.

3. Bestaande netwerken van bedrijven in Almere

In dit onderdeel van het onderzoeksrapport schetsen we een globaal beeld van de bestaande netwerken van bedrijven in Almere. Het betreft vooral georganiseerde netwerken die opgezet zijn door onder andere gemeentelijke diensten en lokale ondernemingsverenigingen. Ten slotte geven we een korte conclusie naar aanleiding van de inzichten die verkregen zijn over de bestaande organisatienetwerken.

Economic Development Board Almere

Nadat gemeente Almere in 2008 had besloten tot het Economisch Offensief is ook een lokale Economic Development Board ingesteld. Deze richt zich op de vijf clusters en brengt daarbinnen tientallen ondernemers bij elkaar die met elkaar in concept businessplannen ontwikkelen. Deze worden weer aangeboden aan onder meer de gemeente.

Almere Kennisstad

Provincie Flevoland en gemeente Almere maken samen Almere Kennisstad mogelijk. Almere Kennisstad stimuleert innovatie met behulp van ICT in verschillende sectoren van de samenleving zoals zorg, onderwijs, economie en wonen. Door het continu zoeken naar nieuwe mogelijkheden van ICT streeft Almere Kennisstad ernaar om Almere te profileren als dé innovatieve stad van Nederland. Dit wordt gedaan in samenwerking met organisaties die een maatschappelijke rol vervullen, het bedrijfsleven, bewoners en natuurlijk de gemeente zelf. Almere Kennisstad organiseert ook verschillende bijeenkomsten zoals een studiedag over onderwijs en innovatie.

Almere City Marketing

Zoals de naam al doet vermoeden, coördineert Almere City Marketing (ACM) de marketing van de stad en werkt hiervoor onder andere samen met de gemeente Almere, de provincie Flevoland, de Kamer van Koophandel Gooi-, Eem- en Flevoland en de Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland.⁷ ACM heeft een meerjarige overeenkomst gesloten met de gemeente Almere over de marketing van deze stad. Niet alleen de gemeente Almere financiert een deel van de kosten van ACM, maar ook andere marktpartijen nemen hieraan deel.

Ondernemersverenigingen

Almere kent diverse ondernemersverenigingen die de gemeenschappelijke belangen behartigt van bedrijven die met elkaar op een bedrijventerrein zijn gevestigd. Een van de ondernemersverenigingen van Almere is bijvoorbeeld Ondernemersvereniging Gooisekant, die de collectieve belangen behartigt van ondernemers op de bedrijventerreinen GooiseKant, Gooise Poort, Hoge Poort en de Uitgeverij.⁸ Deze vereniging houdt zich onder andere bezig met de ontwikkelingen op en rondom de terreinen, zoals het zorgen voor parkeerfaciliteiten, bereikbaarheid en economische ontwikkelingen. Ook worden jaarlijks regelmatig borrels georganiseerd en vindt vier maal per jaar een bedrijfsbezoek plaats. Op basis van de website van deze ondernemersvereniging mag voorzichtig geconcludeerd worden dat zij vooral een sociale rol bekleedt en weinig lijkt te doen

⁷ www.almere-citymarketing.nl

⁸ www.ondernemersvereniging-gooisekant.nl

aan ontwikkeling van letterlijke samenwerking tussen haar leden onderling of tussen haar leden en bedrijven buiten deze vereniging.

De ondernemersvereniging Stadshart Almere (OVSA)⁹ lijkt in deze organisatievorm meer te doen aan de samenwerkingsontwikkeling tussen de aangesloten ondernemers, de gemeente Almere, onroerendgoedbezitters, horecagelegenheden etc. Deze ondernemersvereniging werkt ook aan een gezamenlijke marketingaanpak. OVSA is overigens ook, net als Ondernemersvereniging Gooisekant, onder andere bezig met afspraken rondom veiligheid, winkelpenstelling, kwaliteitsniveau etc.

De Vereniging Bedrijfskring Almere (VBA)¹⁰ behartigt naar eigen zeggen niet alleen de collectieve belangen van de ondernemers in Almere, maar organiseert hiernaast ook netwerkevenementen. VBA organiseert in samenwerking met de gemeente Almere, World Trade Center Almere Area (zie hieronder), KvK en Almere City Marketing onder meer het Zakenfestival Almere.

Ontwikkelmaatschappij Flevoland

Een belangrijke organisatie die verschillende andere spelers met elkaar in contact brengt, is de Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland B.V. (OMFL).¹¹ De OMFL heeft als doel het bevorderen van investeringen en werkgelegenheid in de provincie Flevoland en stimuleert hierbij economische samenwerking. Zij streeft ernaar om 'dé aanjager van economische ontwikkelingen' te zijn.¹² De OMFL organiseert verschillende informatiebijeenkomsten over diverse aspecten van het zakendoen zoals bijeenkomsten over juridische, fiscale en financiële aspecten. Dit doet OMFL onder andere in samenwerking met Nebib Business Club.¹³ OMFL heeft tot nu toe veertien verschillende innovatieprojecten begeleid binnen diverse sectoren zoals een glasvezelproject binnen de ICT-sector en een project voor een biobank binnen de Life Sciences-sector.¹⁴ OMFL voert hiernaast ook verschillende projecten en programma's uit in opdracht van gemeente Almere, provincie Flevoland en het Rijk.

De Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland heeft met de afdeling Economische Zaken van de provincie Flevoland een samenwerking opgezet voor 35 bedrijven en kennisinstellingen die binnen het gebied van de Life Sciences opereren. Uit dit initiatief is de werkgroep Life Sciences Innovation Platform Flevoland (LSIPF) voort gekomen.¹⁵ Dit platform komt iedere twee maanden samen en initieert innovatieprojecten met een focus binnen de Life Sciences.

World Trade Center Almere Area

Het WTC Alnovum is een zakencentrum voor grote en kleine ondernemingen en biedt, zoals hij zelf zegt, een representatieve en multifunctionele omgeving.¹⁶ Ook bevat het WTC Alnovum een vergader- en congrescentrum. Het World Trade Center Almere Area (WTCAA) richt zich op de bevordering van internationale handel en regionale werkgelegenheid en streeft naar succesvol ondernemen in de regio Gooi, Eemland en Flevoland.¹⁷ Het WTCAA organiseert verschillende

⁹ www.ovsa.nl

¹⁰ www.vba-almere.nl

¹¹ www.omfl.nl

¹² www.omfl.nl/nl/organisatie/doelstelling

¹³ www.nebib.nl

¹⁴ www.omfl.nl/nl/innovatieprojecten

¹⁵ www.omfl.nl/nl/actueel/nieuws/life-science-innovation-platform-flevoland

¹⁶ www.alnovum.nl

¹⁷ www.wtcaa.nl

evenementen om netwerken te creëren en te versterken, soms ook als medeorganisator, zoals bij het Nationale Jaarcongres Diensteninnovatie, startersdagen en evenementen met een toegespitste focus zoals Corporate Social Responsibility.

Amsterdam in Business

Amsterdam in Business is het officiële orgaan gericht op buitenlandse investeringen van de metropoolregio Amsterdam voor de steden Amsterdam, Amstelveen, Almere en Haarlemmermeer. Amsterdam in Business richt zich op de acquisitie van buitenlandse bedrijven en biedt hulp bij het opzetten van bedrijven en het vergroten van bedrijfsactiviteiten van reeds bestaande bedrijven binnen deze metropoolregio.¹⁸

Kenniskring Amsterdam

De Kenniskring Amsterdam heeft als doel het bevorderen van kennisuitwisseling en kennisoverdracht, waarbij de focus uitgaat naar het versterken en vergroten van de regionale infrastructuur en het stimuleren en initiëren van nieuwe samenwerkingsclusters en ideeën. De Kenniskring Amsterdam zet zich in voor de brede regio Amsterdam en organiseert verschillende bijeenkomsten en lezingen om deze regio te stimuleren.¹⁹

Amsterdamse Innovatie Motor

Het bevorderen van innovatie en kennisintensieve bedrijvigheid binnen de regio Amsterdam is de doelstelling van de Amsterdamse Innovatie Motor (AIM).²⁰ Deze organisatie richt zich vooral op de Creatieve Industrie, ICT, Life Sciences en Duurzaamheid. AIM creëert initiatieven waarbij kennisinstellingen, bedrijfsleven, overheid én maatschappelijke organisaties hun krachten bundelen. Het AIM is een initiatief van de Kenniskring Amsterdam en is in 2004 als project gestart. In 2006 resulteerde dit in de oprichting van Stichting AIM en sindsdien is AIM een zelfstandig opererende organisatie. AIM onderneemt geen specifieke activiteiten voor alleen Almere, maar Almere en Almeerse bedrijven nemen deel aan bijvoorbeeld het ICT-cluster dat wordt ondersteund door AIM.

Economic Development Board voor de Metropoolregio Amsterdam

In 2010 is de Economic Development Board voor de Metropoolregio Amsterdam opgericht. Deze is geïnitieerd door de Kenniskring Amsterdam en het Platform Regionaal Economische Structuur (PRES). De raad richt zich op de zeven clusters van de metropoolregio. De clusters ICT, Financieel-zakelijke dienstverlening en Handel & Logistiek zijn ook relevant voor Almere. In clusters ontmoeten bedrijven en kennisinstellingen elkaar en worden gezamenlijk initiatieven ontplooid en projecten gestart.

iMMovator

Gemeente Almere participeert samen met verschillende bedrijven, kennisinstellingen en overheidsinstellingen in het iMMovator Cross Media Network.²¹ Deze netwerkorganisatie richt zich, zoals zij zelf zegt, op versterking van de Crossmediasector met de nadruk op innovatie en economische rendement. iMMovator heeft een nationale view, maar richt zich momenteel op de

¹⁸ www.iamsterdam.com/en/business

¹⁹ www.kenniskring.nl. Een voorbeeld is een bijeenkomst over 'Almere Principles in praktijk. Voor een ecologisch, sociaal en economisch duurzaam Almere 2030' die zich vooral richtte op initiatieven op het terrein van duurzaam bouwen (mei 2009).

²⁰ www.aimsterdam.nl

²¹ www.immovator.nl

Noordvleugel van de Randstad en houdt zich bezig met het realiseren van verbindingen tussen het bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden.

Exser

Een andere organisatie waarbij gemeente en provincie een rol hebben gespeeld, is Exser: het Nederlandse centrum voor diensteninnovatie. Het in Almere gevestigde centrum stelt zich ten doel het innovatief vermogen en de internationale concurrentiekracht van dienstverlenend Nederland te bevorderen.²² Waar andere organisaties en instellingen zich vaak focussen op product- en technische innovatie, erkent deze organisatie het belang van diensteninnovatie. Exser ontwikkelt innovatieprogramma's en zet publiekprivate samenwerkingsverbanden op, samen met bedrijven en kennisinstellingen.

Naast deze private netwerken, is in Almere de Kamer van Koophandel Gooi- Eem- en Flevoland actief. In onze interviews zijn we nog enkele andere netwerken tegengekomen, dat zijn de Digikring (van ondernemers in de ICT), het Overlegorgaan Bouwend Almere (OBA) en de Mayor's League, het netwerk van de honderd grootste bedrijven in Almere.

De focus van de netwerken

Zoals bovenstaande informatie laat zien, zijn er veel verschillende netwerk- en samenwerkingsorganisaties binnen de gemeente Almere. In tabel 4 hebben we deze netwerken ingedeeld naar hun primaire focus.

Tabel 4 : Schematische weergaven netwerken Almere

Netwerk met als focus stad Almere	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economic Development Board Almere (EDBA) ▪ Almere Kennisstad ▪ Almere City Marketing ▪ Ondernemersvereniging Gooisekant ▪ Ondernemersvereniging Stadshart Almere ▪ Vereniging Bedrijfskring Almere ▪ Overleg Bouwend Almere ▪ Digikring ▪ Mayor's League
Netwerk met als focus provincie Flevoland	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ontwikkelmaatschappij Flevoland ▪ World Trade Center Almere Area
Netwerk met als focus Metropoolregio Amsterdam	<ul style="list-style-type: none"> ▪ iMMovator ▪ Amsterdam in Business ▪ Kenniskring Amsterdam ▪ Amsterdamse Innovatie Motor ▪ Economic Development Board voor de Metropoolregio Amsterdam
Netwerk met als focus geheel Nederland	<ul style="list-style-type: none"> ▪ iMMovator ▪ Exser

Almere doet veel aan het creëren van lokale netwerken, waardoor deze initiatieven vaak niet verder lijken te komen dan het regionale of provinciale niveau. iMMovator en Exser lijken hier als enige spelers van af te wijken door zich eveneens op het nationale niveau te richten, waarbij iMMovator ook aangeeft haar focus in het bijzonder gericht te hebben op de Noordvleugel van de Randstad. Vooral de initiatieven vanuit Amsterdam (Amsterdam in Business, Kenniskring Amsterdam en

²² www.exser.nl

Amsterdamse Innovatie Motor) hebben als focus de Metropoolregio Amsterdam. Ontwikkelmaatschappij Flevoland en World Trade Center Almere Area hebben hun focus gericht op zowel Almere als de provincie Flevoland. De overige vijf netwerken hebben een sterke focus op de stad Almere. Daar ligt een kans de focus te verbreden naar de provincie Flevoland en de Noordvleugel. Opvallend is dat netwerken met de regio Utrecht ontbreken.

4. Samenwerkingspartners van bedrijven

Bedrijven in Almere zullen economische transacties aangaan met toeleveranciers en afnemers. In ons onderzoek (waarbij lokaal verzorgende bedrijven geen onderdeel zijn van de steekproef) realiseren de geënquêteerde bedrijven gemiddeld 12 procent van hun omzet in Almere zelf, 34 procent elders in de Noordvleugel, 27 procent elders in Nederland en 28 procent wordt geëxporteerd. Vrijwel alle door ons geënquêteerde bedrijven moeten zelf op zoek naar afnemers en voorzien in hun eigen toeleveranciers. Slechts enkele bedrijven zijn alleen een nevenvestigingen van een elders gevestigde hoofdvestiging en hebben niet meer relaties dan met de moederonderneming en met werknemers. De meeste bedrijven onderhouden een scala aan relaties. Samenwerking ontstaat daar waar toeleveranciers en klanten terugkoppeling geven over de kwaliteit van de producten, of als leveranciers informatie geven om met betere materialen te gaan werken waardoor er innovatiemogelijkheden worden gedefinieerd. Op zo'n manier kunnen economische transacties een voedingsbodemp zijn voor het verdiepen van transacties tot relaties. Samenwerkingsrelaties zijn een middel om te groeien in klanten, omvang en toegevoegde waarde. Samenwerking is een belangrijke bron van innovatie: uit eerder onderzoek blijkt dat van de R&D-partners van bedrijven 46 procent toeleverancier is, 40 procent klant en 20 procent kennisinstelling (universiteit, GTI of hbo) (Meeus 2003).

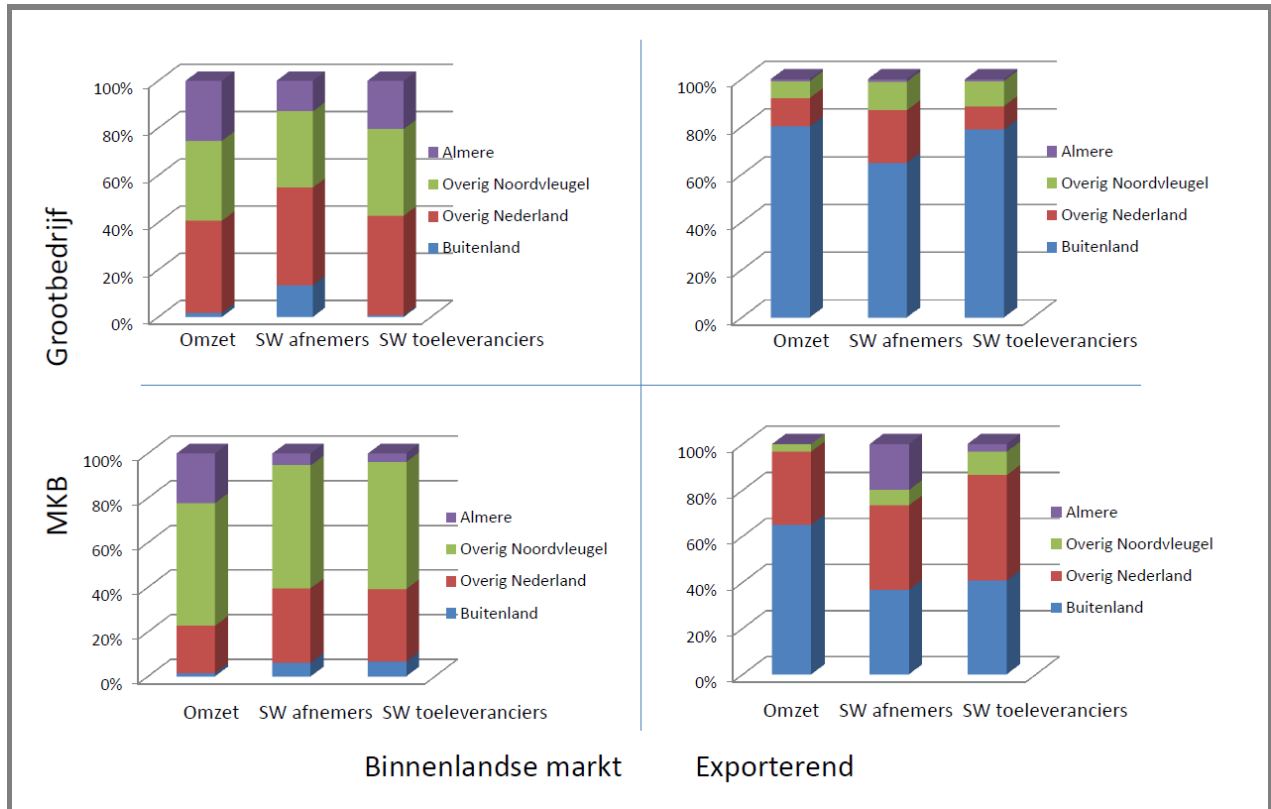
Soms zijn de vestigingen in Almere leidend in deze samenwerking, soms de bedrijven buiten Almere en soms is er sprake van gelijkwaardige coproductie. Naarmate partijen in de waardeketen meer op elkaar gaan leunen leidt dat tot meer intensieve samenwerking, wat innovatie versnelt. Bedrijven hebben tientallen tot honderden afnemers en toeleveranciers. De door ons geënquêteerde bedrijven geven aan dat ze met gemiddeld 19 afnemers en met gemiddeld 9 toeleveranciers intensiever samenwerken. Gemiddeld genomen beschouwen ze 30 procent van hun afnemers en 19 procent van hun toeleveranciers als samenwerkingspartner. Bedrijven in Almere hebben dus vaker samenwerkingsrelaties met hun afnemers dan met hun toeleveranciers. Vrij geïnterpreteerd: bedrijven in Almere zijn regelmatig aantrekkelijke counterparts voor de spelers 'hoger' in de keten, maar weten minder vaak waarde te ontwikkelen met bedrijven 'lager' in de keten.

Aan deze bedrijven hebben we gevraagd wat de samenwerkingspartners zijn onder de toeleveranciers en de afnemers en waar deze zijn gevestigd: Almere, elders in de Noordvleugel, elders in Nederland of in het buitenland.

Het bedrijvenbestand in Almere opnieuw bekeken

Om deze relaties te begrijpen, hebben we de onderzochte bedrijven ingedeeld naar twee kenmerken: grootte en binnenlands/exporterend. Natuurlijk is er de brede variatie naar grootte. In Almere en ook in onze selectie zijn zowel bedrijven zonder werknemers als bedrijven met enkele honderden werknemers. Sommige leunen vooral op export, andere leveren vrijwel uitsluitend in Nederland of alleen aan lokale afnemers. Door deze indeling op twee assen zijn vier categorieën ontstaan. We hebben bedrijven met minder dan 100 werknemers als mkb opgenomen en bedrijven die meer dan 15 procent van hun omzet verkopen aan het buitenland als exporterend. De gemiddelde kenmerken van elk van de groepen zijn zichtbaar in figuur 1.

Figuur 1: Bedrijven in vier categorieën en hun kenmerken



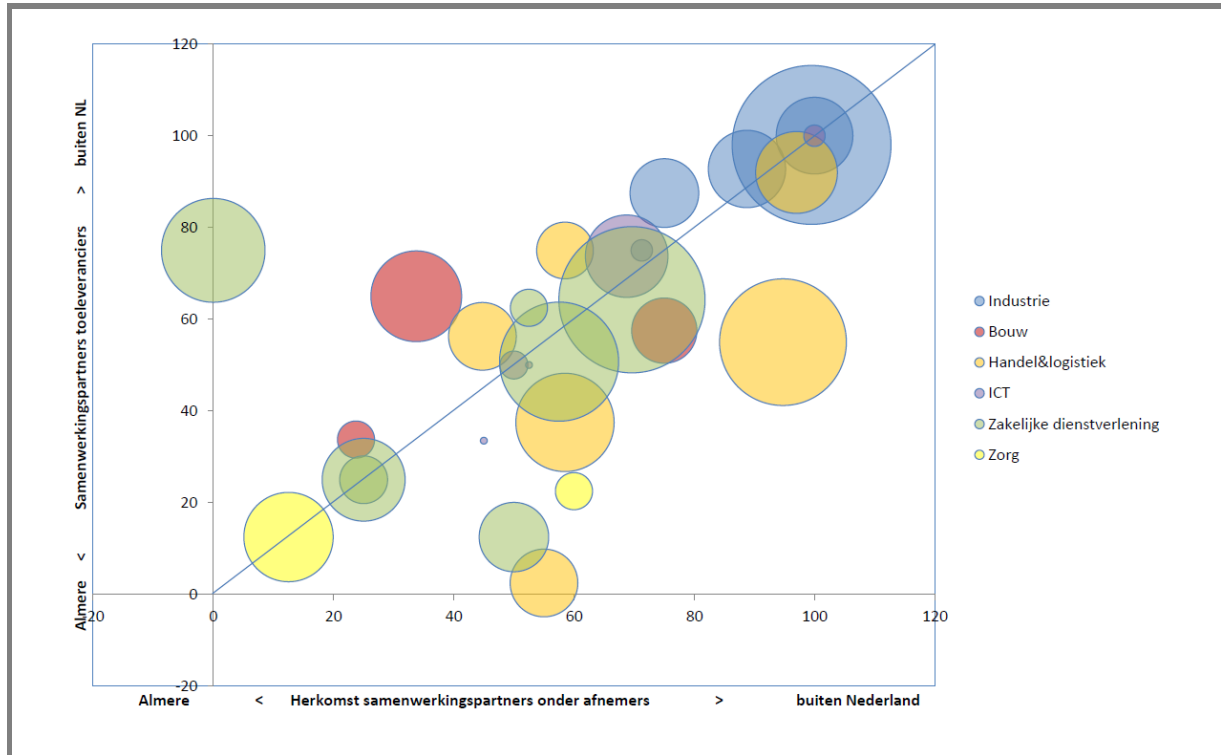
Duidelijk is dat de aard van de omzetverdeling ook het patroon bepaalt bij de samenwerkingspartners, niet alleen onder de afnemers maar ook bij de toeleveranciers (we komen daar later nog op terug bij de 'smallworldiness' these). De Noordvleugel speelt een belangrijke rol bij niet-exporterende bedrijven. De samenwerkende afnemers zijn dan ook vaak dichtbij in de Noordvleugel te vinden, terwijl de samenwerkende toeleveranciers relatief vaak uit de rest van het land komen.

Van elk van de bedrijven weten we hoe omzet en samenwerkingspartners verdeeld zijn over deze vier gebieden. We hebben deze verdeling omgezet tot één getal op de schaal van 0 tot 100. Zo kunnen we aangeven of bedrijven in hun samenwerkingspartners alleen leunen op bedrijven in Almere (0) of alleen werken met samenwerkingspartners in het buitenland (100). Op deze schaal zitten bedrijven die vooral samenwerken met bedrijven uit de Noordvleugel tussen 0 en 50 en bedrijven die vooral samenwerken met bedrijven elders uit Nederland tussen 50 en 100. De combinatie van de vier categorieën bepaalt of een bedrijf meer naar de 0 of naar de 100 wordt 'getrokken'.

In figuur 2 zijn de geënquêteerde bedrijven op deze wijze geplott op de gemiddelde herkomst van de samenwerkingspartners onder de afnemers en de toeleveranciers. De grootte van de bollen geeft de omvang van de bedrijven aan in werkzame personen. De weergegeven bedrijven vormen geen representatieve steekproef uit de Almeerse economie (de zogeheten lokaal verzorgende bedrijven zijn door ons niet meegenomen; hoogstens is een enkel bedrijf per toeval opgenomen; ook is geen

aselecte steekproef getrokken). Wel vormen ze een zo compleet mogelijke illustratie van de aard van de bedrijvigheid die in Almere is aan te treffen.

Figuur 2: samenwerkingspartners onder afnemers en toeleveranciers



Bedrijven rechtsboven zijn qua afnemers en toeleveranciers nauwelijks ingebed in de lokale economie. Bedrijven linksonder zijn sterk verbonden met lokale spelers. De aard van de bedrijvigheid in Almere en de bijbehorende samenwerkingsverbanden zijn dan als volgt te beschrijven.

De grotere industriële bedrijven zijn alle onderdeel van internationale concerns en doen naar verhouding weinig met bedrijven in Nederland. Onder de bouwbedrijven zijn er twee te vinden die hun afnemers van iets dichterbij halen dan hun toeleveranciers (twee van de drie bouwbedrijven scoren boven de diagonaal). Voor bedrijven in de handel en logistiek geldt juist dat zij de afnemers met wie zij samenwerken in meerderheid van verder halen dan de toeleveranciers met wie zij samenwerken (ze zitten dan rechts van de diagonaal). De onderzochte bedrijven in de ICT en de Zakelijke Dienstverlening halen hun toeleveranciers uit heel Nederland en hun klanten eigenlijk ook (met één uitzondering). Kortom: de aard van de sector bepaalt sterk of er een palet is dat samenwerking in de regio mogelijk maakt. ICT en bouw zijn het meest evenwichtig verdeeld over lokale en (inter)nationale spelers.

Met deze waarneming in ons achterhoofd zijn we opnieuw gaan kijken naar de samenstelling van het bedrijvenbestand in Almere. Van deze bedrijven weten we de herkomst (waar kwamen ze vandaan toen ze zich in Almere vestigden: Almere, binnenland, buitenland) en van de meeste bedrijven weten we welke activiteiten ze in Almere verrichten (alleen distributie, ook productie of zelfs ook R&D; zie hoofdstuk 2). Dit maakt het mogelijk om een typologie te maken van bedrijvigheid in Almere:

1. De grootste vestigingen zijn buitenlandse bedrijven die mondiaal opereren en hun afnemers en toeleveranciers internationaal hebben. Natuurlijk kan één van de afnemers of toeleveranciers in de Noordvleugel zitten, maar nabijheid is dan geen reden. De R&D van deze bedrijven gebeurt vooral in het moederland (vaak in Oost-Azië). Voor zover in Almere R&D of gemeenschappelijke business development met afnemers of toeleveranciers plaatsvindt, komen de samenwerkingspartners weer uit geheel Europa. Bij één van deze multinationals ligt het Europese distributiecentrum in Almere, maar zit de Europese verkooporganisatie in Amstelveen (LG), terwijl bij Yakult en Genzyme de Nederlandse verkooporganisatie in Amstelveen respectievelijk Naarden is gevestigd. Deze bedrijven zijn alle industriële bedrijven die naar Almere zijn gekomen vanwege de voor logistiek relevante ligging, de beschikbare ruimte en de beschikbaarheid van menskracht (op gemiddeld mbo-niveau).
2. De volgende categorie zijn internationaal opererende Nederlandse bedrijven die hun hoofdkantoor in Almere hebben. Van de grotere bedrijven (uit de top 100) zijn het op één na alle bedrijven in de zakelijke dienstverlening.²³ Deze bedrijven zijn alle in de loop van hun groei in Almere terechtgekomen vanwege de aanwezige beroepsbevolking, de beschikbaarheid en prijs van kantoorruimte en voor een deel ook vanwege de goede verbindingen. Interessant is dat Athlon Car Lease zijn kantoor voor internationale activiteiten weer heeft gevestigd op Schiphol. De belangrijkste economische samenhang met de metropoolregio is dat daar een proportioneel deel van de klanten en toeleveranciers van het Nederlands bedrijf zitten. Omdat in de metropoolregio relatief veel hoofdkantoren van hun afnemers zitten, vindt relatief vaker productontwikkeling en kennisontwikkeling met andere bedrijven in de metropoolregio plaats.
3. De volgende categorie bestaat uit Nederlandse bedrijven met meerdere kantoren en een hoofdkantoor in Almere. Door de hoofdkantoorfunctie werken deze bedrijven relatief veel samen met andere bedrijven in Nederland. Er is niet in het bijzonder sprake van samenwerking in de Noordvleugel.
4. Een andere categorie zijn de verzorgende bedrijven. Soms zijn het kleine zelfstandige bedrijven, vaker zijn het filialen van landelijke ketens in de detailhandel, de banken of uitzendbureaus. Deze bedrijven hebben hun klanten per definitie in Almere, terwijl hun toeleveranciers uit een bredere omgeving komen.
5. Apart benoemen we bouwbedrijven. Deze hebben natuurlijk veel afnemers in Almere, maar werken vaak voor de hele Randstad of zelfs voor heel Nederland. Hun samenwerkingspartners zitten vaker meer in de regio. Nabijheid is hier een voordeel.

Overige samenwerkingspartners en netwerken

Behalve met afnemers en toeleverancier kunnen ondernemers ook samenwerken met collega's, kennisinstellingen of overheden. Zij komen vrijwel niet voor onder de drie belangrijkste samenwerkingspartners (zie later dit hoofdstuk). Deelnemers uit de zorgsector vormen daarop een uitzondering. Buiten de drie belangrijkste samenwerkingspartners worden wel netwerken genoemd als de ondernemersvereniging VBA, de Mayors League waarin de 100⁺-ondernemingen twee keer per jaar met de burgemeester spreken en de Digikring van ICT-bedrijven. Enkele bedrijven noemen de

²³ De uitzondering is ASM International dat zijn productiefaciliteiten in 2004 uit ruimte- en kostenoverwegingen verhuisde van Bilthoven naar Almere en die inmiddels weer heeft verplaatst naar Singapore. Het hoofdkantoor is in 2008 verplaatst van Bilthoven naar Almere. In ons onderzoek zijn we nog één uitzondering tegengekomen van een internationaal opererend industrieel bedrijf, Amaryllo, met een hoofdkantoor in Almere en daarnaast productievestigingen in Taiwan en China.

relatie met lokale onderwijsinstellingen. Dit zijn alle lokale netwerken. Regionale (Noordvleugel) netwerken zijn niet aangetroffen. Wel zijn diverse bedrijven weer aangesloten op de landelijke netwerken van brancheorganisaties.

Innovatie

Om de aard van de in Almere aanwezige R&D te begrijpen is het goed stil te zijn bij vijf onderscheiden vormen van onderzoek & ontwikkeling zoals ze zijn aan te treffen in verschillende sectoren.

- a. In de industrie vindt R&D plaats in onderzoekslabs. Onderzoek en ontwikkeling leiden tot nieuwe producten of productaanpassingen die de industrie daarna weer als een nieuwe serie produceert. R&D leidt tot schoksgewijze aanpassingen van het product.
- b. In de zakelijke dienstverlening ontbreken dergelijke labs en vindt R&D plaats doordat business developers of soms zelfs de verkopers voor klanten specifieke toepassingen maken. Aparte R&D-labs ontbreken vaak.

Van de vier grotere multinationals die in Almere zijn gevestigd (USG People, Leaseplan, Athlon, ASMI) zijn er drie actief in de zakelijke dienstverlening, waar innovatie veel lastiger te oormerken is in de vorm van R&D-personeel.

Alle grotere industriële bedrijven die in Almere zijn gevestigd, hebben op één na (Genzyme) hun belangrijkste labs in het moederland, dicht bij het besliscentrum in het hoofdkantoor. De innovatie die dan in Nederland plaatsvindt, richt zich vooral op enkele regiospecifieke toepassingen en op aspecten als marketing en logistiek.

- c. Bij bedrijven in industrie en dienstensector vindt vernieuwing ook plaats in de interactie met toeleveranciers, bijvoorbeeld op het terrein van ICT, marketing, logistiek etc. Almere heeft veel van dergelijke toeleveranciers, met name op het terrein van ICT en logistiek. Deze bedrijven ontwikkelen soms unieke, soms seriematige oplossingen voor klanten in geheel Nederland.
- d. Een afwijkend business model van R&D vinden we in de Farmacie en de Life Sciences. Daar kunnen nieuwe bedrijven toepassingen ontwikkelen, zonder dat ze zelf winst of zelfs omzet maken, omdat investeerders de ontwikkelperiode voor hun rekening nemen. Dit zijn zeer kennisintensieve bedrijven die sterk leunen op universiteiten en andere wetenschappelijke onderzoeksinstituten. In Almere zijn enkele van dergelijke bedrijven gevestigd.
- e. Een laatste model betreft testonderzoek dat grote bedrijven en instellingen uitbesteden. Dat is vaak hoogwaardig onderzoek dat onder meer plaatsvindt in de medische sector, de informatiebeveiliging en het marktonderzoek. Hier is sprake van meer of minder vergaande interactie met de opdrachtgevers. In Almere treffen we meerdere bedrijven aan met dit model. Voorbeelden zijn Emotical Brain, Secwatch en Mobile Centre Marktonderzoek.

Als het gaat om R&D maken Rothaermel & Deeds (2004) onderscheid tussen allianties gericht op exploratie (*exploration alliances*, puur R&D gericht) en allianties gericht op exploitatie (*exploitation alliances*, meer gericht op ontwikkeling en commercialisering).

Europese of Nederlandse hoofdvestigingen van deze concerns beperken zich in de meerderheid van de gevallen tot productie of zelfs alleen tot distributie. Nederlandse bedrijven met een hoofdvestiging in Almere zijn door hun sector of omvang minder R&D-intensief. In de zakelijke dienstverlening is door de aard van de R&D sowieso sprake van *exploration alliances*: bij de door ons

geënquêteerde bedrijven in deze sector troffen we geen langdurige R&D-projecten aan gebaseerd op een investering van twee of meer bedrijven (wel gaven enkele bedrijven aan behoefte te hebben aan een mede-investeerder voor zo'n project). Ook de R&D in de industrie is in de helft van de gevallen gebaseerd op exploitation alliances: voor Europese klanten worden klantspecifieke toepassingen ontwikkeld. Slechts één van de geënquêteerde bedrijven neemt structureel deel aan een precompetitief R&D-project. Van de top 24 bedrijven is alleen ASMI aangesloten bij één van de landelijke R&D-topinstituten of innovatieprogramma's (namelijk het Point One innovatieprogramma).

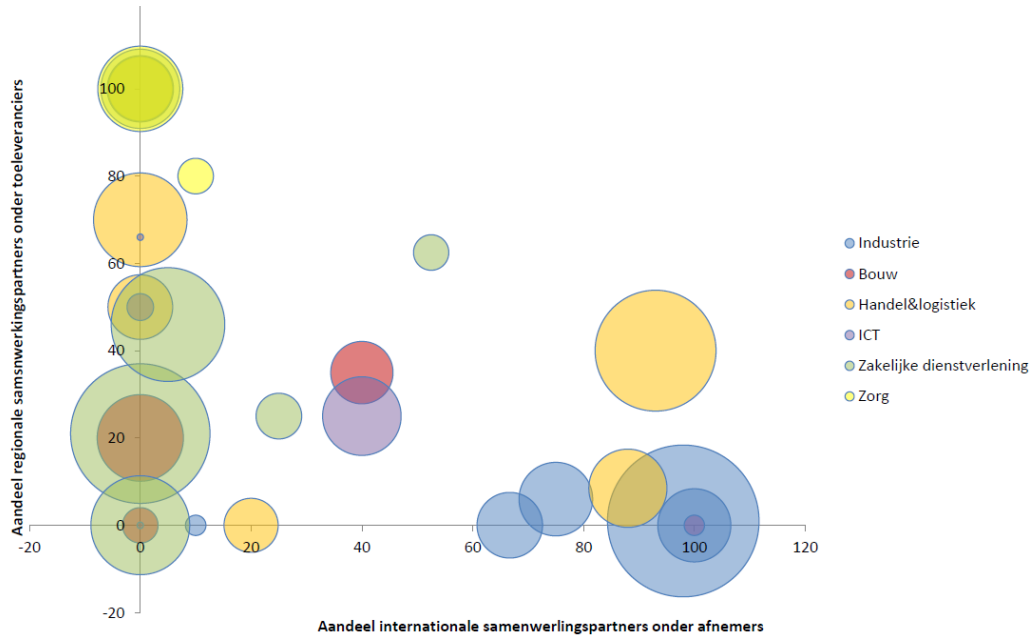
Almere heeft op dit moment dus vooral bedrijven met een lage aansluiting op structurele R&D-netwerken.

Smallworldiness

In het algemeen hebben netwerken met een hoge lokale 'hechtheid' in combinatie met enkele wereldwijde relaties een positiever impact op innovatie dan netwerken met een lage lokale hechtheid (Meeus, Oerlemans en Kenis, 2008). Flemming, King en Juda (2003) vergelijken de 'smallworldiness' van netwerken: bij intensieve lokale netwerken en korte verbindingen naar buitenlandse afnemers of toeleveranciers kunnen bedrijven snel innovatieve druk en signalen vanuit het buitenland verwerven en benutten.

In figuur 3 wordt weergegeven hoe het aandeel van buitenlandse samenwerkingspartners onder de afnemers zich verhoudt met het aandeel regionale (Almere en Noordvleugel) toeleveranciers. Dan blijken slechts vijf bedrijven internationale samenwerkingspartners onder de afnemers te combineren met regionale samenwerkingspartners onder de toeleveranciers. Deze vijf bedrijven zijn overigens verspreid over vier sectoren. In de zorg en de industrie komen deze combinaties in het geheel niet voor. Dat indiceert dat de huidige regionale toeleveranciers van internationaal georiënteerde bedrijven nog maar beperkt kunnen concurreren met hun toeleveranciers buiten de regio of uit het buitenland. De internationaal georiënteerde bedrijven vinden in de Noordvleugel wel ruimte en een jonge beroepsbevolking, maar nog niet de hoogwaardige toeleveranciers die hen bij de laatste kennis en innovaties brengen.

Figuur 3: Smallworldiness



Top 3 samenwerkingspartners

Bij zo'n 25 van de geënquêteerde bedrijven hebben we dieper kunnen inzoomen op de top 3 van samenwerkingspartners, waardoor in totaal 70 belangrijke samenwerkingsrelaties zijn beschreven. Opvallend is dat deze bedrijven vooral toeleveranciers en afnemers noemen en nauwelijks samenwerkingsverbanden van meerdere bedrijven en/of kennisinstellingen.

Samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en vaak ook kennisinstellingen zoals we die elders uit het land kennen, leiden niet alleen tot meer maar ook tot intensievere samenwerking. Het is niet verwonderlijk dat de relaties in Almere nu nog relatief 'oppervlakkig' zijn. De meeste bedrijven die we hebben gesproken, zijn naar Almere gekomen vanwege de beschikbare ruimte en beroepsbevolking en niet vanwege de aanpalende bedrijven of kennisinstellingen. Als een bedrijf eenmaal een locatie heeft gevonden, leidt dat vervolgens niet automatisch tot veel samenwerking met andere bedrijven.

De herkomst van deze samenwerkingspartner is weergegeven in tabel 5 (als een plaats vaker dan 1 maal voorkomt, staat het aantal malen erbij).

Tabel 5: Herkomst van samenwerkingspartners

<i>Noordvleugel</i>		<i>Elders in Nederland</i>		<i>Buiten Nederland</i>	
Almere	17	Rotterdam		Duitsland	2
Amsterdam	9	Vlaardingen		Finland	
Haarlem	2	Ede		Frankrijk	
Hilversum		Genemuiden		Groot-Brittannië	
Lelystad		Hattermerbroek		Ierland	
Purmerend		Apeldoorn		Zwitserland	
Zaandam		Heteren		Geheel Europa	2
Amersfoort	2	Nijmegen		VS	3
Nieuwegein		Den Bosch		Japan	2
Utrecht	2	Noord-Brabant	2	Taiwan	
Zeist	2	Verspreid NL	2		
Soest					
Mijdrecht					

Kijken we nu naar de aard van deze samenwerkingspartners, dan zijn van hen:

- 10 het moederbedrijf;
- 31 een afnemer (of opdrachtgever);
- 3 een dealer;
- 17 een toeleverancier;
- 5 een onderneming met wie gezamenlijk aan productie of productontwikkeling wordt gedaan;
- 3 een overheid;
- 1 een onderzoeksinstelling.

Als we een combinatie maken van de locatie van de samenwerkingspartner en de aard van de samenwerking dan ontstaat het volgende beeld.

Tabel 6: Aard en herkomst van de belangrijkste samenwerkingspartners

	Moeder	Afnemer	Dealer	Toeleverancier	Coproductie/- ontwikkeling	Overheid	Onderzoek	Totaal
Almere		1	10		2		3	17
A-dam regio		2	10	1	2			15
Utrecht		1	4		3	1		9
Overig Randstad			4					4
Noord-Nederland			1		4			5
Zuid-Nederland			1		4			5
Europa		7	1	2	2	1		8
VS		1				1		2
Oost-Azië		3				2		5
Totaal		10	31	3	17	5	3	70

Samengevat vallen drie dingen op.

1. Vestigingen van internationale bedrijven opereren vaak nogal geïsoleerd en doen weinig met hun directe omgeving.

2. Samenwerkingspartners komen primair uit de metropoolregio Amsterdam, ook uit de regio Utrecht en verder ook uit de rest van de Randstad. Op basis van vestigingslocaties concludeerden Wall en Burger (2008), dat Almere een verbindende factor is naar het noordelijke deel van Nederland. In ons onderzoek kijken we naar kennisintensieve samenwerking en daarin speelt na de Amsterdamse metropoolregio juist de regio Utrecht een belangrijke rol. Samenwerkende afnemers komen relatief vaak uit de Noordvleugel. De samenwerkingspartners onder de toeleveranciers komen relatief vaak uit de rest van Nederland. Bedrijven gevestigd in Almere zijn dus vaker een toeleverancier voor andere bedrijven dan een belangrijke afnemer.
3. In slechts 5 van de 70 samenwerkingsrelaties spreken de ondernemers van coproductie of co-ontwikkeling. Daadwerkelijke coproductie of co-ontwikkeling of samenwerking met een onderzoekspartner komt bijna alleen voor bij grote industriële bedrijven en die doen dat met buitenlandse bedrijven. De enige uitzondering betreft onderzoekssamenwerking in de zorg. Die vindt wel plaats in Almere. De samenwerking met andere bedrijven in de Noordvleugel overstijgt bijna nooit de (eenvoudige of complexe) relatie tussen toeleverancier en afnemer. Er is geen universiteit, het hbo is nog maar net neergestreken en bedrijven werken weinig samen met kennisinstellingen elders in de Noordvleugel. Dit blijkt ook uit de zogeheten RAAK-projecten (samenwerking tussen bedrijfsleven en hbo). Van de honderden bedrijven en instellingen die inmiddels deelnemen in de honderden RAAK-projecten komen er bijvoorbeeld maar enkele uit Almere. De vier projecten waarin ze deelnemen, gaan over ICT en zorg, basisonderwijs en voedingsmiddelen. Deze thema's zijn herkenbaar, net als het gegeven dat het om twee instellingen en één bedrijf gaat.

5. Conclusies en aanbevelingen

Nu we een beeld hebben van de bedrijvigheid in Almere en de aard van de samenwerkingspartners, kunnen we de vragen beantwoorden die in dit onderzoek centraal staan:

1. Wat is nu de samenhang en samenwerking tussen bedrijven, onderzoeksinstituten en onderwijsinstellingen in Almere enerzijds en andere bedrijven in de metropoolregio en Utrecht anderzijds? En in welke mate worden deze relaties tussen bedrijven en kennisinstellingen ondersteund door samenwerkingsverbanden?
2. Waar liggen volgens bedrijven mogelijkheden voor verdergaande economische samenwerking die bijdraagt aan de internationale concurrentiepositie van de Noordvleugel en de groei in Almere?
3. Hoe kunnen de condities voor regionale samenwerking en clustervorming worden versterkt en hoe kan bestuurlijke samenwerking daarbij behulpzaam zijn?

Samenhang en samenwerking

1. Almere is een jonge en nog weinig specifieke economie. Het effect is dat veel in Almere gevestigde bedrijven hun omzet realiseren buiten Almere. Dat betekent dat Almeerse bedrijven veel waarde creëren voor bedrijven elders. Dit is natuurlijk wat bedrijven ook willen: steeds meer toegevoegde waarde creëren voor hun klanten. En vooral in de zakelijke dienstverlening zie je dat bedrijven steeds meer werk uit handen willen nemen van hun klanten: van autolease tot archiefbeheer. Bedrijven in Almere willen dan ook dat hun toegevoegde waarde wordt gezien en gevonden door steeds meer bedrijven buiten Almere en dat ze een steeds serieuzere rol kunnen spelen voor hun klanten. Voor een deel van hun afnemers zijn bedrijven in Almere niet alleen een toeleverancier, maar ook een daadwerkelijke samenwerkingspartner. Om goed werk te leveren aan afnemers zoeken bedrijven hoogwaardige toeleveranciers. Ook daar geldt dat samenwerking tot beter werk leidt. De bedrijven in de steekproef beschouwen gemiddeld 30 procent van hun afnemers en gemiddeld 19 procent van hun toeleveranciers als samenwerkingspartner (waarmee ze dus kennis uitwisselen of participeren in projecten).
2. De *aard* van de samenwerking is nu nog betrekkelijk oppervlakkig, zo blijkt ook als we bij 25 bedrijven dieper inzoomen op hun samenwerkingsrelaties: het zijn vooral relaties met individuele toeleveranciers en afnemers die vaak intensief en structureel zijn, maar niet ingebed zijn in netwerken waaraan veel andere bedrijven en kennisinstellingen deelnemen. Er zijn diverse deelsectoren die relatief sterk vertegenwoordigd zijn in de stad (zoals leasing, uitzendbranche, telemarketing), maar de bedrijven in deze deelsectoren zijn nog nauwelijks aan elkaar verknoopt via economische relaties. Er zijn nog nauwelijks netwerken waarin meerdere bedrijven en onderzoeksinstituten in Almere een rol spelen. De zorgsector vertoont nog het meeste trekken van een cluster en heeft ook een actieve tafel bij de EDBA (Almere). Enkele individuele bedrijven in onze steekproef zijn onderdeel van landelijk opererende clusters (zoals het maritieme cluster), maar deze melden weer weinig samenwerkingspartners in de directe omgeving. De bestaande netwerken in Almere zijn informeel en maken het mogelijk dat Almeerse ondernemers andere

Almeerse ondernemers spreken. Er zijn veel minder netwerken die hen in contact brengen met ondernemers in de keten buiten Almere; op dit moment alleen de Kamer van Koophandel, OMFL, iMMovator, Exser, Kenniskring Amsterdam en AIM. De net gestarte Economic Development Board in de metropoolregio Amsterdam bouwt nu ook metropoolbrede netwerken waar bedrijven uit Almere aan kunnen deelnemen en zo in contact komen met bedrijven elders uit de regio en met andere bedrijven en kennisinstellingen ook kunnen bouwen aan concrete projecten.

3. De zorgsector in Almere is het verst ontwikkeld als cluster. De keten is daar relatief compleet: van eindafnemers, grote en kleine producenten tot onderzoeksinstellingen. In andere clusters moeten bedrijven voor samenwerking in de keten het water over. Van de 70 samenwerkingsrelaties die we in detail geïnventariseerd hebben, vinden er 17 plaats in Almere, 13 met de Amsterdamse metropoolregio en 9 met de regio Utrecht. In de Metropoolregio vinden Almeerse bedrijven vooral belangrijke afnemers, in de regio Utrecht treffen ze ook belangrijke toeleveranciers. In de regio Utrecht zijn veel zakelijke dienstverleners met wie het voor de bedrijven in Almere gemakkelijk samenwerken is, omdat de regio Utrecht vrijwel net zo dichtbij is als de metropoolregio Amsterdam. De relaties met bedrijven en kennisinstellingen uit Amsterdam en omgeving worden in toenemende mate ondersteund door netwerken en bestuurlijke samenwerkingsverbanden zoals de Economic Development Board voor de metropoolregio Amsterdam. Netwerken en samenwerkingsverbanden met de regio Utrecht zijn er evenwel nog niet. Utrecht kent de Taskforce Innovatie Regio Utrecht maar die reikt niet verder dan Amersfoort. Alleen de Kamer van Koophandel Gooi-, Eem- en Flevoland is zowel aangesloten op de Utrechtse als op de Amsterdamse netwerken en kan een rol spelen in het aantrekken van de banden tussen deze netwerken.

Mogelijkheden en behoeften van bedrijven

Door de korte geschiedenis van Almere kent de stad een gevarieerd portfolio en hebben de bedrijven uiteenlopende behoeften. Toch zijn er patronen zichtbaar, vooral als we onderscheid maken naar Nederlandse versus buitenlandse bedrijven en grote versus mkb-bedrijven.

4. *Europese of Nederlandse hoofdvestigingen van buitenlandse concerns* zijn de grootste werkgevers in Almere. Deze bedrijven geven aan dat Almere voor hen voordelen heeft op het terrein van ruimte, beroepsbevolking en ligging, vaak in combinatie met aantrekkelijke aanbiedingen bij hun binnenkomst.²⁴ Deze bedrijven verrichten in Almere:
 - a. soms alleen salesondersteuning en/of distributie; dit leidt ertoe dat de vestiging in Almere vooral behoefte heeft aan procesoptimalisatie en marketing- en logistieke kennis;
 - b. soms ook R&D (Yakult, Genzyme, Kerry Bio Science); dat gebeurt dan in samenwerking met onderzoekers uit geheel Nederland en uit het buitenland.Bij de eerste groep bedrijven is de behoefte aan samenwerking met anderen dan de afnemers en toeleveranciers niet heel groot, maar wel groter dan nu vervuld kan worden. Er is latente vraag naar méér ondersteuning op het gebied van distributie en marketing. En het is jammer als

²⁴ Voor Japanse bedrijven is de aanwezigheid van de Japanse gemeenschap in Amstelveen nog een voordeel.

bedrijven idealiter in Almere hadden willen zitten, maar door gebrek aan bijvoorbeeld goede transportbedrijven moeten uitwijken naar bijvoorbeeld Amersfoort of Woerden of Noord-Brabant.

Bij de tweede groep bedrijven is de behoefte aan samenwerking groter. Die wordt voor een deel vervuld binnen geheel Nederland en vaak ook in het buitenland. Hier wordt niet samengewerkt met Almeerse kennispartners, omdat die er niet zijn en ook niet worden verwacht. Buitenlandse bedrijven (zeker Aziatische) nemen vaak hun partners uit het land van herkomst mee naar hun overzeese vestigingen.²⁵ Na enige tijd zou het normaal moeten zijn dat deze bedrijven ook regionale (kennis)partners vinden. Dat biedt deze bedrijven spillover effecten: investeringen van de één in nieuwe mensen of nieuwe toeleveranciers leveren voordelen op voor andere bedrijven. Zolang dergelijke 'dense local clustering' echter ontbreekt, zijn vestigingen gevoeliger voor verplaatsing: zo gemakkelijk als ze aangetrokken zijn, zo gemakkelijk kunnen ze dan ook weer weggaan. Ze zijn footloose.²⁶

5. Ook *Nederlandse hoofdvestigingen van internationale (soms van oudsher Nederlandse) concerns* zijn grote werkgevers. Dit gaat in Almere om bedrijven in de zakelijke dienstverlening. Intensieve samenwerking met afnemers is daar de belangrijkste driver van innovatie.²⁷ Kennispartners spelen in deze sectoren (nog) een beperkte rol. Er zijn netwerken waar bedrijven elkaar informeel tegenkomen, maar verschillende bedrijven geven aan dat het intensiever kan en dat men weliswaar branchegenoten ontmoet maar geen nieuwe klanten. Er zijn nog nauwelijks netwerken van zakelijke dienstverleners waar bedrijven in de Noordvleugel elkaar gemakkelijk ontmoeten. De gebrekkige relatie met kennisinstellingen en de nog maar recente aanwezigheid van het hbo maakt dat die ook weinig bijdragen aan netwerken. Bedrijven geven aan het hbo te missen. Verschillende bedrijven verwachten meer van de overheid als launching customer: van elektrisch vervoer tot digitaal archiveren en telefonische klantcontacten en netwerken daaromheen. Een groeiende gemeente die veel eigen bedrijfsprocessen nieuw kan ontwerpen, kan als launching customer innovatie versnellen.
6. Een derde categorie wordt gevormd door de grote groep *verzorgende bedrijven en instellingen* (voor lokale/regionale consumenten en producenten). Die hebben weinig schaalvoordelen en kostenvoordelen als ze innoveren (en hebben daarnaast vaak geen veeleisende bedrijven als klant). Hier kunnen impulsen ontstaan door private ondernemers (als die toevallig ook in de regio te vinden zijn) of door krachtig launching customership van de overheid. De eerstelijnszorg in Almere is onderdeel van één publieke organisatie die een rol kan spelen in netwerkvorming en innovatie. Ook hier geldt dat het vooral zinvol is als dat gebeurt op terreinen waar Almeerse instellingen en bedrijven met hun toeleveranciers krachtige niches hebben. Bedrijven en instellingen kunnen worden uitgedaagd deze niches te benoemen, een roadmap op te stellen en nieuwe business uit te lokken door bijvoorbeeld matchmaking. Als het aan de orde is, kan de overheid of een zorginstelling dat ondersteunen met innovatieve opdrachten die ook innovatief worden aanbesteed.

²⁵ Dit patroon wordt beschreven in Remi Barré et al. (1998).

²⁶ De productiefaciliteiten van ASMI bijvoorbeeld zijn in 2005 aangetrokken uit Bilthoven, maar zijn in 2009 weer verplaatst naar Singapore.

²⁷ Daarnaast is natuurlijk voortdurende procesoptimalisatie (kostenbesparing) een innovatiedriver.

7. Interessant is de vierde categorie van *kennisintensieve mkb-bedrijven* die op landelijke schaal (willen) leveren aan andere bedrijven. Vaak zijn het ICT'ers of andere dienstverleners (bijvoorbeeld callcenters). Bij de kleine maar snelgroeiende bedrijven treffen we ook diverse R&D-intensieve bedrijven aan. Enkele van deze bedrijven worden ondersteund door participaties van de provinciale ontwikkelingsmaatschappij OMFL of zijn daarover in gesprek. Diverse kleine bedrijven geven aan dat ze intensiever willen samenwerken met grote bedrijven in Almere.

Betere condities voor regionale samenwerking en clustervorming: aanbevelingen

Bedrijven in Almere zijn belangrijke schakels in ketens en leveren van of aan bedrijven uit heel Nederland en in een kwart van de (onderzochte) gevallen ook uit het buitenland. Voor de Noordvleugel biedt Almere in ieder geval ruimte en een ruime beroepsbevolking. Ketens worden hechter en effectiever als bedrijven niet alleen leveren aan elkaar, maar ook samenwerken. Als er meerdere dwarsverbanden ontstaan tussen bedrijven en kennisinstellingen, spreken we van clusters. Veel bedrijven willen uit commerciële motieven natuurlijk graag een zwaardere rol vervullen binnen de ketens waarin ze actief zijn. Als ze dat doen, dragen ze bij aan groei van de Almeerse economie, en van de bedrijven met wie ze samenwerken, in de Noordvleugel en daarbuiten. Deze samenwerking en clustervorming is te faciliteren en aan te wakkeren. Wij hebben de volgende aanbevelingen, waarin ook zichtbaar wordt in welke clusters Almere een belangrijke rol kan spelen in de Noordvleugel.

1. De Europese hoofdvestigingen van internationale concerns kunnen meer worden ondersteund in het vinden van combinaties met onderzoek en toeleveranciers elders in Nederland. Hoewel de bedrijven op het eerste gezicht onderdeel zijn van de Hightech, Food of Life Science clusters in Nederland, hebben ze gemeenschappelijk dat ze willen vernieuwen op het terrein van toeleveren, uitbesteden, salesondersteuning en logistiek. Ze zijn daarmee in wezen ook onderdeel van het cluster Logistiek & Commerce. Voor een deel kunnen deze bedrijven beter bediend worden door Almeerse toeleveranciers, voor een deel kunnen ze ook vanuit Almere gefaciliteerd worden om deze expertise elders in Nederland te vinden. Dit kan georganiseerd worden binnen de tafels en clusters van de Development Boards in de metropoolregio en in Almere. Zo kan het cluster Logistiek & Commerce ook een rol spelen in de acquisitie van buitenlandse bedrijven (zoals dat nu plaatsvindt binnen AiB).
Deze bedrijven zijn actief in sectoren waar Nederland een stevige kennispositie heeft. De R&D van deze concerns vindt echter elders in Europa (Roche Diagnostics) of de wereld (LG, Yakult) plaats. Omdat onderzoekers niet in de directe nabijheid zijn te vinden, hebben bedrijven behoefte aan steun om in contact te komen met de kennis van Nederlandse universiteiten en de trekkers van deze clusters elders. Hierin kunnen bedrijven ondersteund worden door bijvoorbeeld de Almeerse EDBA. Almere kent geen clusters met – zoals het Planbureau voor de Leefomgeving (2010) dat noemt – een enkelvoudige of meervoudige specialisatie in die stad. Almere heeft vooral te maken met clusters met een gespreid patroon. Bedrijven zullen hun samenwerkingspartners daardoor gemiddeld van verder moeten halen. Dit is maatwerk: het betekent dat Almeerse bedrijven één voor één geadviseerd moeten worden waar de voor hen relevante netwerken te vinden zijn. Zo zullen vanzelf groepjes van bedrijven met een

vergelijkbare behoefte zichtbaar worden die ook collectief geïntroduceerd kunnen worden bij netwerken elders in Nederland.

2. Er is een samenhangende concentratie van bedrijven in de zakelijke dienstverlening die veel trekken vertoont van een cluster, ook omdat diverse Nederlandse marktleiders en enkele internationaal opererende concerns (USG, Athlon Car Lease, Leaseplan) er onderdeel van uitmaken. Hier kan nog veel gebeuren in clusterontwikkeling. Te denken valt aan gemeenschappelijke roadmapping, strategievorming, matchmaking en afspraken met het hbo over opleidingen en onderzoek. De B2B-sector (telemarketing, leasing, uitzendsector; daartoe kan ook de zogeheten 'indistributie' worden gerekend) is ontstaan als business model innovation. Al deze bedrijven zijn in hun huidige concepten ontstaan in de jaren zeventig en tachtig. Hier is naar onze mening ruimte voor een versnelling. Bedrijven kunnen hier vaak slecht uit de voeten met het klassieke langjarige universitaire onderzoek (waarbij projecten vaak een doorlooptijd hebben van vier jaar, omdat ze gekoppeld zijn aan promoties). Het kortcyclischer onderzoek bij hbo's biedt in dit opzicht meer mogelijkheden. Bedrijven hebben hier nog weinig expliciete wensen, omdat ze ook geen adres hadden om die wensen achter te laten. Wie even met een B2B-bedrijf spreekt, hoort al snel allerlei behoeften. In de vervulling daarvan kan (hbo)onderzoek een rol spelen. De Development Board voor de Metropoolregio Amsterdam heeft een clustertafel Financieel Zakelijke Dienstverlening. Bedrijven uit Almere zouden ook aan tafel moeten zitten met bedrijven uit de regio Utrecht. Maar op bestuurlijk of bedrijfslevenniveau vindt daarover nog geen afstemming plaats. Deze bedrijven kunnen ondersteund worden om hun propositie naar de rest van Nederland beter en beter zichtbaar te maken via – bij wijze van spreken – binnenlandse handelsmissies.
3. Binnen de zakelijke dienstverlening is ICT/Media een cluster dat specifiek is geïdentificeerd door de Commissie Meijer en het bestuur van Almere. Er zijn inderdaad veel kleinere, vaak kennisintensieve ICT-gerelateerde bedrijven die op specifieke niches actief zijn en heel Nederland als markt hebben. Deze bedrijven kunnen geholpen worden om hun marktrelaties in Almere en de Noordvleugel te versterken. Hier zitten veel van hun natuurlijke klanten. Er zijn binnen Almere wel enkele netwerken (VBA, de Digikring, Logistieke Kenniskring, International business Club WTC, EDDBA-tafels), maar deze worden nauwelijks benut om kleine bedrijven te faciliteren in contacten naar de Noordvleugel. Dat zouden deze netwerken kunnen oppakken.
4. Het cluster dat het gemakkelijkst te versnellen is, is de zorg, omdat dat al het meest compleet is in Almere. Verdere versnelling kan ook hier plaatsvinden door eigen niches te benoemen en te versterken en door actief jonge bedrijvigheid aan te wakkeren. Met de metropoolregio Amsterdam en met Utrecht zou dit cluster ook afspraken kunnen maken welke onderdelen van de zorgketen in Almere uitgebouwd worden en welke elders. Overheden kunnen een rol spelen als launching customer.

Naast deze clusterspecifieke aanbevelingen zijn er ook aanbevelingen die voor elk van de clusters van belang zijn en bijdragen aan een goed vestigingsklimaat (of zoals het ook wordt genoemd: 'goed gastheerschap').

5. Om kleine bedrijven te laten samenwerken met grote zou je hen ook echt fysiek bij elkaar kunnen brengen in campussen of andere vormen van precompetitieve samenwerking. Er zijn al

diverse voorbeelden van dergelijke open innovatie faciliteiten: in de industrie (rond Philips, DSM en Océ) maar ook in de zakelijke dienstverlening (het ABN/Amro Dialogues house). Dit model kan ook worden toegepast op enkele (B2B)sectoren die in Almere sterk aanwezig zijn zoals leasing, direct marketing en uitzendbedrijven. In het buitenland zijn er voorbeelden van dergelijke precompetitieve samenwerking, waarbij overigens bleek dat bedrijven behoefte hadden aan gelijktijdig en soms ook collectief innoveren, maar dan wel in groepen waar directe concurrenten niet bij aanwezig waren.²⁸

Specifiek voor Almere is nodig (a) dat deze B2B-bedrijven ook geprikkeld worden tot verdere vernieuwing door in contact te komen met nieuwe klanten, bijvoorbeeld uit het buitenland, en (b) dat er gerichte hbo- en universitaire ondersteuning wordt georganiseerd. Van belang is dat ook de hbo-opleidingen en lectoraten die ingericht worden in Almere hier optimaal op aansluiten. Niet alles kan in Almere worden geleverd. Dan is het van belang dat ondernemers ook 'meegenomen' worden naar hbo's en universiteiten elders in de Noordvleugel. Dit is te organiseren, maar het vereist een ondersteuning die verder gaat dan het bij elkaar brengen van ondernemers.

6. Almere kent relatief veel jonge en dus kleine bedrijven. Op andere plaatsen in het land is ervaring opgedaan met programma's die de groei van deze jonge bedrijven versnellen (Port4Growth, Groeiversneller, Twenty/twenty).²⁹ Ook de provincie Flevoland kent een dergelijk initiatief ('Noordvleugel Fast Forward'). Er is zeker reden om méér bedrijven te laten deelnemen. Hierbij kunnen Almeerse bedrijven samen deelnemen met bedrijven uit andere regio's.

²⁸ Almere kent op dit moment een Creatieve Campus (www.mac3park.nl) en een Health Campus en ontwikkelt een Medical Trade Park. Zie www.almerehealthcity.nl.

²⁹ Zie www.groeiversneller.nl, www.port4growth.nl.

Schema 1: De aanbevelingen samengevat

1. Ondersteun vestigingen (in Almere) van internationaal opererende concerns in de toegang onderzoek (topsectoren) en toeleveranciers elders in Nederland. De toegang tot onderzoek is actueel met het nieuwe bedrijfslevenbeleid van EL&I.
2. Ondersteun deze vestigingen in Almere ook in het sneller vinden van lokale en regionale toeleveranciers.
3. Organiseer clustervorming van Almeerse bedrijven in de B2B zakelijke dienstverlening door gemeenschappelijke roadmapping en strategievorming.
4. Breng naar bedrijven in beeld wat de zakelijke dienstverlening in Almere complementair biedt aan die in de Amsterdam en de regio Utrecht.
5. Versterk clusters die in Almere zelf een basis hebben (zorg, zakelijke dienstverlening) door matchmaking en collectief business development.
6. Overleg als Almeerse zorgcluster met zorgclusters in Amsterdam en Utrecht om een complementair aanbod (zichtbaar) te hebben en samenwerking tussen spelers te versnellen.
7. Biedt als decentrale overheid een roadmap van overheidsopdrachten en experimenteer met nieuwe vormen van aanbesteding (in ieder geval in zorg, duurzaam bouwen en facilitaire dienstverlening).
8. Richt in de zakelijke dienstverlening in Almere een campus of andere faciliteit in voor precompetitieve samenwerking.
9. Ga met bedrijven in de zakelijke dienstverlening collectief op pad naar nieuwe Nederlandse en buitenlandse klanten: binnenlandse en buitenlandse handelsmissies.
10. Organiseer de nieuwe hbo-opleidingen en lectoraten in Almere rond niches die vooral voor Almere relevant zijn. Organiseer dat bedrijven ook samenwerken met deze opleidingen.
11. Biedt een programma aan samen met de regio Utrecht of Amsterdam zodat jonge bedrijven elkaar tegenkomen.

Bijlagen

1. Onderzoeksaanpak

We hebben in dit onderzoek niet gekozen voor grootschalig dataonderzoek, maar zijn op zoek gegaan naar patronen. Grootschalig dataonderzoek kijkt bijvoorbeeld naar de wijze waarop bedrijven zijn ingedeeld in de LISA-statistieken, terwijl wij hebben gemerkt dat het ene industriële bedrijf in Almere daadwerkelijk actief is met productie, terwijl het andere alleen distributie doet of alleen onderzoek.

Patronen worden zichtbaar in concrete bedrijven, hun ontwikkeling, vestigingspatronen en relaties. We hebben er dertig gesproken aan de hand van een halfgestructureerde vragenlijst. Doordat we van elk van deze bedrijven meerdere samenwerkingspartners in beeld hebben gebracht, hebben we een ruimer palet aan empirisch materiaal (Carrington, Scott & Wasserman 2005). De gegevens over deze bedrijven zijn anoniem gerapporteerd. Daarnaast hebben we van deze en andere bedrijven wel openbare informatie vermeld in het rapport.

Om meer te weten te komen over de aard en waardering van de samenwerkingsrelaties van organisaties in Almere, zijn dertig bedrijven telefonisch geïnterviewd. Bedrijven kregen een vragenlijst toegezonden en enkele dagen daarna werd er telefonisch contact opgenomen met de respondenten om de vragen telefonisch te stellen en de antwoorden te noteren. Met deze aanpak hebben de respondenten, indien nodig, de mogelijkheid om zich voor te bereiden op de vragen en kan er telefonisch doorgevraagd worden, zodat de onderzoeker eventuele aanvullende vragen naar aanleiding van de antwoorden op het interview kan stellen. Op deze manier worden de interviews op een efficiënte manier afgenomen, maar wordt wel een mogelijkheid gecreëerd om achterliggende informatie te achterhalen. Uiteindelijk zijn er dertig minicases studies gemaakt.

In de interviews werd een beeld geschetst van de samenwerkingspartners van de organisaties:

- Er werd een beeld geschetst van de hoeveelheid samenwerkingspartners die de organisaties hebben.
- Er werd er een beeld geschetst van de geografische spreiding van deze samenwerkingspartners.
- Er werd een beeld geschetst van de drie belangrijkste samenwerkingspartners van de organisaties.
- Ook werd verder ingegaan op de mogelijkheden om samenwerking tussen organisaties te stimuleren en hoe bestuurlijke entiteiten hieraan kunnen bijdragen.
- Ten slotte werd ingegaan op de vraag hoe samenwerkingsrelaties kunnen bijdragen aan het omgaan met de financiële crisis en hoe zij bijdragen aan innovatie.

We hebben bedrijven benaderd uit drie bronnen. Allereerst zijn contactgegevens gezocht van de eerste vijftig bedrijven van de lijst met grootste organisaties in Almere, die aangeleverd zijn door de gemeente Almere. Vervolgens zijn er, na overleg met de opdrachtgevers, bepaalde organisaties uit deze selectie gefilterd. Dit betroffen onder andere lokale vestigingen van supermarkten, uitzendbureaus en zorginstellingen. Ook viel er één organisatie af (Alliance Healthcare), omdat deze

organisatie niet langer in Almere gevestigd was. Na deze selectie bleven er van de 50 origineel geselecteerde bedrijven 39 organisaties met potentiële respondenten over. Van deze organisaties hebben 13 organisaties deelgenomen aan het onderzoek. 26 organisaties wensten niet deel te nemen aan het onderzoek.

Er waren drie redenen die contactpersonen gaven waarom men niet wilde deelnemen aan het onderzoek:

1. Men werd te vaak uitgenodigd om mee te werken aan onderzoeken en men wilde daarom niet meewerken ('enquêtemoe').
2. Men had het te druk met de reguliere bedrijfsactiviteiten.
3. Men had het te druk met bedrijfsactiviteiten die toegespitst waren op het naderen van het einde van het jaar.

Daarnaast zijn nog 30 bedrijven benaderd uit de categorie 51 tot 100; daarvan hebben er 6 deelgenomen aan het onderzoek.

Vervolgens hebben de provincie Flevoland en de gemeente Almere een andere lijst aangeleverd met mogelijke respondenten. Dit betroffen de snelst groeiende organisaties binnen provincie Flevoland. Deze lijst bevatte 27 organisaties, waarvan 15 bedrijven buiten de doelgroep vielen omdat zij niet in Almere gevestigd waren. Met de resterende 12 organisaties hebben we contact opgenomen. Daarvan gaven 8 contactpersonen aan deel te willen nemen.

Ten slotte is uit een lijst van snelle groeiers over de periode 2002-2007 een aantal bedrijven benaderd uit sectoren die in de eerdere selecties ondervertegenwoordigd bleken te zijn. Daarvan hebben er 3 deelgenomen.

2. Literatuur

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-455.
- Barré, R., M. Gibbons, J. Maddox & B. Martin, *Science in Tomorrow's Europe*. Economica 1998.
- Carrington, P.J., J. Scott, & S. Wasserman (2005). *Models and methods in social network analysis*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. & Ring, P., (2008). Introducing inter-organizational Relations. In: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. & Ring, P., (eds.). *The Oxford handbook of inter-organizational relations*, pp. 3-21. Oxford: Oxford University Press.
- Flemming, L., C. King & A. Juda, *Small Worlds and Innovation*, Working Paper, Harvard Business School 2003.
- Gemeente Almere (2010). *Sociale Atlas van Almere 2010*.
- Gomes-Casseres, B. (1994). Group versus group: How alliance networks compete. *Harvard Business Review*, 72(4), 62-74.
- Lavie, D., Lechner, C., & Singh, H. (2007). The performance implications of timing of entry and involvement in multipartner alliances. *Academy of Management Journal*, 50(3), 578-604.
- Lorenzoni G. & Baden-Fuller C. (1995). Creating a strategic center to manage a web of partners. *California Management Review*, 37(3), 146-162.
- Meijer, Wim (2009). *Economisch offensief Almere*. Almere 2030, Almere.
- Meeus, M.T.H. (2003). Innoveren en organiseren. Over het verklaren van (on-)verenigbare grootheden. Oratie Universiteit Utrecht.
- Meeus, M.T.H., Oerlemans, L.A.G. & Hage, J. (2001). Patterns of Interactive Learning in a High Tech Region. An empirical exploration of an extended resource-based model. In: *Organisation Studies*, Vol. 22. No. 1, pp. 145-172.
- Meeus, M.T.H., Oerlemans, L.A.G. & Hage J. (2004). Industry-Public Knowledge Infrastructure Interaction: Intra- and Inter-organizational explanations. *Industry and Innovation*, vol 11: 4: p. 299-327.
- Meeus, M.T.H. & J. Faber (2006) Interorganizational relations and innovation. A review and a theoretical extension. In: J. Hage & M.T.H. Meeus (eds.), *Innovation, Science and Institutional Change*. Oxford: Oxford University Press, p. 67-87.
- Meeus, M.T.H., Oerlemans, L.A.G., & Kenis, P.N. (2008). Inter-organizational networks and innovation. In B. Nooteboom & E. Stam (Eds.), *Micro-foundations for innovation policy* (pp. 273-314). WRR/Amsterdam: Amsterdam University.
- Oort, F. van, O. Raspe & M. Burger (2006). *Economische netwerken in de regio*. NAI-Uitgevers, Rotterdam.
- Oort, F. van et al (2010). Clusters en netwerkeconomie in de Noordvleugel van de Randstad. Universiteit Utrecht.
- Padula, G. (2008). Enhancing the innovation performance of firms by balancing cohesiveness and bridging ties. *Long range planning*, 41, 395-419.
- Provan, K. G., Fish, A. & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management* 33, 479-516.
- Raspe, Otto & Martijn van den Berge, *De ruimtelijke structuur van de clusters van nationaal belang*. Planbureau voor de Leefomgeving. Den Haag 2010.
- Rothaermel, F. T. & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25 (3): 201-221.
- RSM (2009). *Wederzijds profijt. De strategische waarde van de top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland en van Nederland voor deze top 100*. RSM, Rotterdam.
- Sampson, R. (2007). R&D alliances and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 364-386.
- Toren, J.P. van den (2010). *Van polderafspraken naar innovatienetwerken. Hoe innovatie zich onttolde over Nederland. Innovatieplatform 2007-2010*. Den Haag.

- Van der Valk, T., Moors, E., Faber & J., Meeus, M.T.H. (2010) R&D collaboration in the life sciences: Finding partners and the role of resource-based inducements and opportunities. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 14, No. 2 (April 2010) pp. 179–199.
- Wall, Ronald & Martijn Burger, *Netprint Almere. Almere's City Hierarchy and Urban Performance in a World City Network*. Wall Research Design / Faculty of Applied Economics / Erasmus University Rotterdam. 15-01-2008.

3. Korte impressie van enkele bedrijven³⁰ (openbare gegevens)

<p>USG People</p> <p>In 1972 richten Pieter Borgstein, Frans Platteel en Alex Mulder het uitzendbureau PBM Nederland B.V. op, later Unique Uitzendburo. Na zeven jaren van groei besluit men in 1979 als een van de eersten in Nederland het hoofdkantoor naar de in aanbouw zijnde nieuwe stad Almere Haven te verhuizen. En tien jaren later, in 1989, worden de landsgrenzen overschreden en openen er Unique-vestigingen in België. In 1994 worden deze Belgische en Nederlandse activiteiten juridisch samengevoegd onder de naam Unique International B.V. In 1997 volgt de overname van het al beursgenoteerde Goudsmit N.V. door Unique International B.V. en toetreding tot de beurs van Amsterdam. Unique International gaat vanaf 2001 verder als United Services Group N.V. In 2002 wordt vervolgens de uitzendorganisatie Start overgenomen. En in 2005 komt daar de Belgische branchegeenoot Solvus Resource Group bij. Met merken als Creyf's, Content en StarJob was Solvus aanbieder van innovatieve human resources diensten en oplossingen. De nieuwe combinatie van United Services Group en Solvus Resource Group krijgt de huidige naam: USG People N.V.</p>
<p>Athlon Car Lease International</p> <p>Athlon Car Lease heeft negen vestigingen in Europa: België, Duitsland, Frankrijk, Italië, Luxemburg, Nederland, Polen, Portugal en Spanje. De eigen leaseportefeuille bevat inmiddels circa 210.000 contracten. Athlon Car Lease Nederland is met 126.000 auto's een van de grootste aanbieders op het gebied van autoleasing. Het heeft ruim 500 medewerkers in Nederland en is onderdeel van De Lage Landen International, een 100 procent dochter van de Rabobank. Het hoofdkantoor van Athlon Car Lease is gevestigd in Almere. Daarnaast heeft zij kantoren in Heerenveen, Alkmaar, Nieuwegein, Berkel en Rodenrijs en Eindhoven.</p>
<p>Lease Plan</p> <p>LeasePlan is opericht in de jaren zestig en inmiddels een van de grootste autoleasebedrijven ter wereld. Leaseplan is actief in 30 landen, heeft zesduizend werknemers en een vloot van 1,3 miljoen auto's. Leaseplan heeft sinds 1993 ook een banklicentie in Nederland. Leaseplan verricht haar werk vanuit kantoren in Almere en Gouda.</p>
<p>LG Electronics</p> <p>LG Electronics Services Europe B.V. is opgericht op 1 september 1998 en is een dochteronderneming van LG Electronics Inc. in Zuid-Korea. De onderneming is actief als groothandel in consumentenelektronica en informatietechnologieapparatuur. Tevens houdt LG Electronics Services Europe B.V. zich bezig met de verkoop en de distributie van onderdelen voor computers en monitoren en repareert men deze. Naast het kantoor in Almere beschikt de onderneming over een vestiging in België, LG Electronics Belgium geheten.</p>
<p>Mitsubishi Heavy Industries Equipment Europe BV</p> <p>Mitsubishi Heavy Industries Equipment Europe BV (MEE) is sinds 1989 in Almere gevestigd en is onderdeel van het Japanse Mitsubishi Heavy Industries Ltd. MEE is de afgelopen jaren sterk gegroeid, mede dankzij een steeds toenemende vraag naar zijn technisch innovatieve kwaliteitsproducten. MEE telt twee divisies/productgroepen: Engines & Turbochargers. De Engine divisie verzorgt het op maat leveren van scheepsmotoren en generatorsets voor een uitgebreid netwerk van dealers en distributeurs in Europa, het Midden-Oosten en Afrika (EMEA). MEE importeert de motoren (tot 3,5 MW) van Mitsubishi uit Japan. In Almere worden deze diesel- en gasmotoren aangepast aan de wensen van de klant (scheepswerven, reders</p>

³⁰ Deze bedrijven zijn opgenomen omdat ze een impressie vormen van de bedrijvigheid in Almere. Een deel van deze bedrijven is ook onderdeel van de steekproef die is geënuquêteerd.

etc.) of omgebouwd tot generatorsets. Voor het testen van de motoren beschikt MEE over testfaciliteiten. De Turbo divisie voorziet, als belangrijke producent en leverancier voor de Europese auto-industrie, jaarlijks bijna twee miljoen motoren van een turbocharger. Opdrachtgevers zijn onder meer Peugeot, Renault, BMW, Volkswagen en Ford. Bij MEE vindt het gehele proces van de ontwikkeling tot aan de productie van de turbo plaats.

Yakult Europe

Yakult is in 1994 in Nederland op de markt geïntroduceerd. Yakult Nederland B.V., het Sales en Marketing kantoor, is gevestigd in Amstelveen. Yakult Nederland B.V. is een dochteronderneming van het Europese hoofdkantoor Yakult Europe B.V. in Almere. Ook de Yakult-fabriek staat in Almere. De Europese Wetenschappelijke afdeling van Yakult bestaat uit een team van multidisciplinaire wetenschappers uit diverse Europese landen en Japan en is onderdeel van het Europese hoofdkantoor in Almere. In 2005 wordt het eerste onderzoeksinstituut van Yakult, Yakult Honsha European Research Institute, in Europa opgericht in Gent, België. Hier wordt onderzoek gedaan naar darmflora en probiotica. De Nederlandse Wetenschappelijke afdeling van Yakult bestaat uit diëtisten en wetenschappers van verschillende disciplines. Deze afdeling begeleidt en coördineert onderzoeksprojecten in samenwerking met universiteiten, onderzoeksinstituten en ziekenhuizen. Deze onderzoeken zijn gericht op de relatie tussen probiotica, darmflora en gezondheid. De wetenschappelijke afdeling heeft daarnaast als belangrijk doel het verspreiden van wetenschappelijke informatie over probiotica en gezondheid. Yakult doet dit door bijscholing en lezingen te geven voor wetenschappers, (para)medici en studenten van verschillende opleidingen. Er zijn diverse materialen ontwikkeld die op een onafhankelijke en duidelijke manier informatie geven.

Genzyme Europe

Genzyme Europe, based in the Amsterdam area, serves as the regional centre for all of Genzyme's European activities. The centre houses the legal entity that holds the marketing authorizations for Genzyme's marketed products in Europe and provides shared services and support to European commercial offices and manufacturing sites. Activities are focused on Product Development, Product Management and Product Supply, as well as Supply Chain Management. In addition, the centre houses leadership and support functions such as Sales and Marketing, Clinical Research, Regulatory Affairs, Pharmacovigilance, Finance, Quality, Learning and Development, Legal, IT and Human Resources.

Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe B.V

Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe B.V. of afgekort MCFE is opgericht in 1992. In 1992 besluiten twee bedrijven, Mitsubishi Heavy Industries LTD en Caterpillar Inc. tot deze Joint Venture. 80 procent van het bedrijf is van Mitsubishi en 20 procent van Caterpillar. Vanuit het hoofdkantoor in Almere bedient MCFE klanten in Europa, Afrika en het Midden-Oosten. De totale bedrijfsoppervlakte bedraagt 65.000 m². De kernactiviteiten bestaan uit het produceren van elektrische heftrucks en heftrucks met verbrandingsmotoren, de verkoop en distributie van material handling producten en de verkoop en distributie van onderdelen. MCFE is onderdeel van een wereldwijde groep van MCF bedrijven: MCFE, MCFA gevestigd in Houston, Texas (VS), MCFE in Singapore, MCFC gevestigd in Dalian en Shanghai (China) en MHI in Sagami-hara (Japan). Elk MCF-bedrijf – met uitzondering van MCFE en MCFC – is verantwoordelijk voor de design engineering, productie en marketing van de producten in de regio die hij bedient, evenals de distributie van onderdelen. De vestiging in Almere is in staat om aan 95 procent van de Europese marktvraag te voldoen. Meer dan 100 Europese leveranciers leveren circa 63 procent van de onderdelen voor de heftrucks met verbrandingsmotoren en circa 83 procent van de onderdelen voor de elektrische heftrucks. Het dealernetwerk bestaat uit meer dan 100 onafhankelijke dealers en distributeurs.

Summit Packaging Systems Europe

Summit Packaging Systems Inc., originally known as Scovill Manufacturing, was founded by Gordon Gilroy in 1974. As a privately-held family-owned company Summit Packaging Systems Inc. (SPS) quickly became a

leader in the manufacturing of aerosol valves. From its two manufacturing sites in North America, Manchester, NH and Racine, Wisconsin, Summit has been able to successfully sustain annual growth. Today, Summit is recognized as the leading producer of aerosol valves in North America. Due to the popularity and renowned quality of aerosol valves in North America, Summit began receiving recognition throughout Europe. In 1988, Summit strategically established Summit Europe C.V. in Almere, The Netherlands to meet customer demands. Since its inception Summit Europe C.V. (SE) has successfully established itself as a major supplier in the European aerosol market. With leadership and experience Summit is able to sustain annual growth as well as foster long standing relationships with customers.

Nilfisk

Nilfisk-Advance B.V. is een 100 procent dochteronderneming van het Deense Nilfisk-Advance A/S en is gevestigd te Almere. Nilfisk Advance voert diverse productlijnen, waaronder stof- en waterzuigers, commerciële stofzuigers, schrobzuigmachines, combinatiemachines, veegmachines, tapijtreinigers, straatvegers, éénschijfs- of boenmachines en stofzuigers voor huishoudelijk gebruik. De ontwikkeling en productie van apparatuur vinden plaats in eigen fabrieken in Azië, Europa en Noord- en Zuid-Amerika. Wereldwijd heeft Nilfisk-Advance verkoop- en serviceorganisaties (dochtermaatschappijen) in 41 landen en agenten en importeurs over de gehele wereld. Onder de Nilfisk-Advance paraplu zitten merknamen als Nilfisk, Advance, Nilfisk-CFM en Nilfisk-ALTO.

Avanade

Avanade is een joint venture van Microsoft en Accenture en is een internationaal IT-consultancybureau dat zich richt op adviesdiensten en softwareontwikkeling voor grote ondernemingen die werken met Microsoft-technologie. Het hoofdkantoor bevindt zich in Seattle en wereldwijd werken er circa 8600 medewerkers. Accenture bezit bij de oprichting 51 procent van de aandelen en Microsoft 49 procent.¹ Daarna neemt het eigendomsaandeel van Accenture toe ten koste van dat van Microsoft. Anno 2009 is Avanade een dochteronderneming van Accenture. Sinds juli 2004 is Avanade ook in Nederland gevestigd, in Almere. In november 2007 wordt een tweede vestiging geopend in Eindhoven. Avanade Nederland telt anno 2009 circa 170 medewerkers.

Kerry Bio Science

Kerry Bio-Science is part of the Kerry Group and is a leader in innovation and application of bio- and pharmaceutical ingredients, including hydrolysed proteins, emulsifiers, yeast, enzymes, hydrocolloids, cultures and fermentation products. These platforms enhance the nutrition, flavour, texture and shelf life of many products within the savoury, bakery, confectionery, beverage, dairy and pharmaceutical industry. Sales and operations are driven from three regions i.e. the Americas, EMEA (Europe, Middle East & Africa) and Asia Pacific. In total Kerry Bio-Science employs 970 people in over 23 countries (www.kerrygroup.com). Recently an Innovation Centre has been built in Almere where innovative ingredients are developed and applied in the several segments. The Confectionery department is working on projects with different kinds of candy, chewing gum, chocolate and related products.

Unamic

Unamic bestaat sinds 1999 als facilitair contact center. Na een aantal jaar Eneco energie als eigenaar gehad te hebben, is Unamic sinds eind 2004 een onafhankelijk facilitair contact center. Unamic opereert vanuit Almere, Zwolle en Amersfoort en sinds februari 2005 ook vanuit Paramaribo in Suriname, waar Unamic het eerste offshore contact center voor de Nederlandse markt heeft opgezet. Sinds januari 2007 is Unamic begonnen met het uitbreiden van het dienstenpakket door middel van de overname van billing & backoffice provider ANY-G in Alphen aan de Rijn. In oktober 2008 is Unamic samengegaan met HCN dat HCI in 1997 is ontstaan uit een fusie. De nieuwe combinatie Unamic/HCN is de grootste onafhankelijke partij op de Nederlandse markt en marktleider op het gebied van offshore klantcontact. Steeds meer Nederlandse bedrijven nemen de strategische beslissing om klantprocessen uit te besteden. Vaak wordt als reden gegeven het streven naar een hoger rendement door het optimaliseren van de opbrengst per klant, het verhogen van de klanttevredenheid en een grotere kostenflexibiliteit. Het uitbesteden van deze activiteiten naar Nederlandstalige offshore locaties is hierbij tevens aan de

orde. Met vestigingen in Suriname en Turkije bekleedt Unamic/HCN op dit gebied een marktleiderspositie. Op de offshore locaties zijn ondertussen circa 550 medewerkers werkzaam die de Nederlandse markt bedienen. Voor Unamic/HCN werken circa 2.800 mensen waarvan ruim 100 in Almere.

Bell Sell Groep

De Bell Sell Groep bestaat uit Bell Sell Telephone Marketing BV, Bell Select BV, Bell Solutions BV, XS-2-Data Market Research BV en Street Sales Unlimited BV. De groep is actief op het gebied van telemarketing, telefonisch marktonderzoek, direct marketing en direct sales. Met meer dan 350 professionele telefonieplaatsen en ruim 800 (merendeels parttime) medewerkers behoort de Bell Sell Groep tot de grootste onafhankelijke aanbieders van zowel inbound- als outbound contactcenterdiensten. Bell Sell is in 2007 van Weesp verhuisd naar Almere.

TDA

Telecom Direct Almere B.V. (TDA) is opgericht in 1986 en een toonaangevend facilitair contact center dat diensten verricht in de vakgebieden: contact centers en software solutions. Bij TDA werken in totaal 180 medewerkers, verdeeld over 2 vestigingen: Almere en Emmeloord.

Emotional Brain

Emotional Brain is een innovatief wetenschappelijk onderzoeks- en adviesbureau, gevestigd in Almere. Er werken zo'n 30 mensen bij Emotional Brain. De hoofdactiviteiten bestaan uit geneesmiddelenonderzoek voor de farmaceutische industrie en (wetenschappelijk) onderzoek naar Female Sexual Dysfunction. Momenteel worden studies uitgevoerd om tot de ontwikkeling van medicijnen voor FSD te komen. Daarnaast wordt nauw samengewerkt met het Turing Institute Almere om vanuit een multidisciplinaire benadering diagnostiek en behandeling te optimaliseren door meer nadruk te leggen op het individu. Hiervoor worden diagnostische instrumenten ontwikkeld op basis van redeneersystemen.

Secwatch

SECWATCH is gespecialiseerd in het bieden van oplossingen voor informatie- en netwerkbeveiliging. Het bedrijf betreft niet alleen de hardware- en softwareoplossingen in zijn activiteiten, maar ook organisatorische aspecten zoals een degelijk beveiligingsplan en de controle daarop. In de optiek van het bedrijf is informatiebeveiliging een integraal bedrijfsproces. SECWATCH[®] geeft daarom naast technische aanbevelingen ook adviezen op het gebied van management, organisatie en bedrijfsstructuur.

Bargmann & Van Ek Bouwconsulting

Bargmann & Van Ek Bouwconsulting BV in Almere is een middelgroot bouwkundig- en installatietechnisch adviesbureau. Het richt zich op de belangen van opdrachtgevers bij alle voorbereidende en uitvoeringswerkzaamheden op het gebied van planmatig onderhoud, renovatie, nieuwbouw en technische installaties aan woningen en utiliteitsgebouwen.