

Amsterdam Airport Area

AAA Studiereis Stockholm

3-5 september 2014



Introductie & doel van de reis

De jaarlijkse studiereis van Amsterdam Airport Area (AAA) is gericht op *het leren* van concurrerende buitenlandse regio's op het gebied van vastgoed, gebiedsontwikkeling, logistiek en governance. Tijdens de studiereis van vorig jaar naar Manchester stonden constante leiderschap en samenwerking centraal. Alle organisaties in Manchester droegen vanuit hun eigen perspectief dezelfde boodschap uit. Ook Stockholm weet op het gebied innovatie en duurzaamheid een gezamenlijke en krachtige boodschap uit te dragen. Een terugkerend thema dus en een voorwaarde voor een geslaagde metropoolontwikkeling. Kortom, een reden voor onze regio om zich te verdiepen in de kracht van Stockholm.

Tijdens het bezoek is er ingegaan op een aantal economische pijlers van de regio Stockholm om de verschillende facetten van ontwikkeling te bekijken en vergelijken met onze eigen situatie in de regio. De informatie uit de studiereis dient als benchmark, en tevens als bron van inspiratie voor onze eigen dagelijkse praktijk. Na de reizen naar Dubai, Istanbul, Frankfurt, Parijs, Berlijn en Manchester & Liverpool is er voor 2014 besloten om naar Stockholm te gaan. Directe aanleiding hiervoor was dat 2014 het jaar is waarin Nederland en Zweden 400 jaar vriendschap vieren, een mooie gelegenheid om eens te kijken bij onze noorderburen.

Delegatieleider van de reis was Jan van Run, gedeputeerde van de Provincie Noord-Holland. Zijn rol als delegatieleider was de representatie van de Metropoolregio Amsterdam. Hij heeft de inleiding van de reis gedaan en de groep toegesproken op Schiphol. Na iedere presentatie dankte hij de sprekers en legde hij de relatie tussen Stockholm en Amsterdam. Aan het eind van de reis sloot hij af met een toespraak na het laatste programma-onderdeel op Arlanda Airport.

Management Summary : duurzaamheid & innovatie

De reden voor Stockholm als bestemming is omdat de stad een voorloper is op gebied van duurzaamheid en innovatie. Thema's die in alle verschillende werkterreinen van de deelnemers aan bod komen.

Stockholm is gebouwd op 14 eilanden als onderdeel van een archipel van 24.000. Qua inwoners is het vergelijkbaar met Amsterdam. Stockholm is in vele opzichten de commerciële en financiële hoofdstad van Noord-Europa en sinds een paar jaar positioneert de stad zichzelf als 'Capital of Scandinavia'.

Daarnaast werkt Stockholm ook door middel van een cluster strategie bij het aantrekken van (internationale) bedrijven en zijn zij sterk in de clusters: ICT, Life Sciences, Clean Tech, Logistics, Automation en Creative Industries. Hoewel Stockholm zich dus wel richt op logistiek, heeft het als stad geen echte hub functie, in tegenstelling tot Amsterdam met Schiphol en het Havenbedrijf Amsterdam. De positie van Schiphol wordt dan ook als voorbeeld gebruikt voor Arlanda Airport en kijken ze met jaloerse ogen naar onze home carrier en het aantal directe bestemmingen van Schiphol.

Duurzaamheid

Duurzaamheid staat hoog in het vaandel in Stockholm. De stad Stockholm hanteert strenge milieu regels voor gebouwen, technische installaties en verkeer.

Het parade paardje van Stockholm op gebied van duurzame gebiedsontwikkeling is stadsdeel Hammarby Sjöstad, van origine een haven en industriegebied omgebouwd tot woonwijk, waarbij de focus lag op water- en eco-vriendelijke oplossingen. Voor Hammarby Sjöstad is er zelfs een milieu plan opgesteld met als doel om de “environmental footprint” te halveren t.o.v. een vergelijkbaar gebied in de jaren '90. Tijdens ons bezoek aan deze wijk werd het Hammarby Model toegelicht, waarbij de wijk een eigen ecosysteem heeft: een eigen zuiveringsinstallatie, terugwinning van warmte, vernieuwbare brandstoffen, recycling, etc. Hierna volgde een presentatie van Ragn Sells, een afvalwerkingsbedrijf die niet alleen recyclet, maar ook adviseert in *resource-efficiency* en hierbij dient de circulaire economie als uitgangspunt.

Innovatie

Stockholm “ademt” innovatie. Het is verweven in de hele structuur van het land: zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven en kennisinstellingen.

Zo is er een overheidsinstantie, *Vinnova*, opgericht om innovatieprojecten te subsidiëren en groeien de start-ups en incubator centers als paddenstoelen uit de grond. In combinatie met de clusterontwikkeling van Hightech, laat *Kista Science City* zien dat het de Zweedse Silicon Valley is geworden. Op dit moment behoort Kista tot de top vijf clusters van hightech in de wereld. Succesfactor is hierbij Ericsson, waaromheen het cluster op een natuurlijke manier zich omheen heeft gevormd. Wat begon als bedrijventerrein is uitgegroeid tot stad en men spreekt dus ook over een ‘city’, waarbij wonen, werken en entertainment gecombineerd wordt.



Presentatie in Kista Science City

Een goed voorbeeld van een innovatief bedrijf uit Stockholm is Spotify. Een Nederlands-Zweedse Spotify-medewerker heeft in een presentatie uitgelegd hoe Spotify is ontstaan en in welke omgeving. Dwars tegen de gevestigde orde van de muziekindustrie boden de twee oprichters van Spotify een oplossing voor een groot probleem: de illegale muziekindustrie. Maar Spotify is niet het enige innovatieve bedrijf en volgens de spreker van Spotify komt dit mede doordat de overheid gunstige omstandigheden creëert voor het bedrijfsleven en start-ups. Daarnaast staan de Zweedse inwoners bekend als early adaptors en mode-gevoelig: een uitstekende markt om een nieuw product te testen.

De groei van Stockholm als duurzame en innovatieve business hub wordt ook bevestigd door de verschillende internationale rankings waar het goed scoort op lijsten van ‘Future hotspot’, ‘Favorable business climate’ en ‘Innovation Performance’.

Hieronder zullen enkele onderdelen van het programma worden toegelicht door een aantal deelnemers van de reis.

Stockholm Business Region

Presentatie door Olle Zetterberg – CEO Stockholm Business Region

Stockholm Business Region is een 100 % dochterorganisatie van de stad Stockholm en zet zich in voor duurzame economische groei en innovatie van de Regio Stockholm. Het is te vergelijken met de Board, Amsterdam marketing en amsterdam inbusiness in één organisatie.

De presentatie begon met een zeer origineel promotiefilmpje van de stad Stockholm waarin met behulp van een kaartspel letterlijk de “azen” en “troeven” van Stockholm op tafel werden gelegd: <https://www.youtube.com/watch?v=CAkdWUjdJyA>

Stockholm is net als Amsterdam een voorbeeld van een sterk groeiende metropool die als een magneet jonge mensen aantrekt. Terwijl de rest van Zweden leegloopt, groeit de bevolking van Stockholm de laatste jaren ca. 2 % per jaar. De aantrekkelijkheid wordt veroorzaakt door de zeer goede leefomstandigheden in de stad. Met name de schone lucht en het schone water (geschikt om te zwemmen en zelfs te drinken!) is aantrekkelijk voor jonge gezinnen die dicht bij de diverse voorzieningen willen zitten. Net als in de rest van Zweden is kinderopvang tegen een lage kostprijs ruim voorhanden terwijl lager-, middelbaar- en universitair onderwijs gratis is. Dit verklaart de sterk innovatieve en creatieve kracht van de stad. Het open society karakter van de stad bevordert bovendien het “out of the box denken” en dit gecombineerd met de uitstekende educatieve voorzieningen maakt Stockholm tot een kraamkamer van innovatieve diensten zoals Skype en Spotify. Niet iedereen is overigens rijk, hip en werkzaam in de creatieve sector.... ook in Stockholm is een groeiende groep immigranten die met name vertegenwoordigd (50 %) is in de verzorgende en ondersteunende beroepen.



Margaretha Bjork, Lord Mayor of Stockholm

Duurzaamheid zit in de genen van Stockholm, al in de 19^{de} eeuw werd de waterzuivering van deze zeer water rijke stad aangepakt (overigens ook een overeenkomst met het eveneens waterrijke Amsterdam).

In 1941 werd gestart met de aanleg van een metronet, een zeer vooruitstrevend project voor de toen nog relatief kleine stad. Op dit moment wordt gewerkt aan de verdere uitbreiding van de metro middels een ambitieus tunnelproject dat de diverse eilanden van de stad in 2025 moet hebben verbonden.

Na veel verhitte discussie werd in 2006 het rekening rijden geïntroduceerd. Op dit moment is dit breed geaccepteerd omdat duidelijk is dat dit de enige manier is om de infrastructuur van de stad optimaal te kunnen blijven gebruiken.

In de jaren 50 begint men met stadsverwarming die middels een paar grote centrales op efficiënte wijze hele wijken verwarmt, dit wordt in de jaren 80 uitgebreid met stadscooling. Al deze projecten hoe verschillend ook, leiden ertoe dat Stockholm zich in 2010 als eerste : “ Green Capital of the World “ mag noemen.

Stockholm heeft twee structurele problemen:

Allereerst is de structuur van de huizenmarkt zodanig dat er te weinig betaalbare huur- en koopwoningen zijn. Dit heeft ondermeer te maken met het ontbreken van sociale woningbouw en de hoge belasting bij verkoop van een huis. Het tekort aan woonruimte wordt door de trek naar de stad steeds klemmender en belemmert op den duur een gezonde doorgroei van de bevolking.

Het tweede structurele probleem waar Stockholm mee worstelt is het vrijwel ontbreken van een ICA netwerk vanaf de internationale luchthaven Arlanda. Het portfolio van bestemmingen dat Arlanda kan aanbieden is daarom vrij klein. Omdat homecarrier SAS al twee andere succesvolle Scandinavische hubs heeft nl. Kastrup (Kopenhagen) en Vantaa (Helsinki) is de kans op een doorbraak op dit gebied niet groot ondanks het feit dat een van de topmannen van SAS een invloedrijk Zweeds industrieel is.

Door de groei van de luchtvaart en de introductie van kleinere vliegtuigen die grote afstanden aankan zoals de Dreamliner zal naar verwachting wel een kleine stijging van het aantal ICA bestemmingen mogelijk zijn.

Tot slot is Stockholm Business Region ook actief in het aantrekken van buitenlandse investeerders en bedrijven. Daarin zijn ze minder succesvol en zoeken ze naar goede manieren om dit te verbeteren. Bovengeschetste probleem van een slechte connectiviteit speelt ze hier parten.

Elzeline de Jong - Life sciences, Haven- en Luchthavenaangelegenheden Amsterdam

Arlanda Airport - Swedavia

Presentatie door Fredrik Jaresved - Hoofd Corporate Affairs Swedavia

De presentatie is als volgt opgebouwd:

- 1 Kenschets Svedavia
- 2 Sustainability policy
- 3 Development plan (Masterplan)

Swedavia is de nationale luchthavenexploitant van Zweden, te vergelijken met Schiphol Group in Nederland. Swedavia opereert 11 luchthavens waarvan Arlanda Airport de grootste is met 20 miljoen passagiers. Gevolgd door Goteborg met 5 miljoen passagiers. Daarnaast heeft Zweden ook circa 30 private airports (waar Ryan Air ondermeer opereert)

Swedavia is een NV met de Zweedse staat als enige aandeelhouder.

De missie van Swedavia is het creëren van accessibility voor Zweden

Het business-model laat zien dat Swedavia, net als Schiphol, haar eigen broek ophoudt. De investeringen in de luchthaven worden gefinancierd uit eigen middelen. De meeste investeringen worden gepleegd ten behoeve van het primaire luchthavenproces en het meeste wordt verdiend aan de non-aviation-activiteiten, zoals retail, parkeren en real estate.

Duurzaamheid heeft in de visie van Swedavia 3 componenten, namelijk economische duurzaamheid, sociale duurzaamheid en duurzaamheid op het gebied van milieu (energie en mobiliteit). Voor deze 3 componenten zijn de volgende targets vastgesteld: 80 % klanttevredenheid, 80 % werknemerstevredenheid, een RONA van 9 %, klimaatneutraliteit vanaf 2020, 50% ov-aandeel in verplaatsingen naar en van de luchthaven.

Op het gebied van hinderbeperking (geluid) neemt Swedavia in samenwerking met airlines en luchtverkeersleiding en overheid ondermeer de volgende maatregelen: uitfasering meest lawaaiige toestellen, introductie geluidvriendelijke naderings- en vertrekroutes en procedures.

Op het gebied van vergroening en duurzame mobiliteit treft men maatregelen als: 50% ov-aandeel (samen met overheid en vervoersbedrijven), groene taxis, elektrische oplaadpunten, introductie van biobrandstof, energiebesparing gebouwen (hergebruik water).

Op hoofdlijnen is het voornoemde duurzaamheidsbeleid vergelijkbaar met de programma's op Schiphol (Klimaatplan, Blauwdruk Energie en Duurzame Mobiliteit, en hinderbeleid Alderstafel)

Swedavia heeft voor Arlanda een Masterplan gemaakt. Hierin zitten de uitbreidingen van de luchthaven op het gebied van aviation en non-aviation.

Dit Masterplan moet de verwachte en beoogde groei van de luchthaven opvangen. Belangrijkste knelpunt is de opstelplaatsen- en afhandelingscapaciteit voor grote vliegtuigen (zoals de beoogde A380 van Emirates) . Er bestaat vanuit de versterking van vestigingsklimaat regio behoefte aan een forse uitbreiding van de intercontinentale bestemmingen. (Emirates, Air China, Quantas, Norwegian) Swedavia wil hier graag in voorzien, doch dit staat op gespannen voet met de strategie van home

carrier SAS. Deze luchtvaartmaatschappij heeft haar belangrijke hub op Kopenhagen en niet op Arlanda en heeft er geen behoefte aan dat in de achtertuin nieuwe concurrentie wordt georganiseerd.

Daarnaast wordt er een uitbreiding voorzien van retail in de terminals , hotels en vrachtgebouwen op het luchthaventerrein, maar ook daarbuiten. Het blijkt dat Arlanda hiervoor een eigen vastgoedbedrijf heeft op het luchthaventerrein, en een ontwikkelingsbedrijf a la SADC voor beoogde ontwikkelingen buiten het luchthaventerrein (PPS)

Conclusie

Swedavia en Arlanda lijken op Schiphol als het gaat om kernactiviteiten, businessmodel, governance model. Bovendien hebben beide luchthavens een klein achterland, al is het achterland van Schiphol wel groter dan van Arlanda. Het grote verschil zit 'm in de positionering van de luchthavens in het internationale speelveld van airlines en luchthavens: Arlanda ligt in een geografische uithoek en is niet eens een secundaire hub voor belangrijkste carrier SAS. Schiphol daarentegen is voor KLM/Skyteam een belangrijke hub, waardoor de connectiviteit fors hoger is dan van Arlanda, met alle positieve economische effecten voor de regio en de BV Nederland vanden.

Joost Wagemakers – Senior Advisor Airport Development Schiphol

Svenska Handelsbanken

Presentatie door Catharina Dahlberg – Sr. Vice-President Svenska Handelsbanken

In ons hotel hebben wij kennis gemaakt met de Svenska Handelsbanken. Het hotel was overigens in 1976 het decor van de kidnapping van Patricia Hearst, kleindochter van krantenmagnaat Randolph Hearst. Patty werd gekidnapped door de Symbiose Liberation Army, maar kreeg zoveel sympathie voor haar kidnappers, dat zij zich bij hen aansloot. Vanaf dat moment kent de wereld Het Stockholm Syndroom (niet te verwarren met het gelijknamige muzikale meesterwerkje van de band Muse).

Enfin, terug naar de realiteit. Svenska Handelsbanken presenteert zich als een zeer decentraal georganiseerde bank die met thuismarkten in Scandinavië, De U.K. en Nederland een wereldwijde financiële dienstverlener is. In Nederland zijn inmiddels een handjevol, veelal particulier en kleinzakelijk georiënteerde vestigingen actief, waaronder op Schiphol, in Amsterdam en Haarlem.



Kernwaarden van Svenska zijn: maximale klanttevredenheid met langjarige relaties en kostenefficiëntie. Volgens mevrouw Dahlberg gaan die uitstekend samen, ook in de steeds digitalere financiële sector. Mijns inziens is dat niet altijd haalbaar, tenzij rigoureuze keuzes worden gemaakt in de complementariteit van face2face- en online bankieren.

De bank heeft haar huidige decentrale structuur sinds 1970, toen Jan Wallander

(geen familie van Kurt Wallander) aan het roer kwam.

Hij heeft de bank gedraaid van een volumebedrijf naar een profitability gedreven organisatie, Zijn cultuur-paper 'Our way' is to op vandaag de actuele gids voor de bedrijfscultuur.

Overall beoordeeld was het een aardige company-presentation, helaas zonder enige aandacht voor de werkelijke dilemma's die Svenska heeft in de complexe wereld van vandaag. Ook hebben we de verbinding naar de regionale ontwikkeling van de luchthaven, de zeehaven en de hoofdstad niet op tafel gehad.

Wellicht ook wel logisch, als we bedenken dat wij nog als eye-opener meekregen dat de Zweed consensus gedreven, gestructureerd, relatiemens, gereserveerd en conflict mijndend van aard is. Waarvan akte.

Mart Pfeiffer – Wholesale Director Rabobank Schiphol

Spotify

Presentatie door Joey van den Worm - Team Lead - Strategic Partner Manager (Telco)

We zijn op bezoek in de Nederlandse ambassade in Stockholm, waar Joey van den Worm ons namens Spotify Stockholm welkom heet. Joey is de Strategic partner Manager van Spotify en hij heeft zowaar Nederlandse roots.

Spotify is in 2006 in Stockholm gestart, maar al in 2010 verhuisde het hoofdkantoor naar Londen. In Stockholm bleef echter een belangrijk deel achter, vooral de technische en research & development functies. In hetzelfde jaar als de verhuizing van het hoofdkantoor naar Londen, is Spotify haar service in Nederland gestart. Drie jaar geleden zijn ze in de VS gestart. Ondertussen kent Spotify meer dan 10 miljoen gebruikers, waarvan 1 miljoen is geabonneerd op de betaalde service. Ze opereren nu op 65 verschillende markten. Een waanzinnig snelle groei in een korte tijd!

Spotify heeft in die korte tijd prima het gat opgevuld in de online “online on-demand musicstreaming” nadat steeds meer “piracy-sites” zijn geblokkeerd. Spotify zet zich onder andere neer als de “soundtrack of your Life”. Men verwacht voor de komende jaren een verdere groei die direct ten koste zal gaan van de verkoop van fysieke geluidsdragers (vooral CD-verkoop). In de afgelopen tijd heeft Spotify samenwerkingen tot stand gebracht met ondermeer Facebook, maar ook met de automerken Volvo en Ford.

Voor een deel van onze groep was het goed te horen dat Spotify tegenwoordig ook gebruikt kan worden met andere apparatuur dan alleen via Sonos.

Spotify maakt voor iedere gebruiker, wanneer men dat wenst, op maat gesneden playlists, waarin rekening is gehouden met de voorkeuren en de smaak van de luisteraar. Bovendien ontvang je verschillende playlists afhankelijk van het tijdstip van de dag.

Onderzoek leert dat Spotify het meest gebruikt wordt tijdens kantooruren. Gevraagd werd nog te reageren op de opmerking die Thom Yorke (van Radiohead) recent maakte. Hij noemde Spotify “the last desperate fart of a ding corpse”. Dit deed hij omdat hij van mening is dat de artiesten te weinig vergoeding krijgen van Spotify. Maar Joey was lekker ad-rem, omdat hij direct refereerde naar de laatste CD van Radiohead, die gewoon helemaal gratis te downloaden was op de eigen (Radiohead)site.

Een business uitdaging voor de komende tijd kan nog de strijd met Apple worden. Apple heeft immers recent Beats Music gekocht, een beetje vergelijkbare service. Ondertussen benoemt Apple al op haar iTunes radio site dat het nemen van een abonnement op Beats Music combinatievoordelen kent. Daardoor zijn er speculaties dat Apple Beats Music ooit gaat integreren via een nieuwe update van iOS.

Op de vraag waarom zij hebben gekozen om zich in Stockholm te vestigen, leerden we dat het voornamelijk de “quality of Life” is wat hen tot deze stad dreef. Maar daarnaast waardeert men ook de sterke aanwezigheid van IT en techniek in de samenleving en het onderwijs en de prettige werkplekken en flexibiliteit die de Zweden kenmerken.

Hans Zuurbier, Directeur Gemeente Haarlemmermeer

Kista Science City

Presentatie door Thomas Andersson – CEO Kista Science City

De presentatie bij Kista Science City begon meteen met een statement om een misverstand de wereld uit te helpen: Kista is geen science park, geen bedrijven terrein, het is een *stad*. En tijdens het verhaal dat volgde werd duidelijk waarom.

In Kista Science City is het 'science based innovation', en dan vooral ICT, dat de klok slaat. Een soort High Tech Campus Eindhoven, maar dan groter en gedomineerd door Ericsson. Kista ontleent zijn bestaansrecht en zijn leidende positie in het ICT cluster aan Ericsson. Ericsson heeft zich de vorige eeuw in Kista gevestigd, vanuit zijn activiteiten andere bedrijvigheid aangetrokken en daar heeft zich een cluster omheen gevormd. Ericsson besloot om in 2003 zijn hoofdkantoor in Kista onder te brengen. Veel andere bedrijven in Kista zijn toeleveranciers van Ericsson, maar de toegankelijkheid van Kista is daarmee niet aangetast. Grote concurrenten van Ericsson, zoals IBM en Huawei zijn welkom en hebben zich er gevestigd. Een open gezonde concurrentie cultuur, die het ICT cluster alleen maar heeft versterkt.

Tot eind jaren '90 was Kista nog een science park vooral gefocussed op ICT. Maar door de groei werd men ook gedwongen tot een lange termijn visie. Waar wilde men heen? Toen werd *Kista Science City* geboren, een concept dat niet alleen economische, maar ook sociale doelen omvatte: een aantrekkelijke plek om te werken, studeren én te wonen. Sinds 2000 zijn er dan ook verschillende initiatieven genomen: de bouw van scholen, een theater, een winkelcentrum en een muziekfestival, etc. Daarnaast werkt men aan de bereikbaarheid; tussen Kista en Arlanda Airport maar ook goede ov verbindingen tussen Kista en de omliggende gemeenten.

Inmiddels heeft Kista zich geprofileerd als expert in het 'wireless ICT cluster', maar zijn ook bedrijven in andere sectoren welkom. Er is geen toegangsbeleid voor bedrijven.

Een sterke eigenschap Kista is de kleine organisatie erachter, ondergebracht in een publiek-private samenwerking, de Electrum Foundation met in het bestuur de burgemeester van Stockholm, de president van de KTH University en de CEO's van de grote bedrijven in Kista.

Voor de MRA is Kista een mooi leidend voorbeeld voor onze clusterstrategie. Essentieel lijkt de aanwezigheid van een groot (internationaal) bedrijf, een natuurlijke cluster-trekker en dit is een clusteroverschrijdende voorwaarde, voor welk cluster dan ook, om te groeien.

Daarnaast vormt Kista een goed ruimtelijke-economisch voorbeeld waar werken en wonen is gecombineerd. De uitdaging ligt hierbij in een aantrekkelijk gebied maken voor zowel wonen als werken, iets wat ook voor de MRA een uitdaging blijft.

Vinnova

Presentatie door Charlotte Brogren – General Director

Vinnova is de overheidsorganisatie voor innovatie in Zweden en is gevestigd in Stockholm, Brussel en Silicon Valley. Jaarlijks wordt er 300 miljoen geïnvesteerd in Zweedse innovatie projecten.

Het geld wordt verdeeld over 3 specialismes: nieuwe kennis voor strategische markten, specifieke doelgroepen (i.e. het mkb) en de verbinding leggen tussen verschillende sectoren.

Als de spreker wordt gevraagd naar hoe succesvol de projecten zijn, geeft ze wel wat feiten en cijfers, maar wordt de wedervraag gesteld wanneer een innovatief project geslaagd is? Uit 'mislukte' projecten kunnen immers weer nieuwe ideeën groeien die wel succesvol zijn.

Er wordt benadrukt dat niet alleen innovatie op gebied van high-tech belangrijk is, maar juist ook op alle andere gebieden: *Technological innovation alone will not be enough to meet the challenges of the 21st century*. De focus van het Zweedse innovatiebeleid ligt op openheid, diversiteit, duurzaamheid en het concurrentievermogen.

Hoewel er veel naar het innovatiebeleid van Zweden wordt gekeken als voorbeeld, beweren de Zweden niet om de wijsheid in pacht te hebben. Critici zeggen dat Zweden wat betreft innovatie goed scoort op de input, maar niet op de output, ofwel de innovatie-opbrengsten.

Zowel Nederland en Zweden zijn op zoek naar het 'juiste' beleid en beide landen kapen met dezelfde vraagstukken en uitdagingen, zoals bijvoorbeeld een betere samenwerking tussen universiteiten en het bedrijfsleven.

Vlak na de studiereis van AAA waren er verkiezingen in Zweden; zowel op nationaal niveau als regionaal en gemeenteraadniveau. Een overheidsorganisatie als Vinnova is natuurlijk afhankelijk van de uitkomst van de verkiezingen: hoeveel geld ze krijgen en waar de focuspunten liggen.

Wat wij als MRA in ieder geval kunnen leren van de Zweden is de concrete structuur, zonder al te grote financiële risico's. Maar nog belangrijker dan dat is de kennisuitwisseling tussen de twee landen. In Zweden kijkt men o.a. naar Nederland om hun innovatiebeleid te verbeteren en heeft het onlangs een belastingaftrek voor R&D-personeel geïntroduceerd die een kopie is van de Wet bevordering speur- en ontwikkelingswerk (WBSO), een populaire Nederlandse fiscale maatregel.

Conclusie

2014 is het jaar van 400 jaar vriendschap tussen Nederland en Zweden en bezoeken delegaties uit beide landen elkaar om te leren op verschillende terreinen. En het blijkt dat de landen aan elkaar gewaagd zijn, maar nog meer de steden Amsterdam en Stockholm.

Stockholm heeft een diepgewortelde innovatiestructuur. De Zweden zijn van nature *early adapters* en daarmee een goede doelgroep om nieuwe producten te testen. Maar ook Stockholm is op zoek naar manieren om universiteiten en bedrijven beter met elkaar te laten samenwerken. En ook Vinnova worstelt met de vraag hoe het kleine ondernemers kan helpen om hun nieuwe producten op de markt te krijgen. En het Nederlandse topsectoren-beleid vonden ze bij Vinnova zo interessant dat ze er een paar jaar geleden ervoor naar Nederland kwamen.

Op onze beurt kunnen we leren van de structuur die de Zweedse overheid, door middel van Vinnova, heeft neergezet op het gebied van innovatie. Vinnova investeert mee in innovatieve bedrijven en projecten en heeft hier mee een innovatielandschap gecreëerd, zonder grote financiële risico's. In de metropoolregio Amsterdam is zo'n organisatie met bijbehorende structuur (nog) niet aanwezig.

Duurzaamheid is leidend in Stockholm. Hammarby Sjostad laat zien dat het mogelijk is om zelfs een hele duurzame wijk te bouwen, maar wel met een prettig leefklimaat. Men heeft niet alleen aandacht besteed aan duurzame technologische ontwikkelingen, maar ook aan de leefomgeving waar scholen gevestigd zijn en vaders(!) achter de kinderwagen lopen. Zeker voor de tijd waar in Hammarby Sjostad is bedacht en gebouwd (eind jaren '80), was Stockholm hiermee vooruitstrevend en echt een voorloper op de rest. Maar, ontwikkelingen gaan snel en het is nodig dat men bewust is van de constante veranderingen die plaatsvinden. Men zou kunnen zeggen dat op het gebied van technologie Hammarby Sjostad alweer achterloopt.

Stockholm vormt een goed voorbeeld van een geslaagde clusterontwikkeling waarbij focus en visie centraal staat. Zo leek de clusterontwikkeling van Kista haast toeval, door ontwikkeling die Ericsson daar doormaakte. Maar sinds 2000 heeft men een rijke en brede visie voor ogen waar wonen, werken en studeren samengaan in een gebied wat ooit 'slechts' een bedrijventerrein was: Kista Science City. De keuze van de MRA voor een clusterstrategie werkt dus goed uit, maar we zouden nog meer focus kunnen aanbrengen en invloedrijke cluster-trekkers moeten aantrekken, zoals Ericsson voor Kista is.

Tenslotte, Stockholm ligt perifeer in Europa en beschikt niet over een sterke hub als Schiphol. Stockholm ziet dat als een groot gemis, maar desondanks zien zij kans concurrerend te zijn als 'Capital of Scandinavia' door volledig in te zetten op innovatie en duurzaamheid. De kracht is de onderlinge samenwerking van overheid, marktpartijen en kennisinstellingen. Wij denken dat alleen met een dergelijke samenwerking de MRA aantrekkelijk blijft voor internationale bedrijven.

Deelnemers (Engels)

Genodigden voor deze studiereis zijn bestuurders, directeuren en anderszins betrokkenen bij gebieds-, luchthaven- en/of vastgoedontwikkelingen in de Metropoolregio Amsterdam. Partijen die elkaar tegenkomen bij complexe ruimtelijke opgaven en een collectief belang hebben bij het verwerven en delen van kennis over het internationale speelveld waarin zij opereren.

Organisation	First name	Surname	Job title
AM Real Estate Development	René	Raaijmakers	Projectmanager
Amsterdam Airport Area	Marie-Jeannine	Citroen	International Marketing & Acquisition Manager
Amsterdam Airport Schiphol	Peter	van Laarhoven	Director Corporate Development
Amsterdam Airport Schiphol	Joost	Wagemakers	Senior Advisor Corporate Development
Amsterdam InBusiness	Peter	de Kruijk	Deputy Director
City of Amsterdam (Economic Development Department)	Elzeline	de Jong	Accountmanager Airport Affairs
City of Amsterdam (Economic Development Department)	Martijn	van Vliet	Head of Research Department
City of Amsterdam (Nieuw West District)	Dave	Man	Manager Project Development
City of Amsterdam (Nieuw West District)	Achmed	Baâdoud	District Mayor
City of Amsterdam (Urban Development Department)	Jan	Hagendoorn	CEO
City of Amsterdam Amsterdam (Zuidas District)	Klaas	de Boer	Managing Director
City of Lelystad	Jop	Fackeldey	Alderman
Dura Vermeer	Age	Vermeer	Director
Municipality of Haarlemmermeer	Frouwien	Oudkerk	Strategic Advisor
Municipality of Haarlemmermeer	Bert	Uitterhoeve	Director
Municipality of Haarlemmermeer	Hans	Zuurbier	Director
Municipality of Haarlemmermeer	John	Nederstigt	Deputy Mayor
Port of Amsterdam	Jeroen	Lotze	Cluster Manger Real Estate
Province of Flevoland	Jaap	Lodders	Member of Executive Board
Province of Noord-Holland	Jan	van Run	Vice Governor of the Province Noord-Holland
Rabobank Regio Schiphol	Mart	Pfeiffer	Wholesale director
SADC	Ruud	Bergh	CEO
SADC	Paul	Jansen	Commercial Director
Schiphol Real Estate	Kim	de Munnik	Manager Leasing & New Business
Schiphol Real Estate	Willem	van der Ven	Manager Development

Programma (Engels)

Wednesday September 3	
09.00 - 11.00	Check-in at Schiphol Airport
11.00 - 13.00	Flight Amsterdam Schiphol - Stockholm Arlanda Airport
13.00 - 14.00	Collect baggage + travel time to lunch
14.00 - 15.00	Lunch at Edsbacka Wårdshus
15.00 - 15.30	Travel time to Nobis Hotel
15.30 - 16.30	Presentation Handelsbanken Stockholm at Nobis
16.30 - 16.45	Walking to Vinnova
16.45 - 18.00	Visit to Vinnova
18.00 - 18.15	Travel time to hotel
18.15 - 19.15	Freshen up time
19.15 - 20.00	Guided walking tour to Fem Sma Hus restaurant (Gamla Stan)
20.00 - 22.00	Dinner at Fem Sma Hus restaurant
Thursday September 4	
07.30 - 08.30	Breakfast at Nobis Hotel
08.30 - 09.00	Travel time to City Hall (met bus)
09.00 - 09.10	Welcome to Stockholm. Margareta Björk, president city council
09.10 - 09.45	Presentation Stockholm Business Region
09.45 - 10.15	Tour of City Hall
10.15 - 10.45	Coffee break
10.45 - 11.15	Presentation Swedish Transport Administration
11.15 - 11.45	Presentation Port of Stockholm
11.45 - 12.00	Conclusions and walk to boat
12.00 - 14.00	Boat tour with lunch
14.00 - 15.30	Visit to Hammarsby Sjöstad > Glashuset
15.30 - 16.00	Travel time to Dutch embassy (met bus)
16.00 - 16.45	Presentation from Spotify
16.45 - 17.30	Presentation from Ragn Sells
17.30 - 19.00	Drinks at Ambassadors residence
19.00 - 19.30	Travel time to Rival restaurant (met bus)
19.30 - 21.30	Dinner at Rival restaurant (Abba Hotel)
Friday September 5	
07.30 - 08.15	Check-out hotel + breakfast at Nobis Hotel
08.15 - 09.00	Travel time to Kista Science City
09.00 - 11.00	Presentation Kista Science City
11.00 - 11.30	Travel time to Airport
11.30 - 12.45	Presentation Stockholm Airport City + Swedavia in Clarion Hotel
12.45 - 14.15	Lunch at Clarion Hotel
14.15 - 15.55	Check-in Stockholm Arlanda Airport
15.55 - 18.10	Flight Stockholm Arlanda Airport - Amsterdam Schiphol Airport