

## Bijlage 2a

### IAB Advies: Gedistribueerd Perspectief en Leiderschap voor de Metropoolregio

#### Amsterdam: naar een meer optimale samenwerking

*Dit advies bevat de visie van de International Advisory Board op samenwerking tussen overheden, bedrijven, kennisinstellingen en andere relevante organisaties in de Metropoolregio Amsterdam*

#### 1. Introductie: onze regio is divers en vraagt om een andere aanpak

Burgemeester Femke Halsema zei tijdens haar *State of the Region 2019*: “de slagkracht van de regio[...] valt of staat bij ons gedeelde enthousiasme, bij onze bereidheid om werkelijk samen te werken, ook als dat soms ten koste gaat van onze lokale autonomie.” En meer recent sprak Halsema naar aanleiding van de aanbevelingen van de evaluatiecommissie over de MRA-overheidsamenwerking, dat het ‘erop of eronder is’ voor de MRA en dat (onder andere ) het belangrijk is dat gemeenten zich meer verbinden aan de Amsterdam Economic Board en dat de kennisinstellingen en het bedrijfsleven via de Amsterdam Economic Board veel meer centraal moeten komen te staan in onze regio.

Als IAB prijzen we de ingezette samenwerking in de Metropoolregio Amsterdam maar hebben we in aanvulling op Halsema’s visie een belangrijk punt van zorg: we werken in de MRA wel samen, maar nemen veel te weinig de regio mét al zijn deelregio’s en hun unieke kenmerken als dynamisch en samengesteld uitgangspunt.

Een paar voorbeelden:

- Het actieprogramma StartupAmsterdam was een groot succes, maar heeft eigenlijk nooit een MRA-brede visie gekend of randvoorwaarden meegekregen.
- Innovaties uit de vele regionale pilotprojecten voor energietransitie worden niet vaak genoeg in de rest van de regio toegepast. Zoals één van de innovaties uit Europees miljoenenproject City-zen, waarbij koude uit het leidingwater (via Waternet) gebruikt wordt om laboratoria van bloedbank Sanquin te koelen – deze innovatie heeft veel replicatiepotentieel in de hele MRA, maar dat komt veel te lastig van de grond.
- De Amsterdamse aanpak voor het aantrekken van leraren wekte de verontwaardiging van Zaanstad toen een campagne in Zaanse bushokjes zichtbaar werd. Klaarblijkelijk is de aanpak van het lerarentekort nog niet MRA-breed opgepakt.
- Een laatste voorbeeld: in Purmerend zijn lokale ondernemers de grootste eSports hub van Europa aan het ontwikkelen. Maar het lukt hun nauwelijks om (financiële) support te krijgen vanuit Amsterdam en de andere steden.

We zien dat er kansen blijven liggen: opschaling van en samenwerking in goede initiatieven wordt belemmerd door gebrek aan capaciteit of het ‘*not invented here*’ sentiment, soms simpelweg doordat men elkaars mogelijkheden en zorgen niet kent of niet meeneemt. Als we daar iets aan kunnen doen maken we als regio een flinke sprong om onze ambities te realiseren.

Overigens zien we ook goede voorbeelden: het aantrekken van het *European Medicines Agency* profiteerde van een gerichte gezamenlijke insteek; Plabeka (Platform Bedrijven en Kantoren, richt zich op het versterken en behouden van werklocaties in de MRA) is al jaren een succes; de MRA-overheden hebben een gerichte afspraak met bijbehorende samenwerkingsaanpak tussen overheden, maar ook met behulp van bedrijven en kennisinstellingen, om in 2030 te komen tot 100% circulair inkopen, om maar een kleine greep te doen. Er is behoefte aan meer van dit soort *gedistribueerd leiderschap*.

## 2. Perspectief en leiderschap

Als we werken aan de slimme, groene en gezonde metropool van de toekomst, moeten we dat doen in het besef dat de ene deelregio de ander niet is en dat initiatieven in het ene deel gevolgen hebben in andere delen van de metropool.

De ene deelregio kan beslissen om vervuilende mobiliteit te weren, terwijl er grote aantallen bestelbussen dagelijks uit buurgemeenten binnenrijden om er te werken of pakketten te bezorgen. De ene deelregio is een toeristenmagneet, de horeca in een ander deel is noodlijdend. De ene deelregio heeft enorme behoefte aan meer toegang tot de arbeidsmarkt voor inwoners met minder kansen, terwijl bedrijven een stukje verderop vooral talent uit het buitenland aantrekken.

Dit zijn situaties die vragen om een blik op de regio vanuit *gedistribueerd perspectief*, om een visie op *gedistribueerd leiderschap*<sup>1</sup>. We bedoelen hiermee het volgende:

### **Gedistribueerd perspectief**

*Het perspectief op de regio vanuit de samenhang tussen de verschillende deelregio's en steden, in al hun diversiteit, waarbij gekeken wordt hoe de sterke punten van de ene deelregio de andere kunnen helpen, en vice versa. Niet vanuit de overheid alleen, maar in samenhang tussen overheden en sleutelfiguren vanuit bedrijven, kennisinstellingen en andere typen organisaties.*

### **Gedistribueerd leiderschap**

*Het leiderschap dat hoort bij het oplossen van grootstedelijke uitdagingen vanuit een gedistribueerd perspectief: niet top-down en door overheden alleen, maar faciliterend leiderschap dat vanuit de uitwisseling tussen verschillende soorten organisaties oplossingen ophaalt en realiseert. Dat kan betekenen dat in bepaalde situaties een vertegenwoordiger van een kennisinstelling of bedrijf de beste leider of het beste boegbeeld is voor een regionaal initiatief.*

Met *gedistribueerd* spreken we dus over fundamenteel iets anders dan *gelijk verdeeld* over alle deelregio's. We spreken met opzet niet van het wat breder bekende 'gedistribueerde groei' omdat het wat ons betreft om veel meer gaat dan economische groei alleen. Er is ruimte nodig voor een ander perspectief en een ander soort leiderschap.

## 3. Hoe verhoudt dit zich tot wat we al hebben in de Metropoolregio Amsterdam?

Leiderschap is een proces van wederzijdse afhankelijkheid. Het bestaat uit individuen, coalities en hun bekwaamheid om gezamenlijk doelen te bereiken. Het is iets waarbij verschillende kennis- en invloedssferen elkaar overlappen, en juist daarom is het slim om het leiderschap hierin ook gedistribueerd te organiseren. Samen bundelen stakeholders kennis, ervaring, input en bronnen om meer impact te boeken. De kunst is om alle relevante actoren te betrekken en gezamenlijk beleid te ontwikkelen en randvoorwaarden te creëren voor de regio die je wilt zijn.

We hebben in de MRA al een goed platform voor samenwerking en het gesprek tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheden in de vorm van de Amsterdam Economic Board. Hier ontstaan

---

<sup>1</sup> Voor ontwikkeling van de denkrichting van dit advies is, naast in de tekst aangegeven links en voorbeelden van de IAB-leden geput uit het rapport van PWC uit 2016: [\*iUrban - Enabling sustainable city competitiveness through distributed urban leadership\*](#)

nieuwe strategieën en initiatieven om te werken aan de grootstedelijke uitdagingen van onze regio. Waar relevant bundelt de Board ook kleinschaligere initiatieven die naar dezelfde doelen leiden, en mixt bottom-up en top-down aanpakken. Bij verschillende initiatieven nemen bijbehorende ambassadeurs het (informele) leiderschap op zich om bij te dragen aan het realiseren van de ambities. Denk aan Boardlid Jacqueline Cramer als boegbeeld voor de Circulaire Economie, en in het verleden Dennis Straat als aanjager van de Europese samenwerking in de MRA. In programma's van de Board als TechConnect of Amsterdam Smart City treden ambassadeurs uit het bedrijfsleven op om anderen uit de regio mee te krijgen in de gezamenlijke ambities.

De Board kan in onze ogen nog meer slagkracht krijgen door op hoger niveau te kijken hoe ambities elkaar beïnvloeden en bij nieuwe initiatieven vanaf het begin te kijken hoe we gedistribueerd kunnen werken. Op die manier zetten we een beweging in gang die er voor zorgt dat de impact op regionaal niveau uiteindelijk het grootst is. Wij denken dat dit *gedistribueerd leiderschap* nog krachtiger kan worden als we het *gedistribueerd perspectief* verder omarmen. Zo werken we versneld aan die slimme, groene en gezonde regio.

#### 4. Inspiratie uit andere regio's

In de IAB wisselen we uit welke interessante ontwikkelingen in het buitenland relevant kunnen zijn voor de Metropool Amsterdam. Zo zien we ook een aantal regio's en steden die op interessante wijze gedistribueerd werken. Regio's verschillen fundamenteel van elkaar, en geen enkele regio beheerst het gedistribueerde leiderschap al perfect. Sterker nog, we denken dat als we deze gedistribueerde aanpak goed invoeren dit de MRA ook internationaal op een voorsprong kan zetten. Het is een logisch vervolg van de koers die de Board al heeft ingezet.:

##### a) Lyon: Minalogic en LyonBioPole - nationaal clusterbeleid wordt opgepakt voor betere publiek-private samenwerking en levert meer werkgelegenheid en internationale zichtbaarheid

Het Franse nationale beleid rond *Pôles de Compétitivité* (Competitiveness Clusters<sup>2</sup>) leverde een aantal regio's een grote sprong voorwaarts. De bestaande clusters rond nanotech en life sciences in de regio Lyon/Grenoble kregen een gerichte impuls van nationale middelen voor innovatie, het MKB werd veel intensiever betrokken en de internationale zichtbaarheid werd door de nationale erkenning enorm vergroot. Zeker de *Pôle de Compétitivité* Minalogic in Grenoble, dat als voorbeeld diende voor het Franse beleid, profiteerde hier sterk van. Uit een recente analyse blijkt de regionale benadering van innovatie sinds 2005 meer dan 500 projecten met een totaal budget van € 2 miljard te hebben opgeleverd (met daarvan € 820 miljoen lokale, nationale en Europese subsidie), en de 98 aangesloten startups/MKBs haalden sinds 2005 een totaal van € 495 miljoen aan investeringen binnen. Het loont dus om vanuit een regionale visie gericht in te zetten op nationale en Europese middelen, en het werkt bijzonder goed als overheden, bedrijven en kennisinstellingen daar als één geheel achter staan.

*Interessant: het is slim om op verschillende niveaus te kijken hoe fondsen door slim*

---

<sup>2</sup> Pôles de Compétitivité is de naam voor een aantal in Frankrijk sinds 2005 wettelijk geregelde samenwerkingsverbanden, geconcentreerd op een bepaalde technologie of innovatiethema, tussen universiteiten en andere wetenschappelijke instellingen en industrie, inclusief MKB en start-ups. Het doel van een *pôle de compétitivité* is het bereiken van technische, economische en duurzame vooruitgang door gezamenlijke innovatie, die in de directe omgeving meteen in bedrijven toegepast wordt. In 2018 bestonden er 71 van dergelijke samenwerkingsverbanden in Frankrijk.

*samenwerken tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheden gericht aangetrokken kunnen worden. Ook het regionale MKB profiteert van zo'n aanpak.*

**b) Leren van Silicon Valley → hoe de Schotse overheid de energietransitie stimuleert met beleid en investeringen en zo nieuwe markten creëert**

Schotland heeft grote ambities voor een dynamische, inclusieve *low carbon* economie, en zet de onlangs opgerichte nationale investeringsbank daarvoor in. Innovatie-econoom Marianna Mazzucato (die eerder analyseerde hoe zeer *publieke* investeringen bijdroegen aan innovaties als bijvoorbeeld de iPhone) adviseerde de Schotse overheid bij het ontwikkelen van investeringen die passen bij de duurzame ambities, om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen.

Het gaat hierbij niet (uitsluitend) om het aanpakken van marktfalen bij innovatie, maar om het creëren van geheel nieuwe markten rond maatschappelijke uitdagingen. Daarvoor worden gerichte ambities ontwikkeld rond het bestrijden van klimaatverandering, waar actief in geïnvesteerd wordt, en waar multidisciplinaire consortia deelproblemen kunnen oppakken. Het gaat om het realiseren van investeringen die (nog) niet door de private sector worden opgepakt, en die wel ambitieus zijn maar realistisch genoeg.

*Interessant: in de MRA zouden we ook op deze manier kunnen kijken naar nieuwe investeringen om de nieuwe duurzame business cases voor de regio te ontwikkelen, zeker nu InvestMRA op komst is.*

**c) Stockholm → lerend publiek-privaat samenwerken in ecowijken Stockholm ontwikkelde al in de jaren '90 de ecowijk Hammarby Sjöstad, zo veel mogelijk zelfvoorzienend en met diverse ecologische oplossingen. Kennis die de stad zelf niet in handen had werd ingekocht bij commerciële partijen. Alleen pasten de eisen van de overheid vaak niet bij wat haalbaar bleek in de uitvoering door technici.**

Recent ontstond de beweging vanuit de wijk zelf: Hammarby Sjöstad 2020 – 'renew the new city', gericht op het stimuleren van nieuwe duurzame investeringen in de regio, zoals elektrische laadstations en slimme netten. Ook in nieuwe ecowijken zoals de wijk *Royal Sea Port*, pakt Stockholm het niet meer top down aan: in overleg met een consortium van private en publieke partijen wordt gezocht naar de beste duurzame oplossingen. Samen experimenteren en leren staat net zo hoog op de agenda als harde targets zoals verkoop van panden en uitrollen van infrastructuur. Veel tijd wordt gestoken in het opbouwen van vertrouwen en verkennen en begrijpen van elkaars ambities.

*Interessant: hoe na een top-down aanpak door de overheid bottom-up publiek-privaat samenwerken, en nog belangrijker, **samen leren** bij het werken aan de energietransitie, de kern is van de Zweedse eco-wijken.*

**5. Wat moeten we in de MRA concreet doen?**

Als gezegd, we moeten het gesprek opener en breder voeren. Wij adviseren dan ook om een gedistribueerd perspectief als uitgangspunt te nemen. Om veel meer de hele regio in al zijn verscheidenheid, te betrekken en af te pellen wie de regionale sleutelfiguren zijn die bij onze ambities horen. Met hen gaan we in concrete casussen aan de slag om in de praktijk uit te vinden wat onze gezamenlijke gedistribueerde mindset moet zijn.

Dat betekent dat we continu de volgende vijf *hoe*-vragen moeten beantwoorden:

- **Hoe kunnen we specifieke onderwerpen en besluiten in een *gedistribueerd perspectief* zien?** Zoals het onderwerp Datacenters 'samengesteld' bekijken vanuit de groei van de tech-sector én de doelstellingen van de energietransitie en de transitie naar de circulaire

economie ook. Kunnen we regionaal het beleid zo inrichten dat het niet botst maar versterkend werkt?

- **Hoe kunnen we succesvolle lokale actieprogramma's distribueren in de regio?** Zodat de ene regio profijt heeft van wat de andere regio ontwikkelt?
- **Hoe kunnen we stakeholders uit andere steden/deelregio's vroegtijdig betrekken bij lokale pilots?** Zodat, vanaf het allereerste begin, eigenaarschap ontstaat voor opschaling?
- **Hoe kunnen we alle relevante regionale stakeholders betrekken en van daaruit kijken wat het (in)formele leiderschap is of wie het boegbeeld kan zijn?** Zodat we de meest betrokken personen het podium gunnen?
- **Hoe gaan we nog meer van city-planning naar regiobrede ontwikkelstrategieën, met regiobrede development officers die bijdragen aan de gedistribueerde visie en actieplanning?** Zodat we onze krachten bundelen?

Onze inzet is dat het nut en de noodzaak van gedistribueerd handelen gedragen wordt door de Amsterdam Economic Board, wij zijn als IAB beschikbaar als klankbord in het proces. Het is goed om groot te denken maar ook om concreet in enkele domeinen te beginnen.

Rondom tech-talent is door het programma TechConnect al het voortouw genomen om 'gedistribueerd' te denken en werken. Samen met private partijen is de ambitie vastgesteld om MRA 'de meest inclusieve en diverse tech-hub ter wereld te maken'. De aanpak is om binnen 4 jaar 50.000 mensen uit ondervertegenwoordigde groepen — vrouwen, mensen uit kwetsbare wijken, Gen X, MKB personeel — te activeren naar tech-studies en banen. TechConnect is MRA-breed ingestoken en heel langzaam doen publieke partners mee. We vragen de publieke partijen om deze visie is te omarmen en bij te dragen aan het gedistribueerd leiderschap van dit impactvolle programma.

5

Een tweede voorstel is om te onderzoeken welke succesvolle pilots er in de MRA hebben plaatsgevonden op één of meer van de Board-uitdagingen, en te kijken voor welke zeg 10 locaties in de MRA deze nog meer geschikt zouden zijn, en om deze dan ook daadwerkelijk te gaan repliceren of op te schalen. Het is een eerste stap naar de opzet van nieuwe businessmodellen waar de transitie waar we voor staan om vragen. De ontwikkeling van het Investeringsfonds Invest-MRA, dat zich zal richten op investeringen rond de energie- en circulaire transitie, zou daar in de toekomst aan gelinkt kunnen worden.

De MRA heeft legio aan thema's en uitdagingen. De diversiteit van regio's en partijen is een rijkdom die we moeten benutten. Wij denken daarin graag mee.

Was getekend, namens de leden<sup>3</sup> van de International Advisory Board,

Ruben Nieuwenhuis, voorzitter

---

<sup>3</sup> De International Advisory Board van de Amsterdam Economic Board bestaat bij het verschijnen van dit advies uit: Ruben Nieuwenhuis (Managing Director TechConnect, Board Codam en IAB-voorzitter) Andrea Maier (Hoogleraar Gerontologie VU Amsterdam), Corinne Vigreux (Co-founder TomTom) Egon de Haas (Internationaal Director Publieke Sector PWC), Eric Boonstra (Vice President & General Manager Western Europe Iron Mountain Data Centers), Hans Leentjes (Vice President External Affairs ManpowerGroup) Jos Wienen (Burgemeester Gemeente Haarlem), Nupur Kohli (Global Shaper World Economic Forum en lid Young on Board) Arjan van Timmeren (Scientific Director AMS), Bart-Jan Freriks (Managing Director ENGIE) Eva Gladek (Founder and CEO Metabolic)