Gemeente Rotterdam

Onderwerp:
Woo-verzoek Besluit

Postadres:
Postbus 6575
3002 AN Rotterdam

Internet: rotterdam.nl
E-mail: wooteam@rotterdam.nl
Telefoon: 14 010

Ons kenmerk: 471432-2022

Datum: 3 augustus 2022

UITSLUITEND PER EMAIL
[redacted]

[redacted]

Geachte heer, mevrouw,

In uw verzoek van 10 juli 2022 heeft u het College van burgemeester en wethouders van de gemeente Rotterdam gevraagd om informatie openbaar te maken over:

Korte omschrijving: *Acquisitie van externe bedrijven in centrumstad*

1. **Besluit**

Wij besluiten de door u gevraagde informatie digitaal te verstrekken. Op de inventarisatielijst [bijlage 2] staat bij de documenten aangegeven dat deze reeds openbaar zijn. Voor uw gemak wordt bij dit besluit deze documenten digitaal verzonden.

De inventarisatielijst maakt integraal onderdeel uit van het besluit. Voor de motivering van dit besluit verwijzen wij naar het onderdeel “Overwegingen” onder 2 van deze brief.

2. **Overwegingen**
   Zie voor de standaard en voorbeeldoverwegingen ten aanzien van de toepassing van de weigeringsgronden het document “Model motivering weigeringsgronden” [bijlage1].

3. **Wettelijk kader**
   Wij behandelen uw verzoek als een verzoek op grond van de Wet open overheid (Woo). De relevante artikelen uit de Woo kunt u vinden in bijlage 1 bij deze brief.

4. **Inventarisatie documenten**
   Op basis van uw verzoek (en eventueel nadere precisering) hebben wij geïnventariseerd of, en zo ja welke, documenten beschikbaar zijn binnen de reikwijdte van uw verzoek.

   Tijdens het zoeken naar documenten zijn de navolgende acties verricht:

- Onderzoek databanken
- Onderzoek P/K-schijf betrokken vakafdelingen
- Onderzoek bestuurlijk informatiesysteem
- Onderzoek fysieke stukken bij het gemeentearchief

Er zijn documenten aangetroffen
Bij deze inventarisatie zijn 15 document(en) aangetroffen.
Deze documenten zijn genoemd in de inventarisatielijst in bijlage 2 bij deze brief. In deze brief wordt vanaf nu verwezen naar de nummers op de inventarisatielijst, zodat voor u duidelijk is wat wij per document hebben besloten en waarom wij dit hebben besloten.

Nadere toelichting op uw verzoek om informatie
De gemeente heeft geen door de gemeenteraad vastgesteld acquisitiebeleid. Voor dat deel van het verzoek kunnen geen documenten worden aangeleverd. Wel is de gemeenteraad in november 2019 geïnformeerd over de acquisitiestrategie die in een gezamenlijk traject van gemeente, Rotterdam Partners, Innovation Quarter en Havenbedrijf Rotterdam is opgesteld. Bij de raadsbrief zijn verschillende achtergronddocumenten als bijlagen toegevoegd. De acquisitie van internationale bedrijven wordt in Rotterdam hoofdzakelijk uitgevoerd door Rotterdam Partners. Rotterdam Partners is de officiële Destination Marketing Organisatie & Investment Agency van de stad Rotterdam. De resultaten op het gebied van acquisitie worden jaarlijks door Rotterdam Partners gepresenteerd in een factsheet. Deze zijn voor de periode 2014 tot en met 2021 op de inventarisatielijst opgenomen. In deze documenten worden de resultaten gepresenteerd op het gebied van aantal bedrijven en projecten, sector, land van herkomst, aangetrokken investeringen en werkgelegenheid. Er zijn geen resultaten bekend over toegenomen vraag naar dienstverlening en woningen.

Reeds openbare documenten
De Woo is niet van toepassing op documenten die al openbaar zijn. Een aantal documenten is reeds openbaar en staat op de inventarisatielijst als zodanig aangemerkt.

U kunt deze openbare documenten vinden via:

- Document Rotterdam Raad - 19bb22467 Collegebrief over nieuwe overkoepelende acquisitiestrategie en afdoeningsvoorstel motie 19bb19041 en toezegging 18bb7915 - iBabs RIS
- Document Rotterdam Raad - 19bb22470 Bijlage 1 behorende 19bb22467 - Monitoe Deloitte positionering voor asquisitiestrategie - iBabs RIS
- Document Rotterdam Raad - 19bb22471 Bijlage 2 behorende bij 19bb22467 - Afspraken externe governance - iBabs RIS
- Document Rotterdam Raad - 19bb22472 Bijlage 3 behorende bij 19bb22467 - afspraken interne governance - iBabs RIS
- Document Rotterdam Raad - 19bb22476 Bijlage 4 behorende bij 19bb22467 - IABx advies over FDI - iBabs RIS
- Document Rotterdam Raad - 19bb22477 Bijlage 5 behorende bij 19bb22467- evaluatieonderzoek Stichting Rotterdam Partners - iBabs RIS
- Document Rotterdam Raad - 19bb22478 Bijlage 6 behorende bij 19bb22467 - Rekenkamer rapport Een wereld te winnen Onderzoek naar het beleid voor acquisitie van internationale bedrijven - iBabs RIS
- Document 9: animatie van de Jaarcijfers 2015
- Document 15: PowerPoint-presentatie (rotterdampartners.nl)

5. Wijze van openbaarmaking en publicatie

Eenvoudige openbaarmaking
De documenten die (gedeeltelijk) openbaar worden, worden samen met deze brief digitaal aan u toegezonden.

Plaatsing op internet
Dit besluit en het/de document(en) die voor iedereen (gedeeltelijk) openbaar wordt/worden, worden op www.rotterdam.nl gepubliceerd.

Vragen
Als u vragen heeft over de afhandeling van uw verzoek, dan kunt u contact met ons opnemen via wooteam@rotterdam.nl

Hoogachtend,

het college van burgemeester en wethouders,
namens deze
[redacted]
Valery Hunnik
Afdelingshoofd
Stadsontwikkeling – Economie.

Bijlagen:

- *Model motivering weigeringsgronden*
- *Documenten (15)*
- *Inventarisatielijst*

Niet eens met deze beslissing?

Dan kunt u, of een andere belanghebbende, een bezwaarschrift indienen. Dit moet binnen zes weken na de bekendmaking van het besluit. U stuurt het bezwaarschrift naar:

Het college van burgemeester en wethouders
t.a.v. de Algemene Bezwaarschriftencommissie
Postbus 1011, 3000 BA te ROTTERDAM
Faxnummer Algemene Bezwaarschriftencommissie: (010) 267 63 00.

In het bezwaarschrift moet in ieder geval staan:

- **uw naam, adres en handtekening;**
- **uw telefoonnummer zodat contact met u opgenomen kan worden om samen met u te bespreken wat de beste aanpak van uw bezwaarschrift is;**
- **de datum waarop u bezwaar maakt;**
- **een omschrijving van het besluit waartegen u bezwaar maakt;**
- **de reden(en) van uw bezwaar.**

U wordt verzocht tevens een kopie van dit besluit mee te zenden.

U kunt uw bezwaarschrift via internet ook digitaal indienen.
Zie: http://www.rotterdam.nl/product:bezwaar_indienen
Hiervoor is een DigiD of een E-herkenning voor bedrijven nodig.
U kunt het bezwaarschrift niet op een andere digitale wijze, bijvoorbeeld per e-mail, indienen.

U kunt, indien u een bezwaarschrift bij het college heeft ingediend, een verzoek om voorlopige voorziening (o.a. schorsing) indienen bij: Rechtbank Rotterdam, sector Bestuursrecht, Postbus 50951, 3007 BM te ROTTERDAM.
Voor een dergelijk verzoek is griffierecht verschuldigd.
Verdere informatie kunt u vinden op de website van de rechtbank Rotterdam: www.rechtspraak/nl/Gerechten/Rotterdam.

Uitzonderingsgronden

Wet open overheid

Absolute uitzonderingsgronden
Artikel 5.1, eerste lid Woo
Het openbaar maken van informatie ingevolge deze wet blijft achterwege voor zover dit:

a. **Eenheid van de kroon**
de eenheid van de Kroon in gevaar zou kunnen brengen.
b. **De veiligheid van de staat**
de veiligheid van de Staat zou kunnen schaden.
c. **Vertrouwelijke bedrijfs- en fabricagegegevens**
bedrijfs- en fabricagegegevens betreft die door natuurlijke personen of rechtspersonen vertrouwelijk aan de overheid zijn meegedeeld.
d. **Bijzondere persoonsgegevens**
persoonsgegevens betreft als bedoeld in paragraaf 3.1 onderscheidenlijk paragraaf 3.2 van de Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming, tenzij de betrokkene uitdrukkelijk toestemming heeft gegeven voor de openbaarmaking van deze persoonsgegevens of deze persoonsgegevens kennelijk door de betrokkene openbaar zijn gemaakt.
e. **Nationale identificatienummers**
nummers betreft die dienen ter identificatie van personen die bij wet of algemene maatregel van bestuur zijn voorgeschreven als bedoeld in artikel 46 van de Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming, tenzij de verstrekking kennelijk geen inbreuk op de levenssfeer maakt.

Relatieve uitzonderingsgronden
Artikel 5.1, tweede lid Woo
Het openbaar maken van informatie blijft eveneens achterwege voor zover het belang daarvan niet opweegt tegen de volgende belangen:

a. **Internationale betrekkingen**
de betrekkingen van Nederland met andere landen en staten en met internationale organisaties.
b. **Economische of financiële belangen van de staat**
de economische of financiële belangen van de Staat, andere publiekrechtelijke lichamen of bestuursorganen, in geval van milieu-informatie slechts voor zover de informatie betrekking heeft op handelingen met een vertrouwelijk karakter.
c. **Opsporing en vervolging van strafbare feiten**
d. **Inspectie, controle en toezicht door bestuursorganen**
e. **De eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer**
f. **Andere dan vertrouwelijk aan de overheid verstrekte concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens**
de bescherming van andere dan in het eerste lid, onderdeel c, genoemde concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens.
g. **Bescherming van het milieu**
de bescherming van het milieu waarop deze informatie betrekking heeft.
h. **De beveiliging van personen en bedrijven en het voorkomen van sabotage**
i. **Het goed functioneren van de Staat, andere publiekrechtelijke lichamen of bestuursorganen**

Artikel 5.1, vierde lid Woo
Kennisneming door geadresseerde
Openbaarmaking kan tijdelijk achterwege blijven, indien het belang van de geadresseerde van de informatie om als eerste kennis te nemen van de informatie dit kennelijk vereist. Het bestuursorgaan doet mededeling aan de verzoeker van de termijn waarbinnen de openbaarmaking alsnog zal geschieden.

Artikel 5.1, vijfde lid Woo
Onevenredige benadeling
In uitzonderlijke gevallen kan openbaarmaking van andere informatie dan milieu-informatie voorts achterwege blijven indien openbaarmaking onevenredige benadeling toebrengt aan een ander belang dan genoemd in het eerste of tweede lid en het algemeen belang van openbaarheid niet tegen deze benadeling opweegt. Het bestuursorgaan baseert een beslissing tot achterwege laten van de openbaarmaking van enige informatie op deze grond ten aanzien van dezelfde informatie niet tevens op een van de in het eerste of tweede lid genoemde gronden.

Artikel 5.2 Woo
Persoonlijke beleidsopvattingen
1. In geval van een verzoek om informatie uit documenten, opgesteld ten behoeve van intern beraad, wordt geen informatie verstrekt over daarin opgenomen persoonlijke beleidsopvattingen
2. Het bestuursorgaan kan over persoonlijke beleidsopvattingen met het oog op een goede en democratische bestuursvoering informatie verstrekken in niet tot personen herleidbare vorm. Indien degene die deze opvattingen heeft geuit of zich erachter heeft gesteld, daarmee heeft ingestemd, kan de informatie in tot personen herleidbare vorm worden verstrekt
3. Onverminderd het eerste en tweede lid wordt uit documenten opgesteld ten behoeve van formele bestuurlijke besluitvorming door een minister, een commissaris van de Koning, Gedeputeerde Staten, een gedeputeerde, het college van burgemeester en wethouders, een burgemeester en een wethouder, informatie verstrekt over persoonlijke beleidsopvattingen in niet tot personen herleidbare vorm, tenzij het kunnen voeren van intern beraad onevenredig wordt geschaad.
4. In afwijking van het eerste lid wordt bij milieu-informatie het belang van de bescherming van de persoonlijke beleidsopvattingen afgewogen tegen het belang van openbaarmaking. Informatie over persoonlijke beleidsopvattingen kan worden verstrekt in niet tot personen herleidbare vorm. Indien degene die deze opvattingen heeft geuit of zich erachter heeft gesteld, daarmee heeft ingestemd, kan de informatie in tot personen herleidbare vorm worden verstrekt.

Gemeentewet

Geheimhouding
Artikel 25
1. De raad kan op grond van een belang, genoemd in artikel 5.1 van de Wet open overheid, omtrent het in een besloten vergadering behandelde en omtrent de inhoud van de stukken die aan de raad worden overgelegd, geheimhouding opleggen. Geheimhouding omtrent het in een besloten vergadering behandelde wordt tijdens die vergadering opgelegd. De geheimhouding wordt door hen die bij de behandeling aanwezig waren en allen die van het behandelde of de stukken kennis dragen, in acht genomen totdat de raad haar opheft.

2. Op grond van een belang, genoemd in artikel 5.1 van de Wet open overheid, kan de geheimhouding eveneens worden opgelegd door het college, de burgemeester en een commissie, ieder ten aanzien van de stukken die zij aan de raad of aan leden van de raad overleggen. Daarvan wordt op de stukken melding gemaakt.
3. De krachtens het tweede lid opgelegde verplichting tot geheimhouding met betrekking tot aan de raad overgelegde stukken vervalt, indien de oplegging niet door de raad in zijn eerstvolgende vergadering die blijkens de presentielijst door meer dan de helft van het aantal zitting hebbende leden is bezocht, wordt bekrachtigd.
4. De krachtens het tweede lid opgelegde verplichting tot geheimhouding met betrekking tot aan leden van de raad overgelegde stukken wordt in acht genomen totdat het orgaan dat de verplichting heeft opgelegd, dan wel, indien het stuk waaromtrent geheimhouding is opgelegd aan de raad is voorgelegd, totdat de raad haar opheft. De raad kan deze beslissing alleen nemen in een vergadering die blijkens de presentielijst door meer dan de helft van het aantal zitting hebbende leden is bezocht.

Artikel 55

1. Het college kan op grond van een belang, genoemd in artikel 5.1 van de Wet open overheid, omtrent het in een besloten vergadering behandelde en omtrent de inhoud van de stukken die aan het college worden overgelegd, geheimhouding opleggen. Geheimhouding omtrent het in een besloten vergadering behandelde wordt tijdens die vergadering opgelegd. De geheimhouding wordt door hen die bij de behandeling aanwezig waren en allen die van het behandelde of de stukken kennis dragen, in acht genomen totdat het college haar opheft.
2. Op grond van een belang, genoemd in artikel 5.1 van de Wet open overheid, kan de geheimhouding eveneens worden opgelegd door de burgemeester of een commissie, ten aanzien van de stukken die zij aan het college overleggen. Daarvan wordt op de stukken melding gemaakt. De geheimhouding wordt in acht genomen totdat het orgaan dat de verplichting heeft opgelegd, dan wel de raad haar opheft.
3. Indien het college zich ter zake van het behandelde waarvoor een verplichting tot geheimhouding geldt tot de raad heeft gericht, wordt de geheimhouding in acht genomen totdat de raad haar opheft.

Aanbestedingswet

Artikel 2.57

1. Onverminderd het in deze wet bepaalde maakt een aanbestedende dienst informatie die hem door een ondernemer als vertrouwelijk is verstrekt niet openbaar.

2. Onverminderd het in deze wet bepaalde maakt een aanbestedende dienst geen informatie openbaar uit aanbestedingsstukken of andere documenten die de dienst heeft opgesteld in verband met een aanbestedingsprocedure, indien die informatie kan worden gebruikt om de mededinging te vervalsen.

Wet Bibob

Artikel 20

1. Voor zover nodig in afwijking van hetgeen in de Wet open overheid en andere wetten is bepaald ten aanzien van verstrekking van gegevens, verstrekt het Bureau aan derden geen persoonsgegevens die het heeft verkregen in het kader van zijn taak,

bedoeld in artikel 9.

2. Onder derden als bedoeld in het eerste lid worden mede begrepen andere onder de Minister van Justitie en Veiligheid ressorterende dienstonderdelen en andere overheidsdiensten en -instellingen.

3. In afwijking van het eerste lid kunnen in de volgende gevallen persoonsgegevens worden verstrekt:
    a. voorzover persoonsgegevens in het advies dienen te worden opgenomen in verband met de noodzakelijke motivering daarvan;
    b. in de berichtgeving, bedoeld in de artikelen 11 of 11a;
    c. ten behoeve van de uitoefening van de controlerende of toezichthoudende bevoegdheid van:
        1e. de Algemene Rekenkamer;
        2e. de Nationale ombudsman;
        3e. de Autoriteit persoonsgegevens;
    d. indien toepassing wordt gegeven aan:
        1e. de artikelen in het Wetboek van Strafvordering betreffende het vorderen van gegevens,
        2e. artikel 39 van de Wet op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten 2017;
    e. desgevraagd, ten behoeve van kwaliteitstoetsing, wetenschappelijk onderzoek en statistiek, met dien verstande dat de resultaten daarvan geen persoonsgegevens mogen bevatten en voorzover de persoonlijke levenssfeer van de geregistreerde daardoor niet onevenredig wordt geschaad;
    f. ten behoeve van rechterlijke procedures of bezwaarprocedures waarbij het Bureau partij is;
    g. aan een tot oplegging van een bestuurlijke boete bevoegd bestuursorgaan ten behoeve van het melden van een overtreding;
    h. aan een opsporingsambtenaar ten behoeve van het doen van aangifte van een begaan strafbaar feit.

Artikel 28, tweede lid
Het bestuursorgaan dat of de rechtspersoon met een overheidstaak die een advies ontvangt, geeft de daarin opgenomen gegevens niet door, behoudens aan:
    a. de betrokkene, uitsluitend voorzover dit noodzakelijk is ter motivering van de naar aanleiding van het advies te nemen beslissing;
    b. de derde die in de motivering, bedoeld in de onderdeel a, wordt vermeld, uitsluitend voorzover de in die motivering opgenomen gegevens hem betreffen;
    c. leden van het overleg, bedoeld in artikel 13 van de Politiewet 2012, voor zover noodzakelijk voor het ondersteunen van het bestuursorgaan of de rechtspersoon met een overheidstaak bij de motivering van de naar aanleiding van het advies te nemen beslissing;
    d. een andere deelnemer aan een regionaal samenwerkingsverband voor de aanpak van georganiseerde criminaliteit van bestuursorganen, de politie, het openbaar ministerie, de rijksbelastingdienst, de belastingdienst FIOD-ECD, de Sociale Inlichtingen- en Opsporingsdienst en de Koninklijke marechaussee, voorzover de gegevens noodzakelijk zijn voor het ondersteunen van het bestuursorgaan of de rechtspersoon met een overheidstaak bij het toepassen van deze wet;
    e. de adviescommissie, bedoeld in artikel 7:13 van de Algemene wet bestuursrecht;

f. degene die door Onze Minister is verzocht om een kwaliteitstoetsing ten aanzien van de adviezen van het Bureau te verrichten, of degene die wetenschappelijk onderzoek of statistische activiteiten verricht, met dien verstande dat de resultaten daarvan geen persoonsgegevens mogen bevatten en voor zover de persoonlijke levenssfeer van de betrokkene daardoor niet onevenredig wordt geschaad;
g. de Algemene Rekenkamer;
h. de Nationale Ombudsman;
i. de Autoriteit persoonsgegevens;
j. de rechter;
k. de met opsporing belaste ambtenaren indien toepassing wordt gegeven aan de artikelen in het Wetboek van Strafvordering betreffende het vorderen van gegevens;
l. de inlichtingen- en veiligheidsdiensten indien toepassing wordt gegeven aan artikel 39 van de Wet op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten 2017.

Wet Politiegegevens

Artikel 7

1. De ambtenaar van politie of de persoon aan wie politiegegevens ter beschikking zijn gesteld is verplicht tot geheimhouding daarvan behoudens voor zover een bij of krachtens de wet gegeven voorschrift tot verstrekking verplicht, de bepalingen van paragraaf 3 verstrekking toelaten of de taak, bedoeld in artikel 1, onderdeel a, in bijzondere gevallen tot verstrekking noodzaakt.

2. De persoon aan wie politiegegevens zijn verstrekt is verplicht tot geheimhouding daarvan behoudens voor zover een bij of krachtens de wet gegeven voorschrift tot verstrekking verplicht of zijn taak daartoe noodzaakt.

3. Artikel 272, tweede lid, van het Wetboek van Strafrecht is niet van toepassing.

Rechtsvordering

Artikel 28

1. Het is aan partijen verboden aan derden mededelingen te doen omtrent:
   a. het verhandelde op een zitting met gesloten deuren of een zitting waarbij slechts bepaalde personen zijn toegelaten;
   b. andere gegevens uit een procedure, indien de rechter zulks heeft bepaald.

2. De rechter kan het verbod, bedoeld in het eerste lid, op verzoek van een der partijen geheel of gedeeltelijk opheffen.

Artikel 29, tweede lid

Onverminderd de artikelen 231, eerste lid, en 290, derde lid, verstrekt de griffier aan een ieder die dat verlangt afschrift van vonnissen, arresten en beschikkingen, tenzij verstrekking naar het oordeel van de griffier ter bescherming van zwaarwegende belangen van anderen, waaronder die van partijen, geheel of gedeeltelijk dient te worden geweigerd. In het laatste geval kan de griffier volstaan met verstrekking van een geanonimiseerd afschrift of uittreksel van het vonnis, het arrest of de beschikking.

Strafvordering

Artikel 365

1. Het vonnis wordt binnen tweemaal vier en twintig uren na de uitspraak onderteekend door de rechters die over de zaak hebben geoordeeld, en door den griffier die bij de beraadslaging tegenwoordig is geweest.

2. Zoo één of meer hunner daartoe buiten staat zijn, wordt hiervan aan het slot van het vonnis melding gemaakt.

3. Zoodra het vonnis is geteekend en in ieder geval na afloop van den termijn in het eerste lid vermeld, kan de verdachte, zijn raadsman of de benadeelde partij daarvan en van het proces-verbaal der terechtzitting kennis nemen. De voorzitter verstrekt desgevraagd een afschrift van het vonnis en het proces-verbaal aan de verdachte, zijn raadsman en de benadeelde partij.

4. De voorzitter verstrekt desgevraagd een afschrift van het vonnis en het proces-verbaal der terechtzitting aan ieder ander dan de verdachte of zijn raadsman, tenzij verstrekking naar het oordeel van de voorzitter ter bescherming van de belangen van degene ten aanzien van wie het vonnis is gewezen of van de derden die in het vonnis of in het proces-verbaal worden genoemd, geheel of gedeeltelijk dient te worden geweigerd. In het laatste geval kan de voorzitter een geanonimiseerd afschrift of een uittreksel van het vonnis en het proces-verbaal verstrekken.

5. Onder het vonnis zijn begrepen de stukken die aan de uitspraak zijn gehecht. Van andere tot het strafdossier behorende stukken wordt geen afschrift of uittreksel verstrekt.

6. De verdachte die de Nederlandse taal niet of onvoldoende beheerst en overeenkomstig het derde lid om een afschrift van het vonnis verzoekt, wordt in een voor hem begrijpelijke taal schriftelijk mededeling gedaan van:

    a. de beslissing op grond van artikel 349 dan wel de beslissing tot veroordeling, vrijspraak of ontslag van alle rechtsvervolging;
    b. indien een veroordeling of ontslag van alle rechtsvervolging is uitgesproken, de benaming van het strafbare feit dat het bewezenverklaarde oplevert met vermelding van de plaats waar en het tijdstip waarop het is begaan;
    c. indien een straf of maatregel is opgelegd, de opgelegde straf of maatregel, alsmede de wettelijke voorschriften waarop deze is gegrond.
    De schriftelijke mededeling blijft achterwege indien de verdachte bij de uitspraak aanwezig was en deze op grond van artikel 362, derde lid, voor hem is vertolkt dan wel indien de verdachte op grond van artikel 366, vierde lid, in een voor hem begrijpelijke taal mededeling van het vonnis is gedaan.

7. Het ondertekende vonnis wordt binnen veertien dagen na de uitspraak verstrekt aan het openbaar ministerie.

Inventarisatielijst

WOO-verzoek: Acquisitie van externe bedrijven in centrum stad
Zaaknummer: 471432-2022

Cluster:

Nr	Datum	Type document + onderwerp	Beoordeling	WOO-weigeringsgrond
1	2019	Raadsbrief acquisitie strategie	Reeds Openbaar	
2	2019	Bijlage bij raadsbrief - Monitor Deloitte - Positionering voor acquisitiestrategie	Reeds Openbaar	
3	2019	Bijlage bij raadsbrief - Monitor Deloitte - Eindrapport Foreign Direct investment (FDI) acquisitie (externe governance)	Reeds Openbaar	
4	2019	Bijlage bij raadsbrief - Monitor Deloitte - Eindrapport Foreign Direct investment (FDI) acquisitie (interne governance)	Reeds Openbaar	
5	2017	Bijlage bij raadsbrief - International Advisory Board Rotterdam (IABx) - advies	Reeds Openbaar	
6	2018	Bijlage bij raadsbrief - Evaluatieonderzoek Stichting Rotterdam Partners	Reeds Openbaar	
7	2019	Bijlage bij raadsbrief - Rekenkamerrapport "Een wereld te winnen"	Reeds Openbaar	
8	2015	Factsheet Resultaten Rotterdam Partners 2014	Reeds Openbaar	
9	2016	Animatie Jaarcijfers 2015 - Youtube filmpje	Reeds Openbaar	
10	2017	Presentatie jaarcijfers 2016 def	Reeds Openbaar	
11	2018	Jaaroverzicht Rotterdam Partners 2017	Reeds Openbaar	
12	2019	Rotterdam-Partners-jaaroverzicht-2018	Reeds Openbaar	
13	2020	Jaarcijfers-investments_in_rotterdam-2019	Reeds Openbaar	
14	2021	Rotterdam Partners Factsheet 2020	Reeds Openbaar	
15	2022	Position-Paper-2022-jaarverslag-2021	Reeds Openbaar	

Weigeringsgronden

Wetsartikel	Kern
Artikel 4.1 lid 4 WOO	Buiten scope aanvraag
Absolute uitzonderingsgronden	
Artikel 5.1 WOO	
Artikel 5.1 lid 1 sub a WOO	Eenheid van de kroon
Artikel 5.1 lid 1 sub b WOO	De veiligheid van de Staat
Artikel 5.1 lid 1 sub c WOO	Vertrouwelijke bedrijfs- en fabricagegegevens
Artikel 5.1 lid 1 sub d WOO	Bijzondere persoonsgegevens
Artikel 5.1 lid 1 sub e WOO	Nationale identificatienummers
Relatieve uitzonderingsgronden	
Artikel 5.1 WOO	
Artikel 5.1 lid 2 sub a WOO	Internationale betrekkingen
Artikel 5.1 lid 2 sub b WOO	Economische of financiële belangen overheid
Artikel 5.1 lid 2 sub c WOO	Opsporing en vervolging van strafbare feiten
Artikel 5.1 lid 2 sub d WOO	Inspectie, controle, toezicht door bestuursorganen
Artikel 5.1 lid 2 sub e WOO	eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer
Artikel 5.1 lid 2 sub f WOO	Andere dan vertrouwelijk aan de overheid verstrekte concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens
Artikel 5.1 lid 2 sub g WOO	Bescherming van het milieu
Artikel 5.1 lid 2 sub h WOO	De beveiliging van personen en bedrijven en het voorkomen van sabotage
Artikel 5.1 lid 2 sub i WOO	Het goed functioneren van de Staat, andere publiekrechtelijke lichamen of bestuursorganen
Artikel 5.1 lid 4 WOO	Kennisneming door geadresseerde
Artikel 5.1 lid 5 WOO	Onevenredige benadeling of bevoordeling
Artikel 5.2 WOO	Persoonlijke beleidsopvattingen
Bijzondere regelingen voor openbaarmakin	NB Zie bijlage bij artikel 8.8. Woo voor opsomming
Gemeentewet	
Art. 25	
Art. 55	
Aanbestedingswet	
Art. 2.57	
Rechtsvordering	
Art. 28	
Art. 29	

Beoordeling

Reeds Openbaar
Openbaar
Deels Openbaar
Niet Openbaar

Gemeente Rotterdam
College van Burgemeester en Wethouders

Bezoekadres: Stadhuis Coolsingel 40
3011 AD Rotterdam
Postadres: Postbus 70012
3000 KP Rotterdam

Website: www.rotterdam.nl
E-mail: bbo@rotterdam.nl
Inlichtingen: Hans Scheepmaker / Robert Tans
Telefoon: 06-83631651 / 06-20026330

Portefeuillehouder: Kathmann
Cluster: Stadsontwikkeling
Ons kenmerk: bs19/01188 - 19bb22467
Uw kenmerk: 19bb18687, 19bb19041, 18bb7915, 19bb17187

Datum: B&W 5 november 2019

Betreft: nieuwe overkoepelende acquisitiestrategie

Aan de Gemeenteraad

13 NOV 2019

Onderwerp:
Nieuwe overkoepelende acquisitiestrategie.

Op welke gronden deze brief?/Waarom nu voorgelegd?
In de koersbrief nieuwe economie van 10 juli 2019 (19bb018687) is aangegeven dat de transitie naar een digitale, duurzame, circulaire én inclusieve economie vraagt om een integrale benadering, met meer aandacht voor technologische ontwikkelingen en hun impact op economie en samenleving. Met de nieuwe overkoepelende acquisitiestrategie worden actief buitenlandse bedrijven aangetrokken die het meeste bijdragen aan deze ambitie.

Relatie met het coalitieakkoord/collegewerkprogramma/begroting/eerder aangenomen moties en gedane toezeggingen:
Middels deze brief stellen wij ook voor om de motie 'Werk voor MBO'ers' (19bb19041) en de toezegging 'Hoofdkantoor Unilever niet naar Rotterdam' (18bb7915) als afgedaan te beschouwen.

Toelichting:
Het college van B&W heeft op 5 november ingestemd met een nieuwe overkoepelende strategie voor buitenlandse acquisitie, die in een gezamenlijk traject van gemeente, Rotterdam Partners (RP), InnovationQuarter (IQ) en Havenbedrijf Rotterdam (HbR) tot stand is gekomen.
Het resultaat (zie bijlagen 1 t/m 3) is een toekomstgerichte en duurzame strategie voor buitenlandse acquisitie, gebaseerd op de erkenning dat de economische structuur van Rotterdam onder invloed van technologische én maatschappelijke ontwikkelingen in hoog tempo verandert. Hiermee wordt uitvoering gegeven aan de uitgangspunten van het Coalitieakkoord 2018-2022 en de Roadmap Next Economy (RNE) en voortgebouwd op de succesvolle resultaten van de afgelopen jaren. Zo heeft alleen al de inzet van RP geleid tot 4000 extra banen en zijn al diverse bedrijven naar Rotterdam gehaald die het economische vestigingsklimaat versterken, zoals CIC, Webhelp, Rambus, Swisscom, BYD en Innocent.

Deze ingezette koers zal de komende jaren worden aangescherpt en geïntensiveerd. HbR is hierbij betrokken, maar opereert vanwege haar eigen exclusieve werkgebied (het havengebied) primair op basis van de Havenvisie 2030.

De nieuwe overkoepelende acquisitiestrategie is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

Goede en Groene Groei: digitaal, duurzaam, circulair en inclusief
Een toekomstgerichte acquisitiestrategie betekent dat het aantrekken van buitenlandse bedrijven doelbewust wordt ingezet als instrument voor de transitie naar een digitale, duurzame, circulaire én inclusieve economie, ook wel aangeduid als 'goede' en 'groene' groei. De transitie wordt in belangrijke mate aangejaagd door technologie, waarvan de effecten in alle facetten van de economie en samenleving doordringen. De grootste impact hebben de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering (Internet of Things, Artificial Intelligence, 5G, data platformen, etc.) en verduurzaming (wind & solar, storage, waterstof, smart grids, etc.).
Door te focussen op deze sector doorsnijdende sleuteltechnologieën, kunnen uiteenlopende innovaties sneller en effectiever worden toegepast in meerdere economische sectoren. Daarmee worden de opschalingsmogelijkheden vergroot en ontstaan er meer kansen voor nieuwe bedrijvigheid en werkgelegenheid.

Versterking ecosysteem
Deze meer integrale zienswijze, ook wel aangeduid als ecosysteem benadering, betekent voor buitenlandse acquisitie dat de aandacht meer komt te liggen op het aantrekken van bedrijven die het ecosysteem *als geheel* kunnen versterken. In samenwerking met Deloitte is onderzocht wat de belangrijkste ontwikkelingen zijn die het economisch vestigingsklimaat beïnvloeden, op welke gebieden Rotterdam onderscheidend is ten opzichte van andere steden en welke gebieden nu en in de toekomst van belang zijn voor de innovatiekracht van de Rotterdamse economie. Deze analyse heeft bevestigd dat innovaties op het gebied van ontwerp (software design, product design, e.d.), prototyping (praktische toepassing van innovaties) en robotica het meeste bijdragen aan duurzame economische groei en werkgelegenheid op alle niveaus (waardecreatie). De buitenlandse acquisitie zal derhalve specifiek worden gericht op dat type bedrijven. Dit heeft tot gevolg dat onze acquisitie inzet niet langer vooral reactief is, via de bestaande netwerken, contacten, ambassades en congressen, maar dat we vanaf nu óók proactief de wereld over gaan om doelgericht bedrijven te benaderen die vooraf zijn gescout als de innovatieve koplopers op hun terrein.

Aantrekkelijk vestigingsklimaat
Het gaat in de toekomst dus niet meer uitsluitend om het aantal bedrijven dat wordt aangetrokken en hoeveel banen dat precies oplevert, maar ook om het aantrekken van het juiste type bedrijven die het ecosysteem versterken en de meeste waarde toevoegen. Op de lange termijn zijn het vestigingsklimaat en de werkgelegenheid van Rotterdam hier ook het meeste bij gebaat, zelfs als zulke bedrijven geen of weinig *directe* banen opleveren.

Succesvolle innovatie ecosystemen worden gekenmerkt door een groeiende interactie en samenwerking tussen gevestigde bedrijven en nieuwe uitdagers. De mate waarin we erin slagen om innovatieve bedrijven aan te trekken kan voor gevestigde grote bedrijven dus een belangrijke overweging zijn om juist hier te blijven.

Werkgelegenheid op alle niveaus
We richten ons op alle opleidingsniveaus. De focus op prototyping bedrijven als onderdeel van de strategie biedt bijvoorbeeld bovengemiddelde kansen voor werkgelegenheid op MBO-niveau, aangezien het hier vooral gaat om praktische toepassing van nieuwe technologieën. Het op beperkte schaal uitproberen van innovaties in experimentele, campus-achtige omgevingen biedt jongeren met praktijkgerichte opleidingen een omgeving met volop mogelijkheden om zich te ontwikkelen en door te groeien. Er is ook nadrukkelijk een relatie met Up!Rotterdam, dat als doel heeft om innovatieve bedrijven hulp te bieden om op te schalen. Dit biedt jongeren met een technische MBO-opleiding meer kansen op een baan.

Verbetering samenwerking
De nieuwe strategie is door RP, IQ en HbR omarmd, evenals de aangescherpte governance afspraken die erbij horen. Deze afspraken zijn gericht op een heldere verdeling tussen operationele en strategische rollen, het onderling verdelen van zogenaamde leads en het stroomlijnen van de communicatie tussen de acquisitieorganisaties onderling en met de gemeente. Bij de gemeente wordt een acquisitiecoördinator aangesteld, die verantwoordelijk is voor het intern organiseren van de gemeentelijke inzet bij zowel binnenlandse als buitenlandse acquisitie en die voor buitenlandse acquisitie het primaire aanspreekpunt is voor RP, IQ en HbR. Het doel is om als gemeente snel en adequaat te kunnen *anticiperen* op leads die voortkomen uit de proactieve strategische acquisitie en te kunnen *reageren* op andere leads, waarbij sprake is van een hulpvraag aan de gemeente. In de nieuwe afspraken is voorzien in een halfjaarlijks strategisch overleg met RP, IQ en HbR, waarin de uitvoering van de nieuwe strategie en de nieuwe werkwijze zullen worden gemonitord.

Afwegingskader bij reactieve acquisitie
De nieuwe aanpak voor buitenlandse strategische acquisitie betekent overigens niet dat Rotterdam geen aandacht meer heeft voor andere bedrijven uit binnen- en buitenland, die aangeven zich te willen vestigen in Rotterdam. Bedrijven die niet per sé van strategisch belang zijn, maar die wél duurzame banen opleveren blijven van harte welkom in Rotterdam en kunnen daarbij ook ondersteuning vanuit de gemeente krijgen. In zulke gevallen is er behoefte aan een afwegingskader om geobjectiveerd te kunnen onderbouwen of ondersteuning door de gemeente wenselijk is. Als hulpmiddel is hiertoe een gemeentelijke afwegingstool ontwikkeld, waarmee een lead kan worden getoetst op criteria en indicatoren die zijn afgeleid van de collegedoelen om te komen tot een digitale, duurzame, circulaire én inclusieve economie. De afwegingstool zal worden gebruikt om het belang van een mogelijke bedrijfsvestiging voor Rotterdam te wegen en aan de hand daarvan geobjectiveerd te bepalen of en zo ja, welke ondersteuning passend is. Dit is maatwerk en voor iedere lead verschillend.

Als het gaat om buitenlandse bedrijven wordt de lead onmiddellijk overgedragen aan de acquisitiepartners voor verdere begeleiding, waarbij de gemeente pas weer in beeld komt als er sprake is van een hulpvraag. Bij binnenlandse bedrijven zijn de gemeentelijke acquisitiecoördinator en het Kernteam Acquisitie zelf primair verantwoordelijk voor het gehele proces.

Adviezen IAB en Rekenkamer
In de nieuwe strategie zijn de uitkomsten van drie onderzoeken verwerkt: het rapport van de International Advisory Board (IAB) over FDI van eind 2017 (bijlage 4), de evaluatie van RP ter voorbereiding van de nieuwe meerjarenafspraken 2020-2023 (bijlage 5) en het rapport van de Rekenkamer 'Een wereld te winnen' van juni 2019 (bijlage 6). Op de aanbevelingen in het laatstgenoemde rapport is in de brief aan de Rekenkamer (19bb017187) bestuurlijk gereageerd.
Met de nieuwe overkoepelende acquisitiestrategie, de aangescherpte governance afspraken én het beschikbaar stellen van extra middelen (€500k p/j) om de kansen van economische groei beter te benutten, worden de belangrijkste aanbevelingen uit deze rapporten overgenomen en vertaald naar een nieuw en toekomstgericht acquisitiebeleid.

Financiële en juridische consequenties/aspecten:
Het College heeft bij de voorjaarsnota structureel extra middelen van €500k p/j vrijgemaakt om de kansen voor groei middels acquisitie beter te kunnen benutten.

Burgemeester en Wethouders van Rotterdam,

De secretaris,

V.J.M. Roozen

De burgemeester,

A. Aboutaleb

Bijlage(n):
1. Positionering strategische acquisitie
2. Afspraken externe governance
3. Afspraken interne governance
4. IABx advies over FDI
5. Evaluatie Rotterdam Partners
6. Rekenkamer rapport "Een wereld te winnen"

Monitor Deloitte.

rotterdam partners

Positionering voor acquisitiestrategie

Rotterdam Partners

Juni 2019

Inhoudsopgave

Theoretisch kader 3

Een introductie van de vraagstelling en uitleg van de onderliggende theorie

Rotterdam in kaart gebracht[1] 13

Een weergave van de huidige situatie

Keuze voor de toekomst 36

De toekomstbestendige en economische DDD propositie

Realiseren van toekomstige focus 46

Bedrijfstypen die het ecosysteem versterken

Appendix 58

1) Op basis van data beschikbaarheid omvat dit gemeente Rotterdam of regio Groot Rijnmond. Zie appendix 1 voor de exacte definitie van de regio

© 2019 Monitor Deloitte

Theoretisch kader

Een introductie van de vraagstelling en uitleg van de onderliggende theorie

© 2019 Monitor Deloitte

Theoretisch kader

Rotterdam Partners, gemeente Rotterdam, InnovationQuarter en Havenbedrijf Rotterdam zijn op zoek naar gezamenlijke focus gebieden voor het aantrekken van FDI

Situatie

- Rotterdam heeft een sterke historische basis in maritiem & offshore, en speelt ook op wereldniveau mee in onder andere de sectoren cleantech, life sciences & health, energy, en agro-food
- Rotterdam wil zich voorbereiden op de toekomst en haar economie versterken, o.a. door het aantrekken van FDI in nieuwe, opkomende gebieden
- Tot nu toe zijn er twee economische visies op Rotterdam: de Havenvisie 2030 en de Stadsvisie 2030. De havenvisie is reeds uitgewerkt in een concrete strategie en aanpak
- International Advisory Board (IAB) heeft een advies uitgebracht aan Rotterdam Partners, gemeente Rotterdam, InnovationQuarter en Havenbedrijf Rotterdam om een overkoepelende acquisitiestrategie te ontwikkelen om FDI aan te trekken

Uitdaging

- De overkoepelende strategie moet aansluiten op:
  - De Havenvisie 2030 en de Stadsvisie 2030
  - De reeds ontwikkelde strategie van Havenbedrijf Rotterdam, evenals strategieën van andere spelers in de regio
- De overkoepelende strategie moet inspelen op maatschappelijke trends, waaronder:
  - De verandering van de manier waarop bedrijven opereren
  - De transitie van een verticale economie met gescheiden sectoren naar een horizontale economie, waarin cross-overs zoals duurzaamheid en digitalisering een belangrijke rol spelen over sectoren heen[2]
  - Een shift in typen werk en hiervoor benodigde vaardigheden

Vragen

- *Bij welke sectoren en cross-overs ligt de huidige focus van Rotterdam[1]?*
- *Hoe positioneert Rotterdam zich in de markt voor FDI in de huidige sectoren?*
- *Welke sectoren en/of niches zijn interessant voor Rotterdam?*
- *Welke criteria zijn belangrijk voor het kiezen van sectoren en/of niches?*
- *Hoe positioneert Rotterdam zich in de markt voor FDI in de potentiële toekomstige sectoren?*
- *Op welke focus gebieden gaan we ons richten?*
- *Wat zijn de bedrijfstypes die vallen onder de DDD propositie?*
- *Kun je prioritering aanbrengen in een acquisitielijst om een efficiënte en effectieve acquisitie te bespoedigen (testen op twee bedrijfstypes)?*

1) Op basis van data beschikbaarheid omvat dit gemeente Rotterdam of regio Groot Rijnmond. Zie appendix 1 voor de exacte definitie van de regio
2) Zoals erkend door Roadmap Next Economy

© 2019 Monitor Deloitte

Theoretisch kader

In twee stappen kiezen we de focus gebieden van FDI voor de acquisitiestrategie van Rotterdam

Op basis van de StrategyByDesign® methode van Monitor Deloitte

1. Rotterdam in kaart gebracht → **2. Keuze voor de toekomst** → **3. Realiseren van toekomstige focus**

Uitdrukken ↔ Evalueren ↔ Ontwikkelen ↔ Kiezen ↔ Uitwerken ↔ Doen

Op welke focus gebieden richten we ons in het huidige beleid?

- *Op welke sectoren en niches focust de huidige strategie zich?*
- *Hoe is de huidige FDI verspreid over de sectoren en niches?*
- *Wat zijn de huidige USP's van Rotterdam?*
- *Wat zijn de huidige doelstellingen voor het aantrekken van FDI bij de vier partijen?*

Wat zijn de resultaten van de huidige focus gebieden?

- *In welke sectoren en niches gaat het goed?*
- *In welke sectoren en niches gaat het minder goed?*
- *Welke sectoren en/of niches zien er veelbelovend uit en moet je op doorbouwen?*

Welke focus gebieden hebben het meest potentie voor Rotterdam?

- *Welke sectoren en niches hebben het meest potentie in Rotterdam?*
- *Wat zijn de belangrijkste drivers in deze sectoren en niches?*

Wat is de propositie voor acquisitiestrategie FDI Rotterdam?

- *Wat wordt de gezamenlijke doelstelling voor het aantrekken van FDI?*
- *Hoe kunnen drivers vertaald worden naar cross-overs?*
- *Wat worden de focus gebieden voor acquisitiestrategie FDI?*

Hoe kunnen we de gekozen focus tot realisatie brengen?

- *Wat zijn de bedrijfstypes die vallen onder de DDD propositie?*
- *Kun je prioritering aanbrengen in een acquisitielijst om een efficiënte en effectieve acquisitie te bespoedigen (testen op twee bedrijfstypes)?*

Hoe kunnen we de focus gebieden samen met het ecosysteem vertalen naar initiatieven?

- *Welke governance leidt tot het gewenste resultaat in de samenwerking?*

Pagina's 13 – 35 | Pagina's 36 – 45 | Pagina's 46 – 57 | Governance Project

© 2019 Monitor Deloitte

Theoretisch kader

De vier partijen hebben verschillende doelen te verwezenlijken, waarbij belangrijke speerpunten zijn: werkgelegenheid, economische groei en ecosysteem ontwikkeling

Missie, visie en speerpunten per organisatie[1]

	Rotterdam Partners	Gemeente Rotterdam	Port of Rotterdam	InnovationQuarter
Missie	De stad vooruit brengen, de Rotterdamse economie in het breedste zin van het woord versterken, en iedereen welkom heten in Rotterdam	Bouwen aan een sterke economie en een aantrekkelijke woonstad	Economische en maatschappelijke waarde creëren door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in de haven van wereldklasse	Het innovatieve vermogen van Zuid-Holland ontsluiten en op deze wijze de concurrentiekracht van de regio duurzaam versterken: door maatschappelijke vraagstukken op het gebied van voeding, gezondheid, veiligheid en klimaat te vertalen in businesskansen voor vandaag en morgen
Visie	• Toeristen en expats helpen hun weg te vinden • Journalisten, internationale bedrijven, en congresorganisatoren en intermediairs uit de reisindustrie uit binnen- en buitenland naar de stad halen • Rotterdam promoten via campagnes en zorgen dat Rotterdam wereldwijd vindbaar is als dé stad waar je moet zijn	Visie van Gemeente Rotterdam is per stadsgebied uitgewerkt, en legt de focus op vier categorieën: • Versterking bestaand stedelijk gebied • Bereikbaarheid Rotterdam over de weg en via het openbaar vervoer • Kwaliteit van leven binnen en buiten de stad • Economische toplocaties in de stad	• De Rotterdamse haven continu verbeteren tot de meest veilige, efficiënte en duurzame ter wereld • Waarde creëren voor onze klanten door het ontwikkelen van ketens, netwerken en clusters, zowel in Europa als in groeimarkten wereldwijd • Versterken van de concurrentiekracht van Nederland	• Aanjagen van economische vernieuwing • Bijdragen aan het ontstaan van een bruisend ecosysteem, waarin kruisbestuiving plaatsvindt tussen sectoren, waarin bedrijven kunnen (door)groeien en waar buitenlandse bedrijven toe worden aangetrokken
Speerpunten	• Werkgelegenheid • Bedrijvigheid • Ecosysteem ontwikkeling	• Werkgelegenheid • Bedrijvigheid	• Bedrijvigheid • Ecosysteem ontwikkeling	• Bedrijvigheid • Ecosysteem ontwikkeling

1) Website Rotterdam Partners, website Port of Rotterdam, website InnovationQuarter, document Stadsvisie 2030, informatie uit interviews

© 2019 Monitor Deloitte

Theoretisch kader

FDI is de investering vanuit het buitenland in Nederland, en kan een positief effect hebben op werkgelegenheid, bedrijvigheid en ecosysteem ontwikkeling

Definitie Foreign Direct Investment (FDI)[1]

Veelal door het opzetten van een dochtermaatschappij[2] of onderzoekscentrum in de buitenlandse economie[3]

Een bedrijf of individu

"Investeringen door een resident van een bepaalde economie in een andere (buitenlandse) economie met als doel een duurzame aanwezigheid te verwerven of behouden in de buitenlandse economie"

Het behoud van activiteit van een bedrijf in Nederland dat dreigde weg te gaan, wordt gerekend onder FDI als dit actief door de Investment Agency is tegengehouden

Bijvoorbeeld door het aannemen van werknemers en opzetten van faciliteiten en machines. Brievenbusfirma's worden hier in opgenomen

Effecten van netto inkomende FDI[4]

Werkgelegenheid
Arbeidsplaatsen die gecreëerd worden door FDI. De totale werkgelegenheid kan onderverdeeld worden in:
- Werkgelegenheid voor Nederlandse beroepsbevolking (totaal, of specifiek voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt)
- Werkgelegenheid voor niet-Nederlandse beroepsbevolking (expats)

Bedrijvigheid
Het netto-inkomend investeringsbedrag[4] en de investering die leidt tot een verhoging van de totale toegevoegde waarde en productie in Rotterdam

Ecosysteem ontwikkeling
Investeringen waarbij kennis en groei in een sector of cross-over in Rotterdam gekatalyseerd wordt

1) Definitie opgesteld aan de hand van interviews en definitie van De Nederlandse Bank
2) Buitenlandse moeder moet tenminste een belang van 10% in stemrecht hebben in de buitenlandse dochter
3) Investeringen door middel van fusies en overnames en herinvestering van winsten worden niet meegenomen in de definitie, gezien de focus van de vier partijen
4) Zie appendix 2 voor definitie netto inkomende FDI

© 2019 Monitor Deloitte

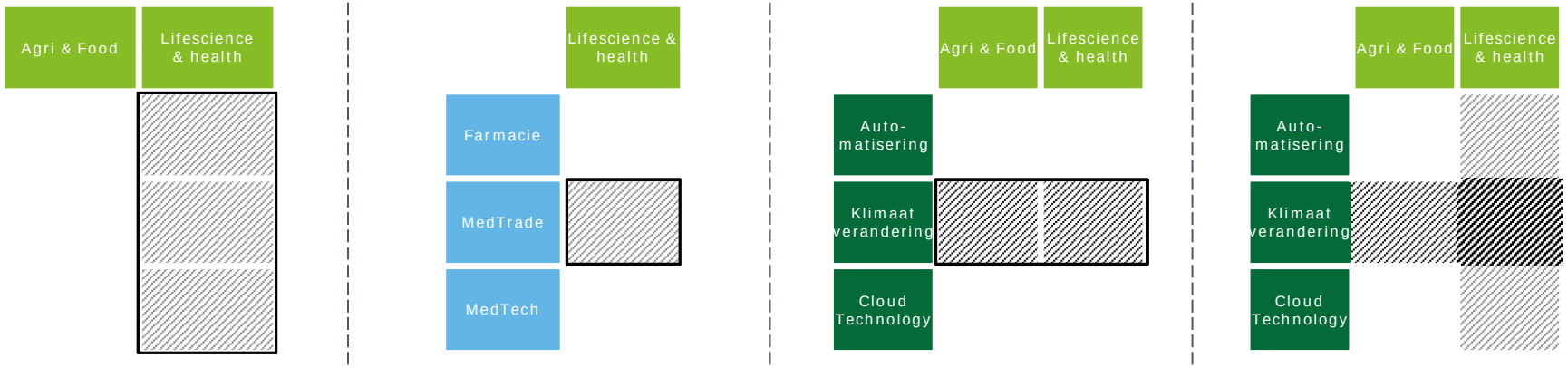
Theoretisch kader

Om een focus gebied te definiëren kijken we niet enkel naar een verticale sector/niche-benadering, maar ook naar de kanteling naar een horizontale cross-over benadering

Algemene definities

	Sector	Niche	Cross-over	Focus gebied
Definitie	Een groep bedrijven of instellingen die zich bezig houden met vergelijkbare economische activiteiten	Een niche is een specifiek component binnen een sector, wat kan dienen als focus gebied	Een cross-over is een specifieke opkomende technologie of driver[1] die zich kan uiten in verschillende sectoren	Een focus gebied kan iedere combinatie zijn van gehele sectoren, specifieke niches, en / of cross-overs, die onderdeel uitmaken van de FDI acquisitiestrategie

Voorbeeld



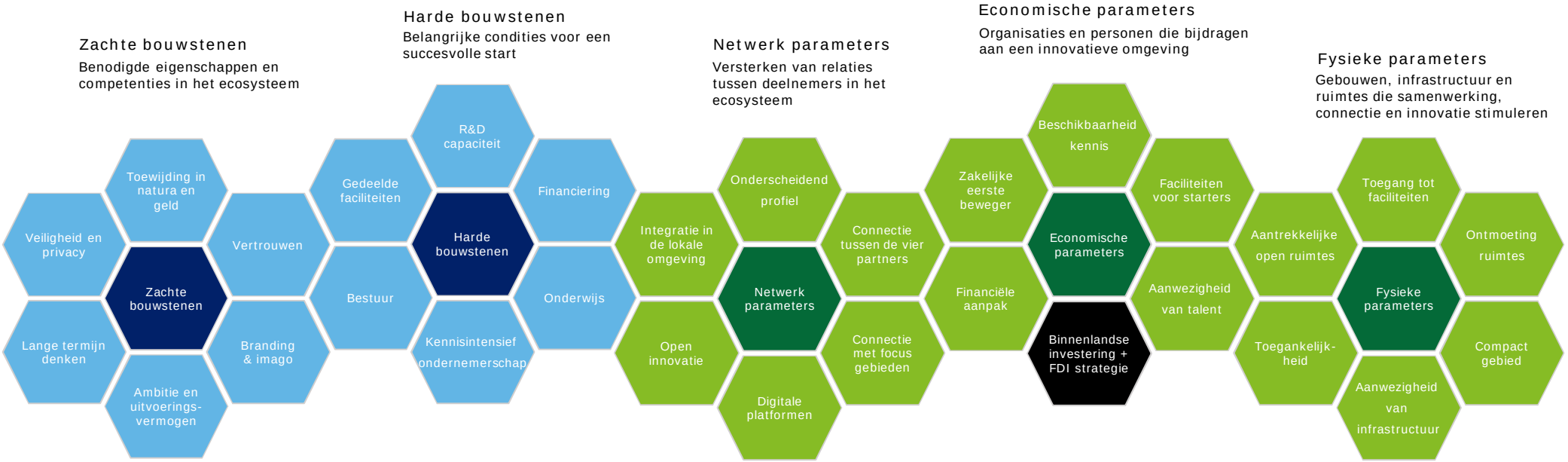
1) Deloitte erkent 14 drivers die verder toegelicht worden op pagina 11 en 12

© 2019 Monitor Deloitte

Theoretisch kader

FDI kan een ecosysteem versterken door het vestigen of versterken van ontbrekende schakels

Bouwstenen en parameters van een ecosysteem



Bouwen van 'licentie om te werken' van het ecosysteem

Eigenaren als dragers van het ecosysteem aangevuld met uitvoering van de publieke en private sector

Partners:

Overheid, Kennisinstellingen, Bedrijven en Burgers

Realiseren van ecosysteem

De 'licentie om te werken' van het ecosysteem houdt in dat de beoogde (individuele) doelen alleen gerealiseerd kunnen worden door samenwerking

Resultaten:

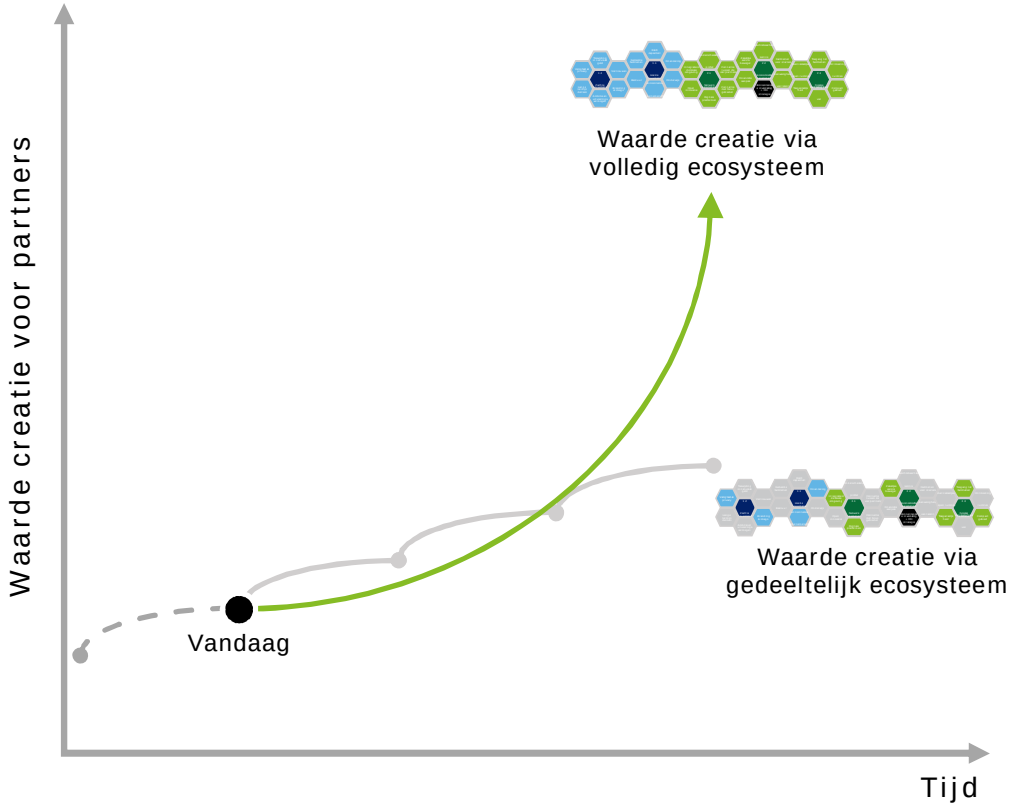
Werkgelegenheid, Bedrijvigheid, Ecosysteem ontwikkeling

© 2019 Monitor Deloitte

Theoretisch kader

De waarde creatie wordt gemaximaliseerd door de FDI strategie door te vertalen naar het volledige ecosysteem

Waarde creatie in een ecosysteem



Waarde creatie via volledig ecosysteem

- Leidt naar een afgestemd en verenigd ecosysteem over het gehele focus gebied
- Biedt een duidelijke strategie en zekerheid voor partners op de lange termijn
- Genereert duurzame waarde door te leren van best practices
- Creëert een zelf handhavend groeimomentum

Waarde creatie via gedeeltelijk ecosysteem

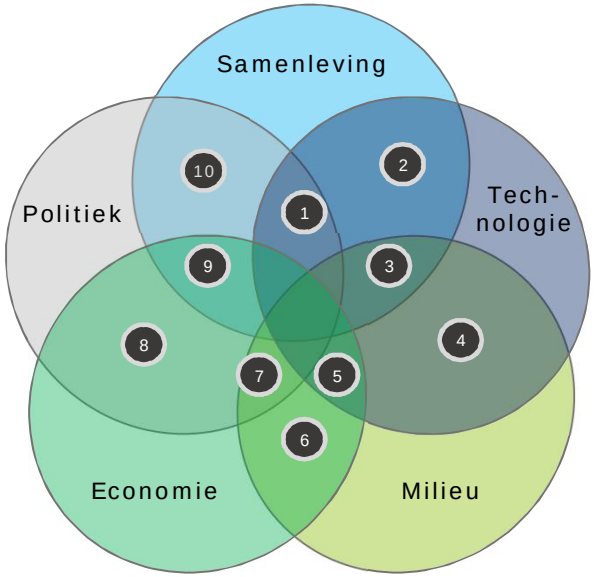
- Stapsgewijze verandering in gedeeltes van het ecosysteem
- Samenwerking tussen partners op korte termijn, op specifieke gebieden binnen het ecosysteem
- Waarde creatie is snel zichtbaar, maar biedt minder potentie op de lange termijn

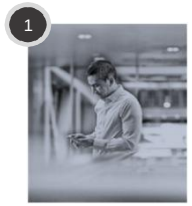
© 2019 Monitor Deloitte

Theoretisch kader

Deloitte erkent tien megatrends op het gebied van economie, politiek, samenleving, technologie en milieu

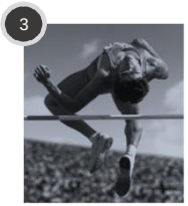
Megatrends[1]





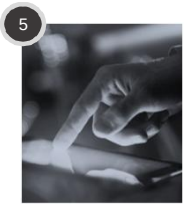
Polarisatie
De opkomst van verdeeldheid en divergentie

Hyper-Connectiviteit
De nadruk op onderlinge verbondenheid en collectief gedrag

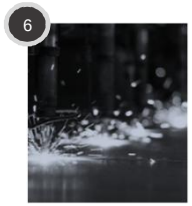


Ontkoppeling
De evolutie van manieren waarop we communiceren en interacteren

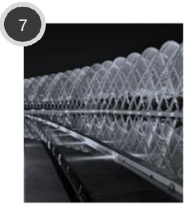
Veroudering
De veranderingen in waarden, culturen en prioriteiten tussen generaties



Dematerialisatie
De verschuiving in de waarde structuur van fysiek naar intellectueel

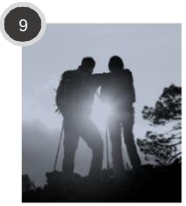


Schaarste
De niet-duurzame consumptie van onze natuurlijke hulpbronnen

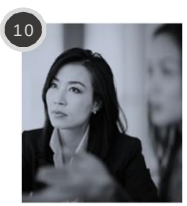


Vervagende grenzen
De opkomst van bedrijfsecosystemen dwars door traditionele silo's

Erosie van bestuur
Het verval van de traditionele wereldorde



Verplaatsing
Het verkeer van mensen, ideeën en uitdagingen over de hele wereld



Empowerment
De groei en hernieuwde stimulering van ideeën en eigenwaarde

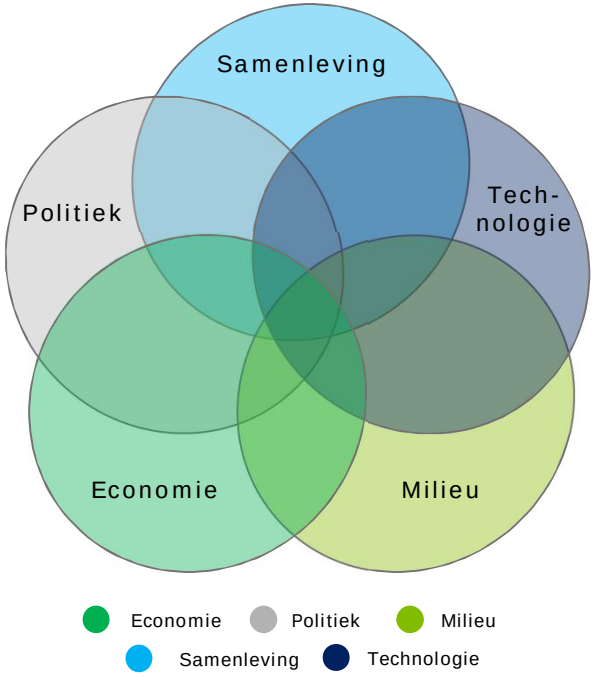
1) Deloitte Center for the long view (2017) Beyond the Noise The Megatrends of Tomorrow's World

© 2019 Monitor Deloitte

Theoretisch kader

De tien megatrends worden gestuurd door 35 drivers die de wereld van morgen beïnvloeden, en die onderzocht zullen worden als potentiele cross-overs

Drivers van de megatrends van morgen[1]



1) Deloitte Center for the long view (2017) Beyond the Noise The Megatrends of Tomorrow's World

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht
Een weergave van de huidige situatie

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Rotterdam is in kaart gebracht langs zes onderwerpen, welke zijn uitgewerkt op basis van deskresearch en interviews

Hoofdstuk indeling

Demografie

- Trend in aantal inwoners Rotterdam, naar leeftijd
- Het aantal hoogopgeleiden in Rotterdam
- Afkomst (Nederlands, Westers en niet-Westers)

FDI

- Aantal FDI projecten, over tijd en naar sector
- Investeringsvolume van FDI projecten, over tijd en naar sector
- Gerealiseerde extra banen door FDI projecten, over tijd en naar sector

Stedelijke ontwikkeling

- Mobiliteit en bereikbaarheid
- Buitenruimte
- Bouwen en wonen

Imago

- Imago van Rotterdam, op basis van rankings

Economie

- Aantal bedrijven Groot Rijnmond, gesplitst naar sectoren
- Aantal werkzame personen Groot Rijnmond, gesplitst naar sectoren
- Productie en toegevoegde waarde in Groot Rijnmond, gesplitst naar sectoren

Praktijk voorbeelden

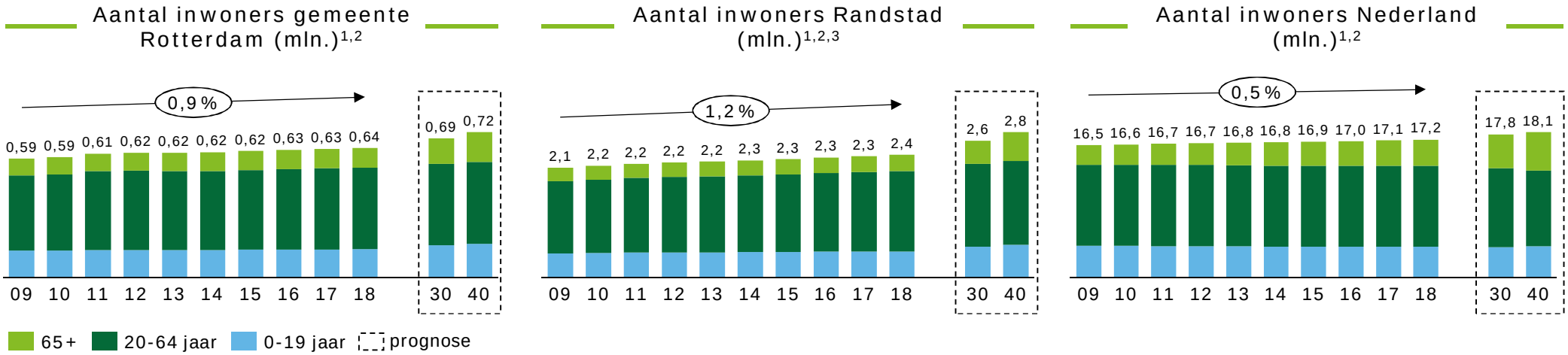
- Best practices FDI in Rotterdam
- Geleerde lessen van gemiste FDI door Rotterdam

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

De bevolking in gemeente Rotterdam groeit, met name de groep 65+ers. Deze trend is vergelijkbaar met andere steden in de Randstad en Nederland in totaal

Demografie van de gemeente Rotterdam



- Het aantal inwoners in de gemeente Rotterdam is de afgelopen 10 jaar gestegen, en zal naar verwachting verder stijgen
- Deze stijging is relatief gezien lager dan gemiddelde groei over de Randstad steden, maar hoger dan de groei in Nederland
- Het aantal 65+ers in Rotterdam zal hierbij naar verwachting stijgen van 15,2% in 2018 naar 18,4% en 20,6% in respectievelijk 2030 en 2040
- Hoewel het aantal 65+ers relatief gezien hoger is in Rotterdam dan in andere Randstad steden, groeit deze groep relatief gezien minder hard, waarbij het aantal 65+ers in de Randstad steden van 13,3% in 2018 naar verwachting stijgt tot 19,7% in 2040

1) Data aantal inwoners 2009-2018: CBS, Monitor Deloitte analyse
2) Data aantal inwoners 2030 en 2040: CBS, PBL, Monitor Deloitte analyse
3) Randstad: Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht

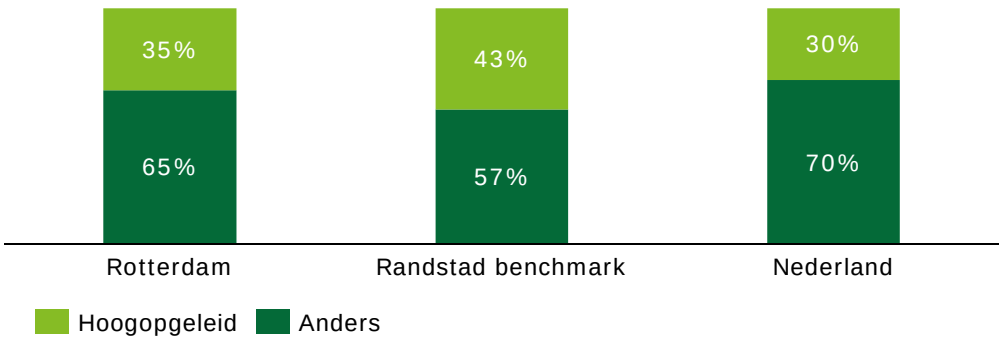
© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Gemeente Rotterdam is een multiculturele stad en heeft in vergelijking met andere steden in de Randstad een unieke combinatie van vakmensen en hoogopgeleiden

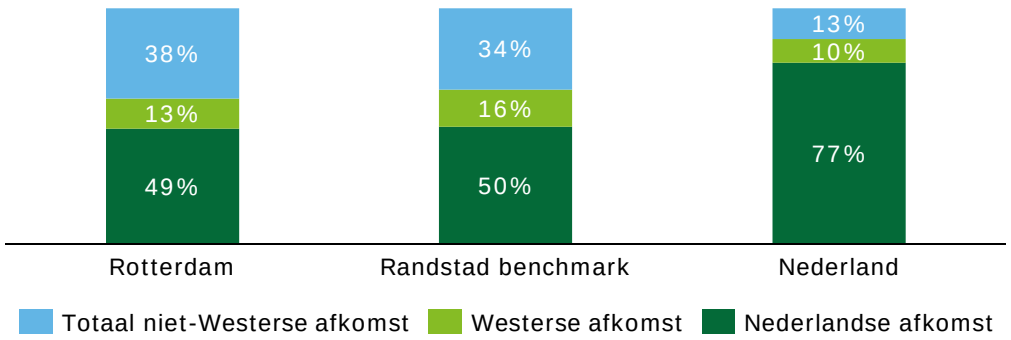
Demografie van de gemeente Rotterdam

Aantal hoogopgeleiden (%, 2017)[1,2]



- Het percentage hoogopgeleiden in Rotterdam is hoger dan gemiddeld in Nederland
- Het percentage hoogopgeleiden in Rotterdam is lager dan in andere Randstad steden, wat zorgt voor een sterke combinatie van vakmensen en hoogopgeleiden

Afkomst inwoners (%, 2018)[2,3]



- Rotterdam heeft een gelijke verdeling in afkomst uit Nederland of buiten Nederland
- Het aantal inwoners met een niet-Nederlandse afkomst in Rotterdam is vergelijkbaar met andere Randstad steden, echter heeft Rotterdam relatief meer inwoners met een niet-Westerse afkomst
- Het aantal inwoners met een niet-Nederlandse afkomst in Rotterdam is hoger dan gemiddeld in Nederland, van zowel westerse als niet-westerse afkomst, wat zorgt voor een multiculturele samenleving
- In Rotterdam wonen meer dan 170 nationaliteiten[4]

1) Data aantal hoogopgeleiden: het aantal mensen werkzaam in het hoogste beroepsniveau, als percentage van de werkzame beroepsbevolking (CBS, Monitor Deloitte analyse)
2) Randstad: Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht
3) Data afkomst inwoners: CBS, Monitor Deloitte analyse
4) www.Rotterdammaritimecapital.nl

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Wonen in Rotterdam wordt toekomstbestendiger, waarbij geanticipeerd wordt op ontwikkelingen van klimaat, mobiliteit en bereikbaarheid

Stedelijke ontwikkeling[1,2]

Mobiliteit en bereikbaarheid

- Het stadsbestuur neemt het besluit tot het laten bouwen van een derde stadsbrug
- Het gebruik van openbaar vervoer en de fiets wordt gestimuleerd, door investering in parkeervoorzieningen voor fietsen bij OV-knooppunten en stedelijke regionale fietsverbindingen
- Er komen meer parkeerplaatsen in wijken met een hoge parkeerdruk (Blijdorp, Bergpolder en de Provenierswijk)

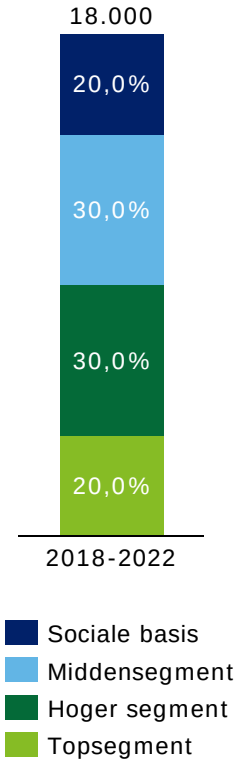
Buitenruimte

- Er wordt niet gebouwd in hoogwaardig groen
- Via herbestrating komt er meer groen in plaats van steen
- Voor inrichting, materiaalkeuze en onderhoud van de stad wordt er zoveel mogelijk gebruik gemaakt van circulaire producten
- Door gebruik van sensoren wordt er voorkomen dat afval naast containers komt te staan

Bouwen en wonen

- Het aantal huishoudens neemt toe, waarbij het aandeel alleenstaanden het sterkst toeneemt. Hierdoor zijn extra woningen nodig
- Er is momenteel krapte op de woningmarkt, welke naar verwachting nog enkele jaren voortduurt voordat er ruimte zal ontstaan door het woningbouwprogramma
- In de periode 2018-2022 worden er 18.000 woningen gebouwd, verdeeld over alle segmenten
- In deze periode wordt ook 180.000m^2 leegstaande kantoren getransformeerd naar woningen
- Er wordt een pilot gestart rondom coöperatieve woonvormen waarbij huurders gezamenlijk eigenaar zijn van een woning
- Er worden mogelijkheden onderzocht om hulpverleners en onderwijzers voorrang te geven op de woningmarkt

Extra woningen[3]



1) Gemeente Rotterdam (Coalitieakkoord 2018-2022)
2) Bevolkingsprognose Rotterdam 2018-2035 - Gemeente Rotterdam
3) Zie appendix 3 voor segment indeling

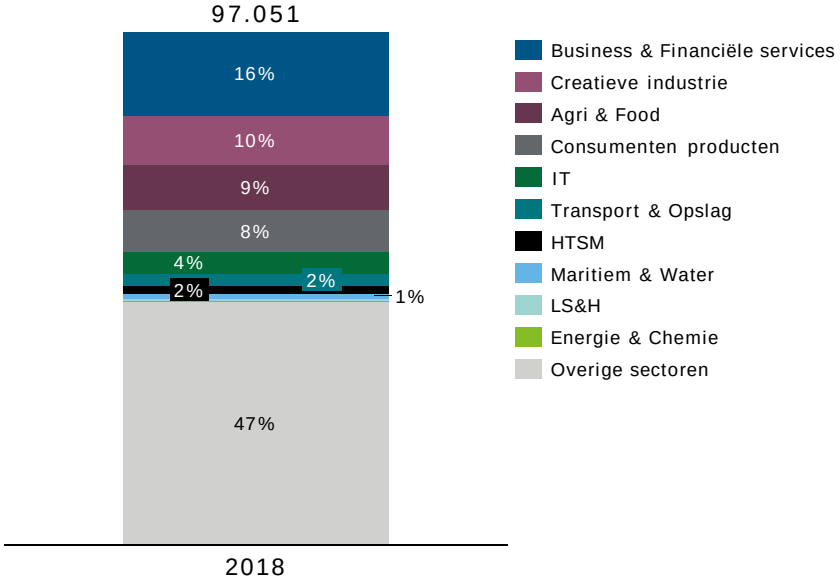
© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

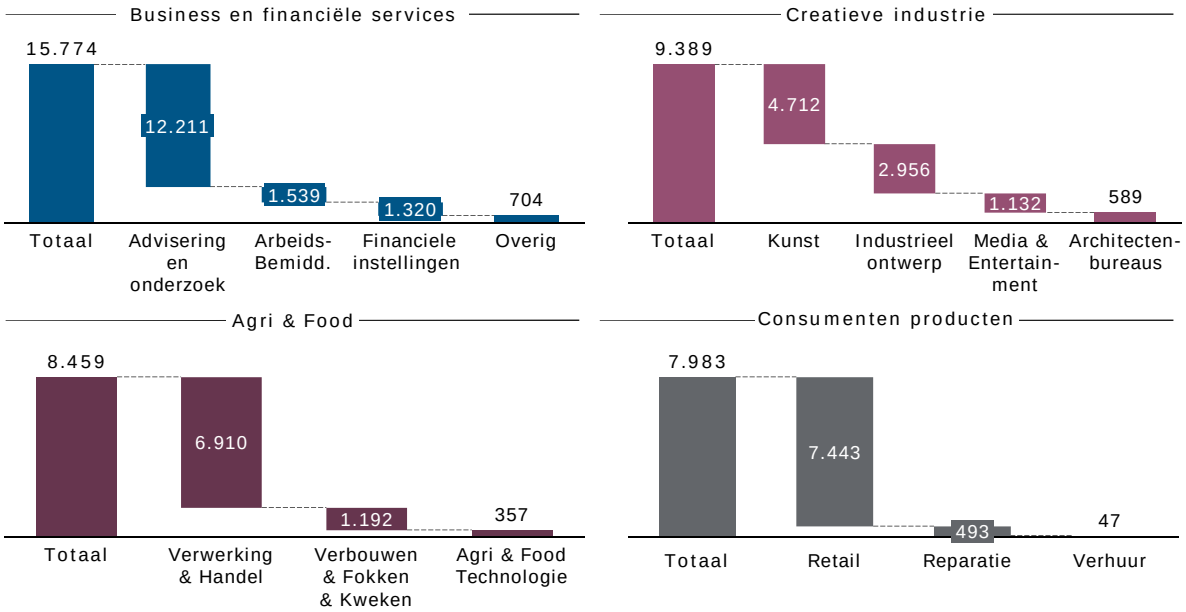
Groot Rijnmond heeft relatief veel bedrijven in sectoren business & financiële services en creatieve industrie, met vooral veel bedrijven in de niche advisering en onderzoek

Aantal bedrijven in Groot Rijnmond[1,2]

Aantal bedrijven



Niches van grootste sectoren



- Bijna de helft van de bedrijven in Groot Rijnmond zit in sectoren waar geen FDI in plaatsvindt
- Het grootste aantal bedrijven zit in de sectoren Business & Financiële services en Creatieve industrie
- In deze sectoren, zitten het meeste bedrijven in de niches advisering en onderzoek, verwerking & handel in Agri & Food, en retail

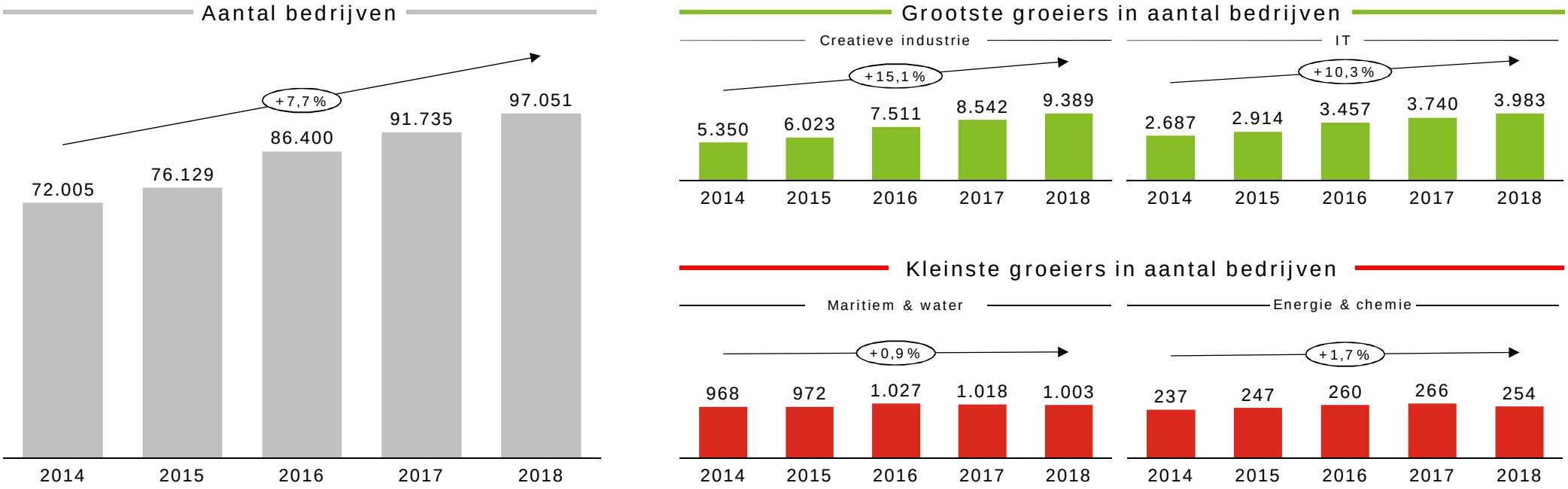
1) Gemeente Rotterdam (2019), Monitor Deloitte analyse - Data over Groot Rijnmond
2) Uitgesplitst naar sectorindeling van FDI: zie appendix 4 voor een volledige weergave van de sectorindeling. Het kopje 'overige sectoren' is hierdoor bij economische slides relatief groot: het omvat data waar geen FDI in aanwezig is

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Het aantal bedrijven in Groot Rijnmond groeit stabiel met 8% per jaar, waarbij alleen de creatieve industrie en IT sector deze trend overstijgen

Ontwikkeling van aantal bedrijven in Groot Rijnmond in de periode 2014 – 2018[1,2]



- Het aantal bedrijven in Groot Rijnmond is tussen 2014 en 2018 in totaal met 7,7% per jaar gegroeid
- De creatieve industrie en IT sector overstijgen deze trend, met respectievelijk een groei van 15,1% en 10,3% per jaar
- Maritiem & water en energie & chemie groeien lager dan de trend, met respectievelijk een groei van 0,9% en 1,7% per jaar

1) Gemeente Rotterdam (2019), Monitor Deloitte analyse - Data over Groot Rijnmond
2) Zie appendix 4 voor een volledige weergave van de sectorindeling

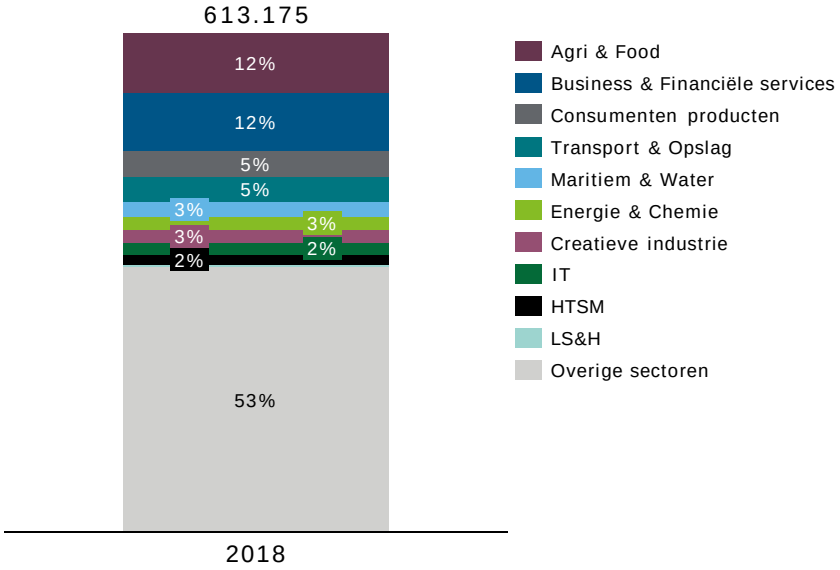
© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

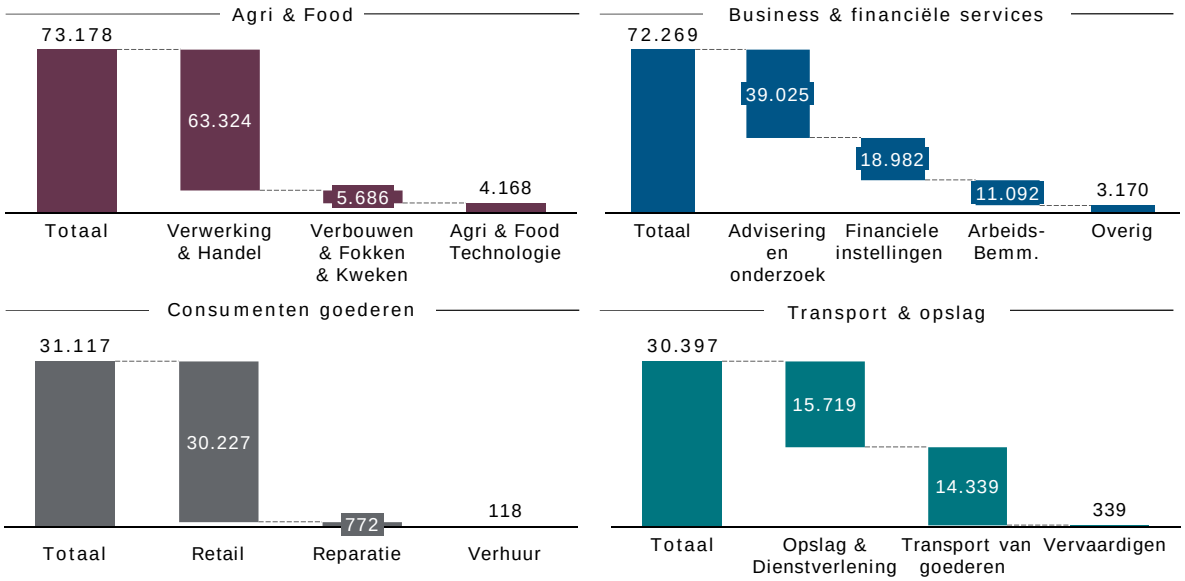
De Agri & Food en business & financiële services sector zorgen samen voor bijna een kwart van het aantal werkzame personen in Groot Rijnmond

Aantal werkzame personen in Groot Rijnmond[1,2]

Aantal werkzame personen



Niches van grootste sectoren



- Meer dan de helft van de werkzame personen in Groot Rijnmond is werkzaam in sectoren waar geen FDI in plaatsvindt
- De meeste mensen zijn werkzaam in sectoren Agri & Food en Business & Financiële services
- In deze sectoren, werken de meeste mensen in niches verwerking & handel in Agri & Food, advisering en onderzoek en retail

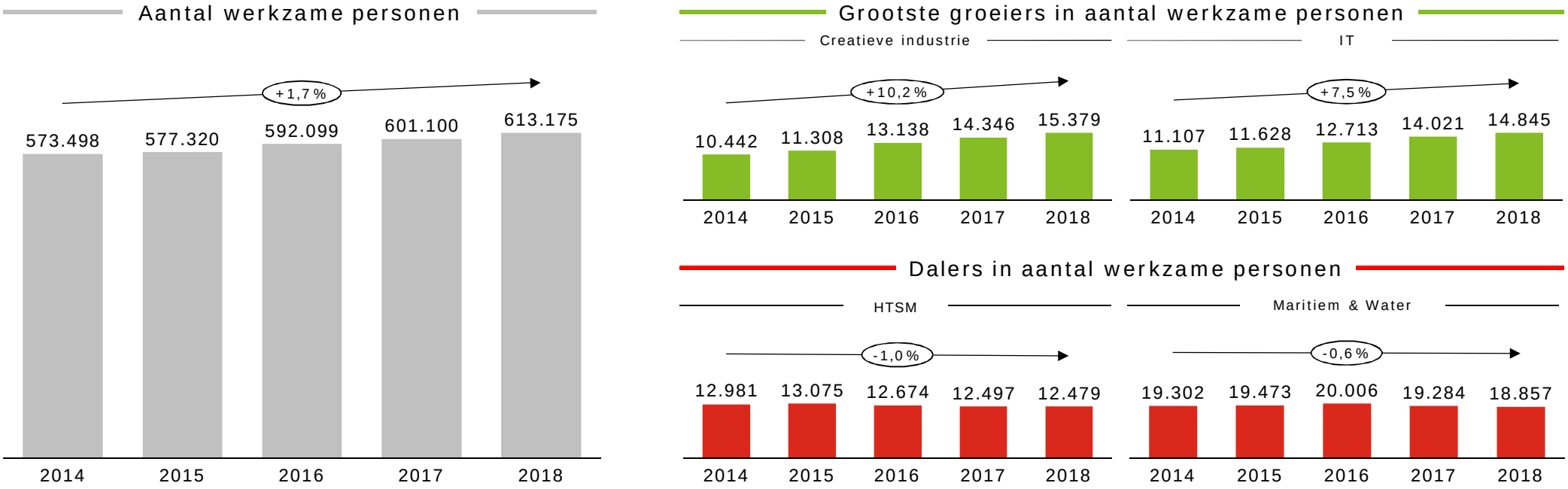
1) Gemeente Rotterdam (2019), Monitor Deloitte analyse
2) Uitgesplitst naar sectorindeling van FDI: zie appendix 4 voor een volledige weergave van de sectorindeling. Het kopje 'overige sectoren' is hierdoor bij economische slides relatief groot: het omvat data waar geen FDI in aanwezig is

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Er is een grote variatie in de ontwikkeling van het aantal werkzame personen in Groot Rijnmond, van 10% groei in de creatieve industrie tot 1% krimp in de HTSM sector

Ontwikkeling aantal werkzame personen in totaal en grootste groeiers en dalers tussen ’14 en ’18[1,2]



- Het aantal werkzame personen in Groot Rijnmond is tussen 2014 en 1018 in totaal met 1,7% per jaar gegroeid
- De creatieve industrie en IT sector overstijgen deze trend, met respectievelijk een groei van 10,2% en 7,5% per jaar
- Het aantal werkzame personen daalt in sectoren HTSM en Maritiem & Water, met respectievelijk 1,0% en 0,6% per jaar

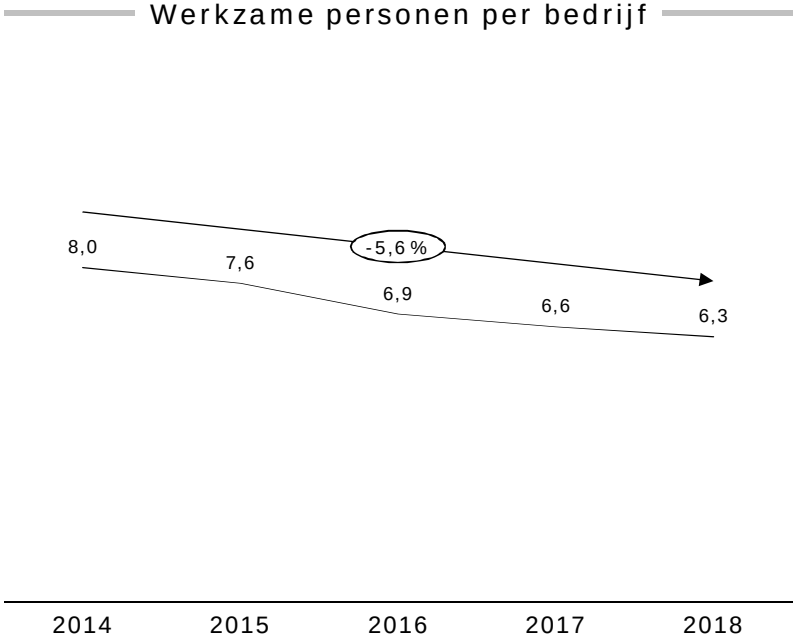
1) Gemeente Rotterdam (2019), Monitor Deloitte analyse
2) Zie appendix 4 voor een volledige weergave van de sectorindeling

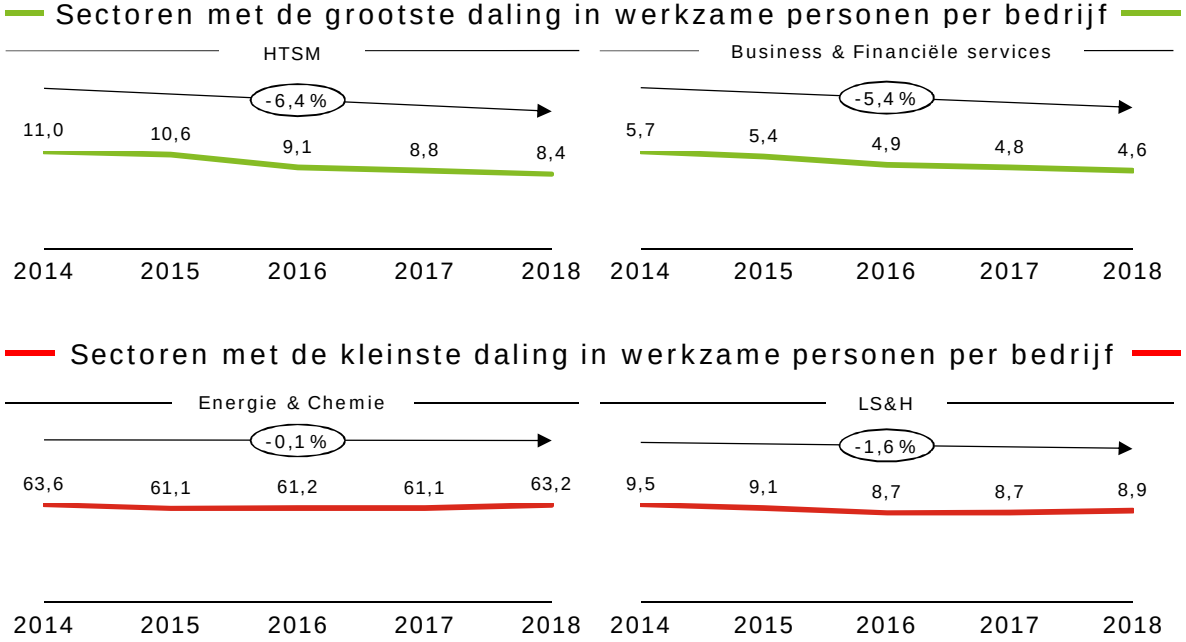
© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Over alle sectoren zijn bedrijven minder arbeidsintensief geworden, waarbij het aantal werkzame personen per bedrijf is gedaald met 5,6% per jaar

Aantal werkzame personen per bedrijf in de periode 2014 – 2018[1,2]





- Over het algemeen zijn bedrijven minder arbeidsintensief geworden, met een afname van werkzame personen per bedrijf van 5,6 %
- Deze afname in werkzame personen per bedrijf is het meest zichtbaar in de HTSM en Business & Financiële services sectoren, waar de afname respectievelijk 6,4 % en 5,4 % bedraagt
- Hoewel de afname in elke sector zichtbaar is, is dit beperkt in sectoren Energie & Chemie en LS&H, met afnames van respectievelijk 0,1 % en 1,6 %

1) Gemeente Rotterdam (2019), Monitor Deloitte analyse
2) Zie appendix 4 voor een volledige weergave van de sectorindeling

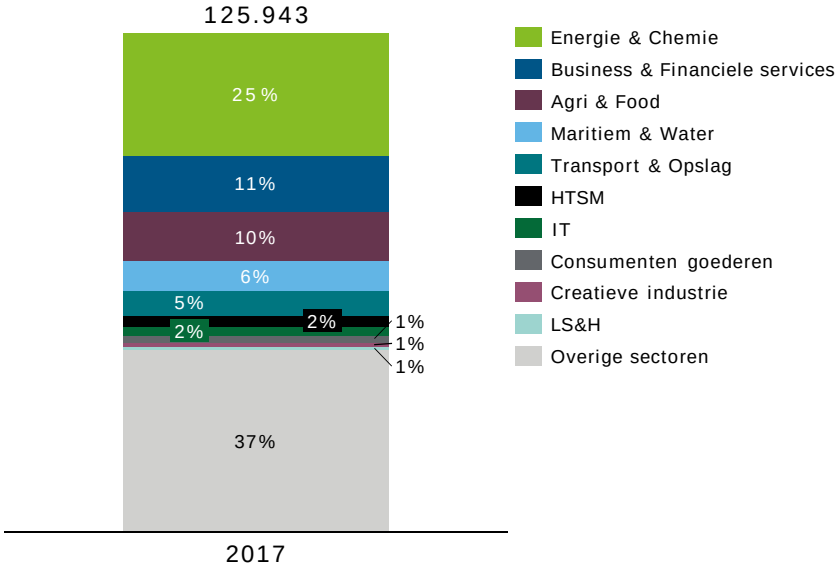
© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

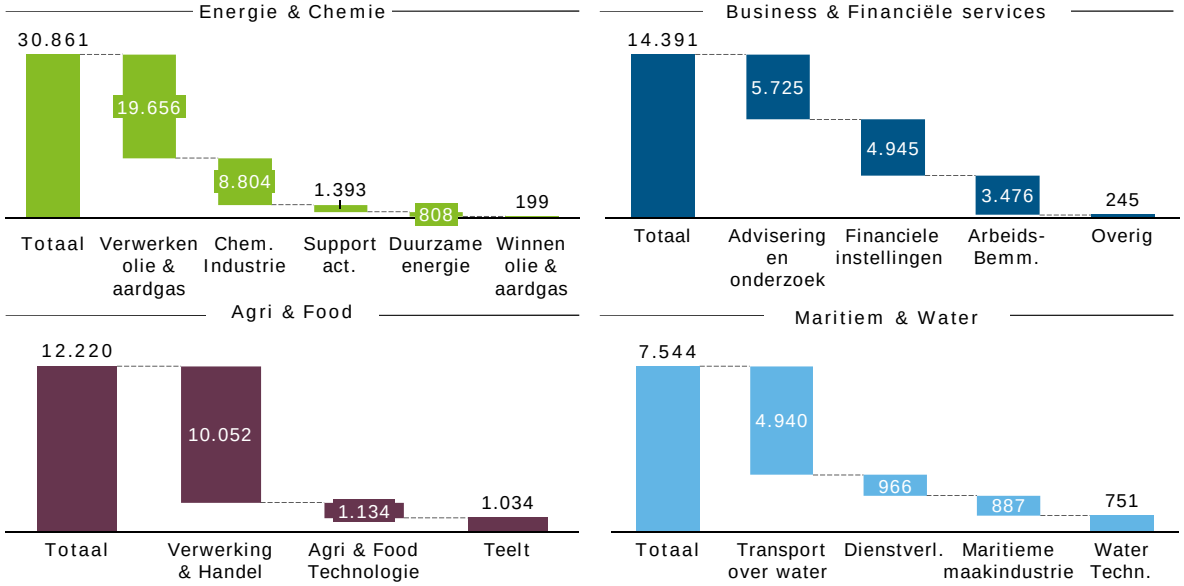
De productie in Groot Rijnmond wordt gedreven door de Energie & Chemie en Business & Financiële services sector, waarbij vooral het verwerken van olie & aardgas groot is

Productie in basisprijzen in Groot Rijnmond[1,2]

Productie (€mln.)



Niches van grootste sectoren (€mln.)



- Een relatief grote meerderheid (63 %) van de productie vindt plaats in sectoren waar ook FDI in plaatsvindt
- De sectoren waar het meeste productie vandaan komt, zijn Energie & Chemie, Business & Financiële services, en Agri & Food
- De productie wordt op niche niveau vooral gedreven door de niches: verwerken van olie & aardgas, en verwerken & handel (in Agri & Food)

1) Gemeente Rotterdam (2019), Monitor Deloitte analyse
2) Uitgesplitst naar sectorindeling van FDI: zie appendix 4 voor een volledige weergave van de sectorindeling. Het kopje 'overige sectoren' is hierdoor bij economische slides relatief groot: het omvat data waar geen FDI in aanwezig is

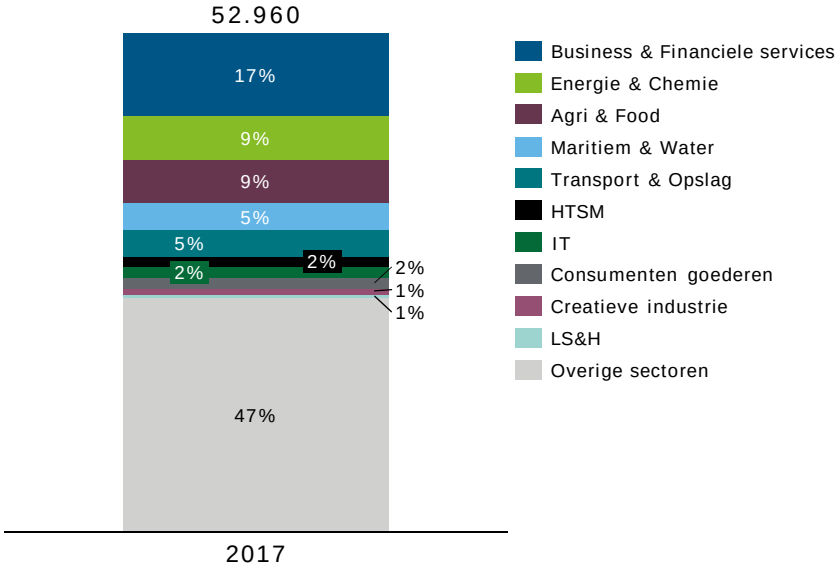
© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

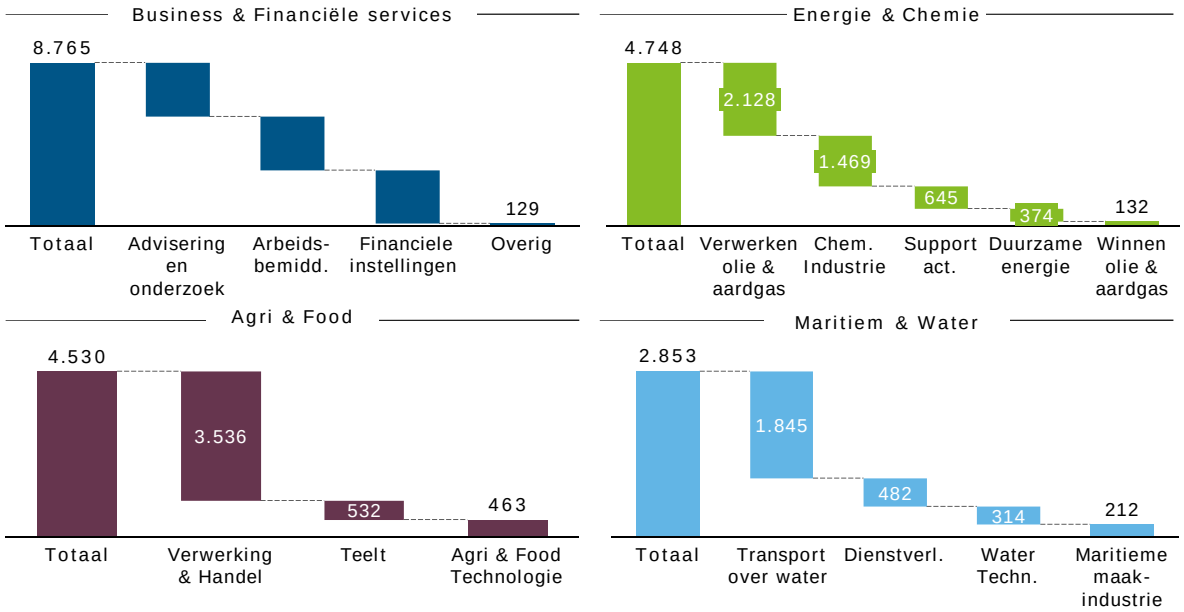
De Business & Financiële services sector zorgt voor de meeste toegevoegde waarde in Groot Rijnmond, waarbij op niche niveau verwerking en handel de lijst aanvoert

Toegevoegde waarde in basisprijzen in Groot Rijnmond[1,2]

Toegevoegde waarde (€mln.)



Niches van grootste sectoren (€mln.)



- De meerderheid van de toegevoegde waarde vindt plaats in sectoren waar ook FDI in plaatsvindt
- De sectoren waar het meeste toegevoegde waarde vandaan komt, zijn Business & Financiële services, Energie & Chemie, en Agri & Food
- De toegevoegde waarde wordt op niche niveau vooral gedreven door de niche: Verwerking & handel (Agri & Food)

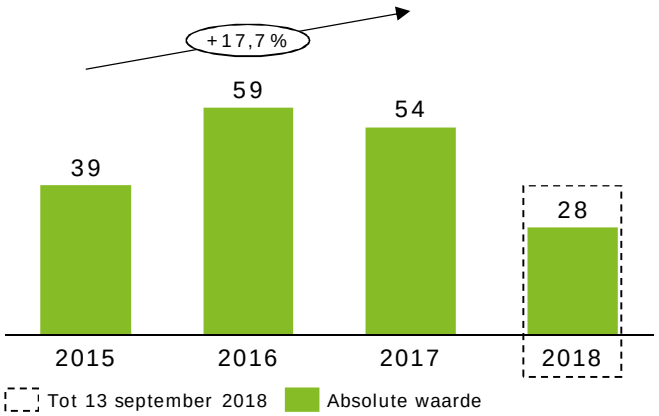
1) Gemeente Rotterdam (2019), Monitor Deloitte analyse
2) Uitgesplitst naar sectorindeling van FDI: zie appendix 4 voor een volledige weergave van de sectorindeling. Het kopje 'overige sectoren' is hierdoor bij economische slides relatief groot: het omvat data waar geen FDI in aanwezig is

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

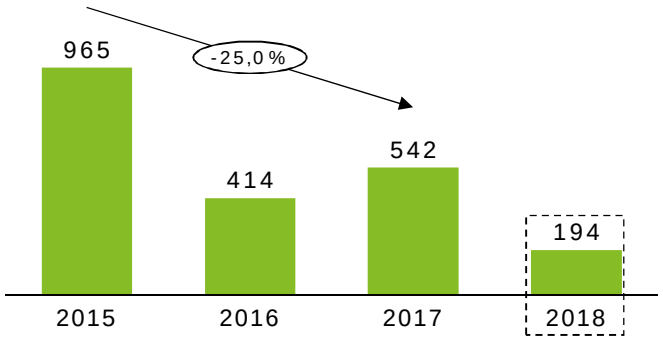
Het aantal gerealiseerde FDI projecten is toegenomen, met een lager investeringsvolume en een hoger aantal gecreëerde banen

Aantal gerealiseerde FDI projecten[1,2]



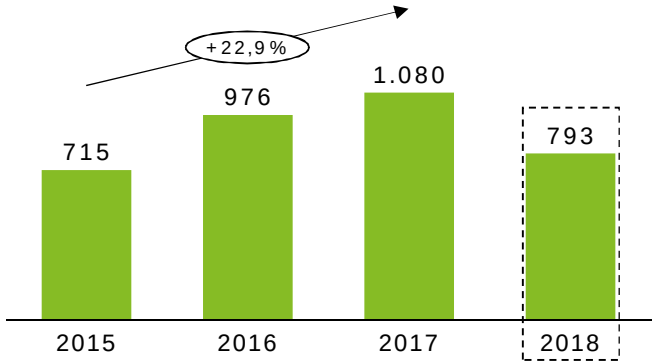
- Het totaal aantal gerealiseerde projecten is toegenomen in 2016
- Het aantal projecten is gedaald in 2017, en lijkt verder te dalen in 2018

Investeringsvolume (in 3 jaar, €mln.)[1,2,3]



- Het investeringsvolume is gedaald in de periode 2015 – 2017
- Het investeringsvolume is sterk afhankelijk van grote projecten, waarbij 93% van investeringen in 2015 van 1 project kwam en 74% van 2 projecten in 2017

Aantal gecreëerde banen (in 3 jaar)[1,2]



- Het aantal gecreëerde banen door FDI projecten is sterk toegenomen in de periode 2015 – 2017

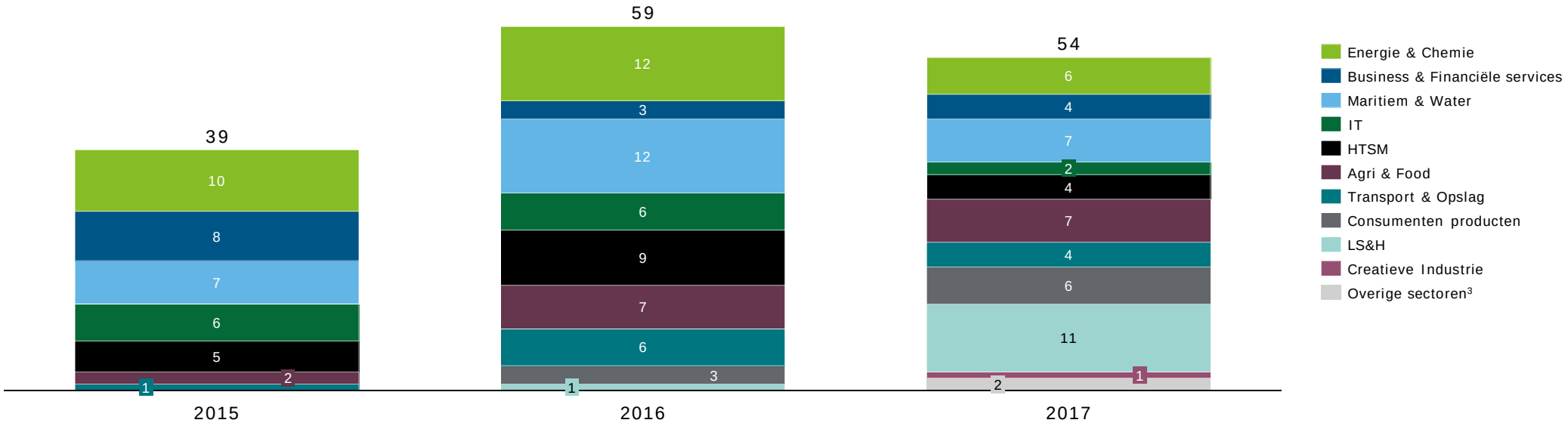
1) Overzicht projecten 2015-2018, Rotterdam Partners. Aangeleverde data van InnovationQuarter zit hier ook in verwerkt. Data van 2018 is niet opgenomen, omdat deze maar tot september beschikbaar is
2) Omvat projecten in het werkgebied van Rotterdam Partners, exacte regio te vinden in appendix 1
3) Dataset niet volledig, in 2015 mist investeringsvolume van 9 projecten, in 2016 10 projecten, in 2017 12 projecten, en in 2018 4 projecten

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Het aantal gerealiseerde FDI projecten in de LS&H, Agri & Food, consumenten producten sectoren zijn het hardst gegroeid en zijn nu de grootste sectoren

Aantal gerealiseerde FDI projecten per sector tussen 2015 – 2017[1,2]



- Het aantal sectoren waarin FDI projecten komen is meer gefragmenteerd in 2017 vergeleken met 2015
- Hoewel Energie & Chemie veel projecten aantrok in 2015 en 2016, is het niet langer de grootste sector in 2017
- Het aantal projecten in Business & Financiële services en IT neemt af in de periode 2015 – 2017
- Agri & Food en Consumenten producten laten een stijging zien in de periode 2015 – 2017
- Een sterk opkomende sector in 2017 is LS&H, welke in 2015 nog geen projecten had en in 2017 de grootste sector is qua aantal projecten

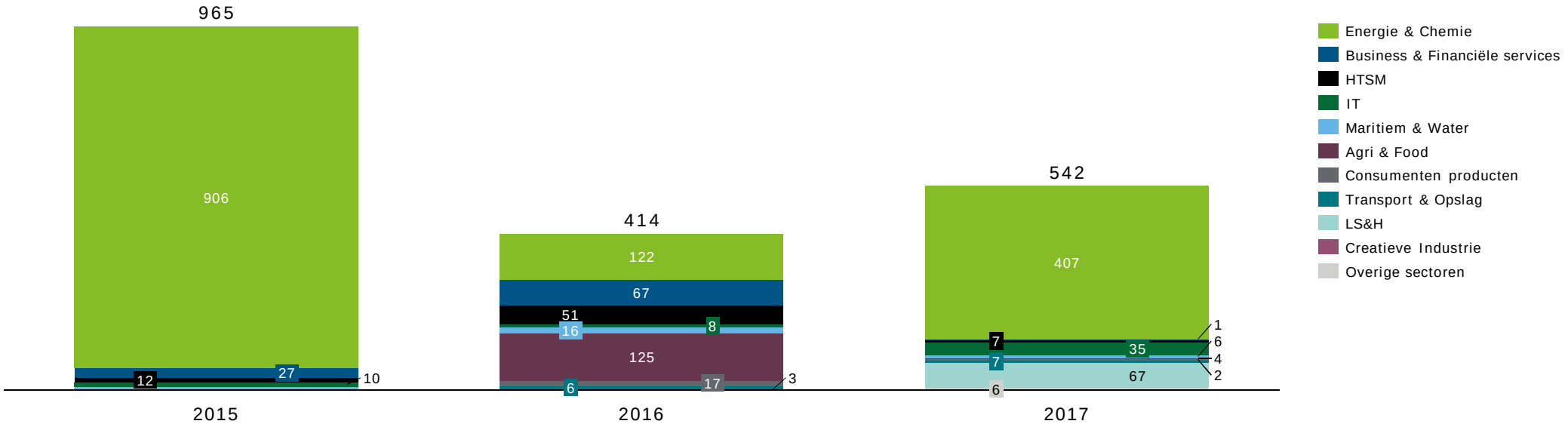
1) Overzicht projecten 2015-2018, Rotterdam Partners. Aangeleverde data van InnovationQuarter zit hier ook in verwerkt. Data van 2018 is niet opgenomen, omdat deze maar tot september beschikbaar is
2) Omvat projecten in het werkgebied van Rotterdam Partners, exacte regio te vinden in appendix 1

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Het investeringsvolume van FDI projecten wordt gedomineerd door projecten in de Energie & Chemie sector

Investeringsvolume van FDI per sector (€mln.) tussen 2015 – 2017[1,2,3]



- Het hoogste investeringsvolume komt in de meeste jaren uit de sector Energie & Chemie
- Echter, investeringsvolume is sterk afhankelijk van grote projecten, waarbij 93% van investeringen in 2015 van 1 project kwam en 74% van 2 projecten in 2017
- Hoewel Business & Financiële services en HTSM in 2016 samen ruim een kwart van het totaal investeringsvolume bedroegen, is dit sterk gedaald in 2017
- In 2016 was er een eenmalig hoog investeringsvolume in Agri & Food
- In 2017 was er een eenmalig hoog investeringsvolume in LS&H

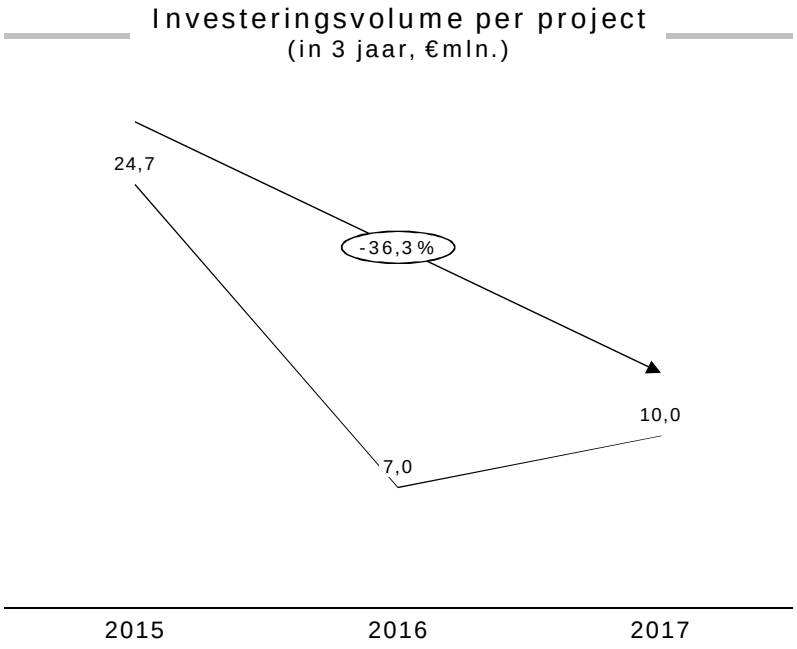
1) Overzicht projecten 2015-2018, Rotterdam Partners. Aangeleverde data van InnovationQuarter zit hier ook in verwerkt. Data van 2018 is niet opgenomen, omdat deze maar tot september beschikbaar is
2) Omvat projecten in het werkgebied van Rotterdam Partners, exacte regio te vinden in appendix 1
3) Dataset niet volledig, in 2015 mist investeringsvolume van 9 projecten, in 2016 10 projecten, in 2017 12 projecten, en in 2018 4 projecten

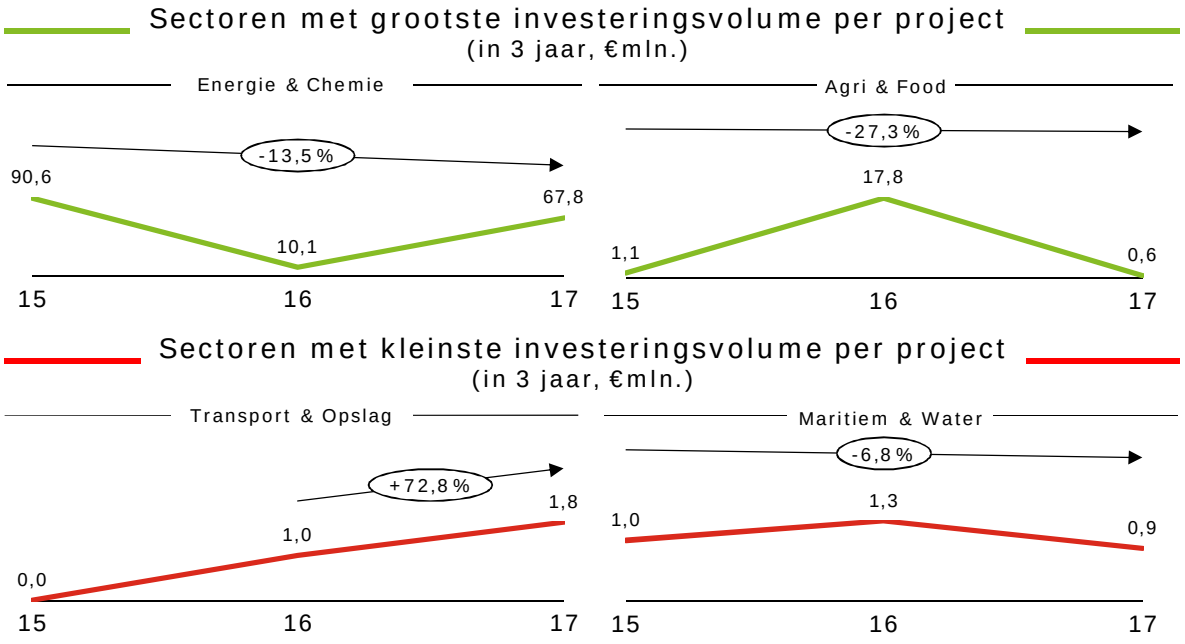
© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Het investeringsvolume per FDI project neemt af, wat grotendeels komt door afname van investeringsvolume in sectoren met het grootste investeringsvolume per project

Investeringsvolume per project[1,2,3]





- Het investeringsvolume per project is afgenomen in de periode 2015 – 2017
- Het investeringsvolume van sectoren met het hoogste investeringsvolume per project is ook afgenomen, namelijk in Energie & Chemie en Agri & Food

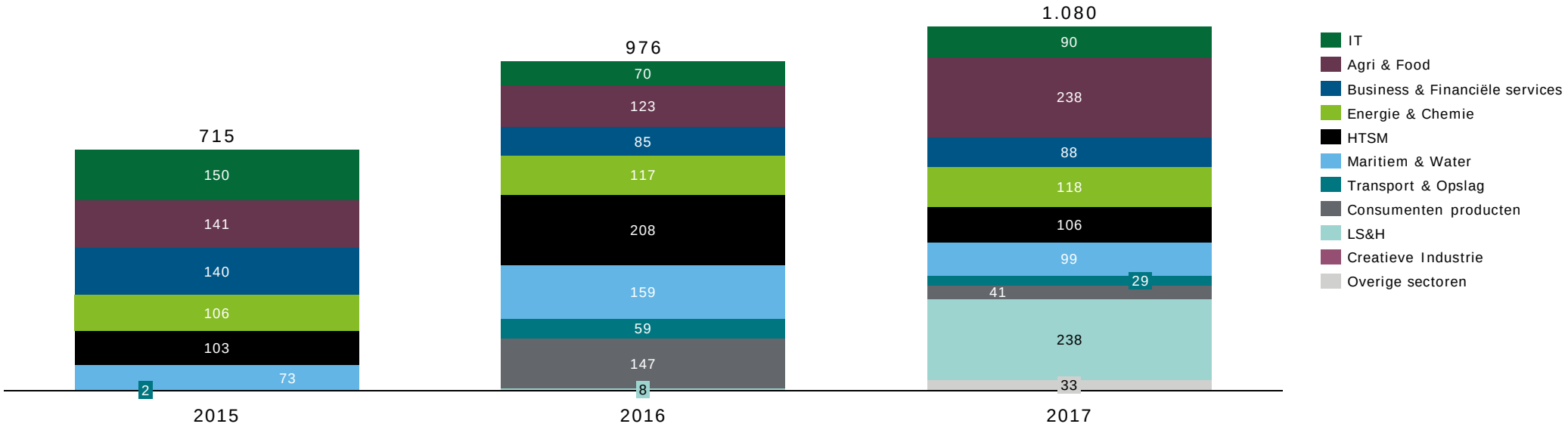
1) Overzicht projecten 2015-2018, Rotterdam Partners. Aangeleverde data van InnovationQuarter zit hier ook in verwerkt. Data van 2018 is niet opgenomen, omdat deze maar tot september beschikbaar is
2) Omvat projecten in het werkgebied van Rotterdam Partners, exacte regio te vinden in appendix 1
3) Dataset niet volledig, in 2015 mist investeringsvolume van 9 projecten, in 2016 10 projecten, in 2017 12 projecten, en in 2018 4 projecten

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Het aantal gecreëerde banen door FDI projecten neemt toe, onder andere door een sterke groei in sectoren Agri & Food en LS&H

Aantal gecreëerde banen door FDI projecten per sector tussen 2015 – 2017[1,2]



- Projecten in Energie & Chemie zorgen jaarlijks voor een stabiel aantal extra aantal banen (tussen 106 en 118)
- In 2015 zorgde IT en Business & Financiële services voor 40% van de gecreëerde banen, maar dit is in 2016-2017 in absolute en relatieve zin minder geworden
- In 2016 kwamen vooral veel extra banen via HTSM, Maritiem & Water en Consumenten producten (respectievelijk 208, 159 en 147)
- Er is vooral een sterke opmars zichtbaar in het aantal gecreëerde banen via de sectoren Agri & Food en LS&H (groei van 68% voor Agri & Food tussen 2015-2017)

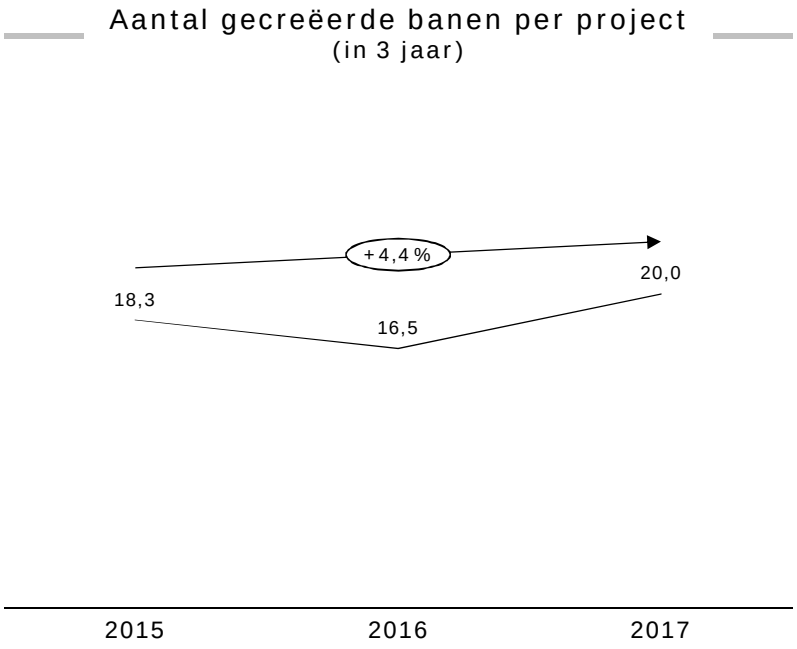
1) Overzicht projecten 2015-2018, Rotterdam Partners. Aangeleverde data van InnovationQuarter zit hier ook in verwerkt. Data van 2018 is niet opgenomen, omdat deze maar tot september beschikbaar is
2) Omvat projecten in het werkgebied van Rotterdam Partners, exacte regio te vinden in appendix 1

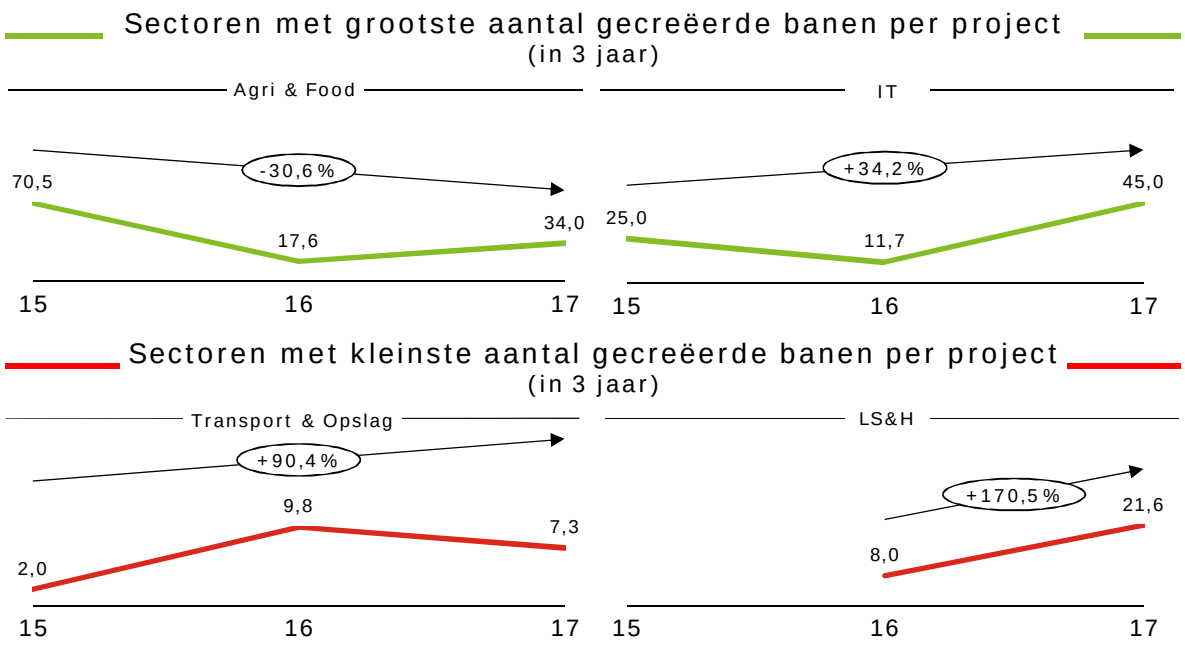
© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Het aantal gecreëerde banen per project neemt toe, waarbij de sectoren Agri & Food en IT het meeste banen per project opleveren

Aantal gecreëerde banen per project[1,2]





- Het aantal gecreëerde banen per project is toegenomen in de periode 2015 – 2017
- Het hoogste aantal gecreëerde banen per project komt van sectoren Agri & Food en IT
- Het laagste aantal gecreëerde banen per project komt van sectoren Transport & Opslag en LS&H, echter zit hier een stijgende lijn in

1) Overzicht projecten 2015-2018, Rotterdam Partners. Aangeleverde data van InnovationQuarter zit hier ook in verwerkt. Data van 2018 is niet opgenomen, omdat deze maar tot september beschikbaar is
2) Omvat projecten in het werkgebied van Rotterdam Partners, exacte regio te vinden in appendix 1

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Rotterdam scoort hoog op een diversiteit aan rankings, wat een gemixt karakter van de stad met zich meebrengt

Rankings Rotterdam

Top 10 large European cities of the future 2018/19 – connectivity[1]

1. Rotterdam
2. Frankfurt
3. Antwerp
4. Manchester
5. Hamburg
6. Düsseldorf
7. Cologne
8. Lyon
9. Birmingham
10. Glasgow

Expat City Ranking 2018[2]

(..)
15. Talinn
16. Melbourne
17. Rotterdam
18. Lisbon
19. Mexico City
20. Cape Town

Top cities in the world[3]

1. Kotor
2. Quito
3. Dublin
4. George Town
5. Rotterdam

Regio's met hoogste werkloosheid[4]

1. Rijnmond: 8,2%
2. Haaglanden: 7,7%
3. Flevoland: 7,3%
4. Groningen: 7,1%

Top 10 meest criminele steden Nederland[5]

1. Amsterdam
2. Maastricht
3. Eindhoven
4. Rotterdam
5. 's-Gravenhage

1) Via www.fdintelligence.com
2) Via www.internations.org
3) Lonely Planet's Best in Travel 2016, via www.nos.nl
4) Via www.rtlnieuws.nl
5) Via www.top10s.nl

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Redenen waarom voorgaande FDI geslaagd is in Rotterdam zijn bijvoorbeeld door talent in de regio en dankzij het innovatieve klimaat

Best practices van FDI in Rotterdam[1]

Krachten van Rotterdam[2,3]

- Ondernemerschap: Rotterdam heeft een innovatief, cultureel klimaat
- Talent: er is veel talent aanwezig in Rotterdam, met een jonge beroepsbevolking en een unieke mix van hoogopgeleiden en vakmensen
- Markt: in Rotterdam zijn veel sterke spelers aanwezig
- Logistiek: er is hoogwaardig openbaar vervoer aanwezig in Rotterdam door onder andere de HSL-verbinding en de korte afstand naar Schiphol
- Duurzaamheid: de Rotterdamse haven streeft ernaar koploper te zijn op het gebied van duurzame en efficiënte ketens

Cambridge Innovation Center (CIC)[4]
"Rotterdam heeft een prima kwaliteit van leven, geweldige cultuur en een startup gemeenschap die al volop in ontwikkeling was. Zo'n gemeenschap is belangrijk voor ondernemers, omdat de kracht van het fysieke netwerk zo vaak bepalend is voor zakelijk succes."

Neste[5]
"Voor Neste, deze locatie betekent dat onze belangrijkste markten en klanten dichtbij zijn, evenals dat we talent in de regio kunnen vinden"

Equippo[6]
"Toen we erachter kwamen dat je vanaf Schiphol nog sneller in Rotterdam kon zijn dan in Amsterdam en dat hier veel logistiek talent beschikbaar is, raakten we geïnteresseerd in Rotterdam" (..) "Met de wereldhaven en alle pluspunten van een grote stad, maar dan zonder te druk verkeer, stress en overbevolking, en onze keuze was snel gemaakt"

The International Solid Waste Association (ISWA)[7]
"De gemeente Rotterdam deelt onze wereldwijde visie om een circulaire economie te realiseren en focust daarbij op internationale samenwerking"

1) Dit is slechts een selectie voorbeelden en niet allesomvattend
2) De Stadsvisie 2030 (Gemeente Rotterdam, 2007)
3) Havenvisie 2030 (Port of Rotterdam, 2011)
4) Quote van Melissa Ablett, via Rotterdam Partners website
5) Quote van Bart Leenders, via Rotterdam Partners slidedesk
6) Quote van Michael Rohmeder, via Rotterdam Partners website
7) Quote van Antonis Mavropoulos, via Rotterdam Partners website

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Het ‘second city’ effect en inefficiënties in samenwerking binnen Rotterdam zijn enkele voorbeelden van redenen voor organisaties om niet voor Rotterdam te kiezen

Geleerde lessen van gemiste FDI in Rotterdam[1]

Uitdagingen van Rotterdam	Beïnvloedbaar
• Second city: veel bedrijven kiezen ervoor om zich te vestigen in de hoofdstad van een land	✗
• Klimaatdoelstelling brengt scherpe regelgeving met zich mee voor de hoeveelheid CO2 die een bedrijf mag uitstoten	✗
• Ambtelijke bureaucratie zorgt voor vertraging voor bedrijven	✓
• Bestaande clusters in Rotterdam zijn veel nationaal, terwijl in Amsterdam veel bestaande clusters meer internationaal zijn	✓
• Er vinden geen hoge subsidies plaats vanuit de gemeente Rotterdam	✗
• Samenwerking Rotterdam: ontbreken van een duidelijke organisatiestructuur met gezamenlijke doelen en een gemeenschappelijk verhaal naar investeerders	✓
• Samenwerking Nederland: er is concurrentie tussen steden, doordat Randstad steden niet met elkaar samenwerken	✓

1) Informatie uit interviews

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Op basis van deskresearch en interviews zijn een aantal bevindingen gedaan voor demografie, stedelijke ontwikkeling en economie in Rotterdam

Overzicht Rotterdam (1/2)

Demografie

- De bevolking in gemeente Rotterdam groeit, met name de groep 65+ers. Deze trend is vergelijkbaar met andere Randstad steden en Nederland in totaal
- Gemeente Rotterdam is een multiculturele stad, en heeft in vergelijking met andere Randstad steden een unieke combinatie van vakmensen en hoogopgeleiden

Stedelijke ontwikkeling

- Wonen in Rotterdam wordt toekomstbestendiger, waarbij geanticipeerd wordt op ontwikkelingen van klimaat, mobiliteit en bereikbaarheid

Economie

- Groot Rijnmond heeft relatief veel bedrijven in sectoren business & financiële services en creatieve industrie, met vooral veel bedrijven in de niche advisering en onderzoek
- Het aantal bedrijven in Groot Rijnmond groeit stabiel met 8% per jaar, waarbij alleen de creatieve industrie en IT sector deze trend overstijgen
- De Agri & Food en business & financiële services sector zorgen samen voor bijna een kwart van het aantal werkzame personen in Groot Rijnmond
- Er is een grote variatie in de ontwikkeling van het aantal werkzame personen in Groot Rijnmond, van 10% groei in de creatieve industrie tot 1% krimp in de HTSM sector
- Over alle sectoren zijn bedrijven minder arbeidsintensief geworden, waarbij het aantal werkzame personen per bedrijf is gedaald met 5,6% per jaar
- De productie in Groot Rijnmond wordt gedreven door de Energie & Chemie en Business & Financiële services sector, waarbij vooral het verwerken van olie & aardgas groot is
- De Business & Financiële services sector zorgt voor de meeste toegevoegde waarde in Groot Rijnmond, waarbij op niche niveau verwerking en handel de lijst aanvoert

© 2019 Monitor Deloitte

Rotterdam in kaart gebracht

Op basis van deskresearch en interviews zijn een aantal bevindingen gedaan voor FDI, imago en praktijk voorbeelden in Rotterdam

Overzicht Rotterdam (2/2)

FDI

- Het aantal gerealiseerde FDI projecten is toegenomen, met een lager investeringsvolume en een hoger aantal gecreëerde banen
- Het aantal gerealiseerde FDI projecten in de LS&H, Agri & Food, consumenten producten sectoren zijn het hardst gegroeid en zijn nu de grootste sectoren
- Het investeringsvolume van FDI projecten wordt gedomineerd door projecten in de Energie & Chemie sector
- Het investeringsvolume per FDI project neemt af, wat grotendeels komt door afname van investeringsvolume in sectoren met het grootste investeringsvolume per project
- Het aantal gecreëerde banen door FDI projecten neemt toe, onder andere door een sterke groei in sectoren Agri & Food en LS&H
- Het aantal gecreëerde banen per project neemt toe, waarbij de sectoren Agri & Food en IT het meeste banen per project opleveren

Imago

- Rotterdam kent een toenemende populariteit als gevolg van toegenomen positief imago
- Rotterdam scoort hoog op een diversiteit aan rankings, wat een gemixt karakter van de stad met zich meebrengt
- De stad staat bekend om innovatieve architectuur (top 10 Must See Cities)
- Rotterdam staat bekend als ‘werkstad’

Praktijk voorbeelden

- Redenen waarom voorgaande FDI geslaagd is in Rotterdam zijn bijvoorbeeld door talent in de regio en dankzij het innovatieve klimaat
- Het ‘second city’ effect en inefficiënties in samenwerking binnen Rotterdam zijn enkele voorbeelden van redenen voor organisaties om niet voor Rotterdam te kiezen

© 2019 Monitor Deloitte

Keuze voor de toekomst

De toekomstbestendige en economische DDD propositie

© 2019 Monitor Deloitte

Keuze voor de toekomst

De propositie voor acquisitiestrategie FDI Rotterdam is tot stand gekomen door drie stappen te doorlopen

Keuzeproces

	1	2	3
Doel	• Doelstelling bepalen voor het aantrekken van FDI	• Meest potentievolle niches identificeren[1] • Cross-overs van de meest potentievolle niches identificeren	• Cross-overs vertalen naar een propositie voor FDI Rotterdam
Uitkomst	• De focus ligt op ecosysteem ontwikkeling, waarbij werkgelegenheid en bedrijvigheid een direct en indirect gevolg zijn	• Een aantal uniforme cross-overs die voor meerdere niches van belang zijn om te groeien	• Propositie voor acquisitiestrategie FDI Rotterdam

1) Een compleet overzicht van de sectoren en niches zijn te vinden in appendix 4

© 2019 Monitor Deloitte

Keuze voor de toekomst

De doelstelling voor het aantrekken van FDI is ecosysteem ontwikkeling, waarbij werkgelegenheid en bedrijvigheid een direct en indirect gevolg zijn

Doelstelling FDI

Ecosysteem ontwikkeling
Investeringen waarbij kennis en groei in een sector of cross-over in Rotterdam gekatalyseerd wordt

Bedrijvigheid
Het netto-inkomend investeringsbedrag en de investering die leidt tot een verhoging van de totale toegevoegde waarde en productie in Rotterdam

Werkgelegenheid
Arbeidsplaatsen die gecreëerd worden door FDI. De totale werkgelegenheid kan onderverdeeld worden in:

- Werkgelegenheid voor Nederlandse beroepsbevolking (totaal, of specifiek voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt)
- Werkgelegenheid voor niet-Nederlandse beroepsbevolking (expats)

Primaire focus	*Secondaire focus*

© 2019 Monitor Deloitte

Keuze voor de toekomst

Identificeren van de meest potentievolle niches

Niches

Niches Rotterdam[1]

Potentievolle niches[2]

Vanuit deze niches identificeren we cross-overs

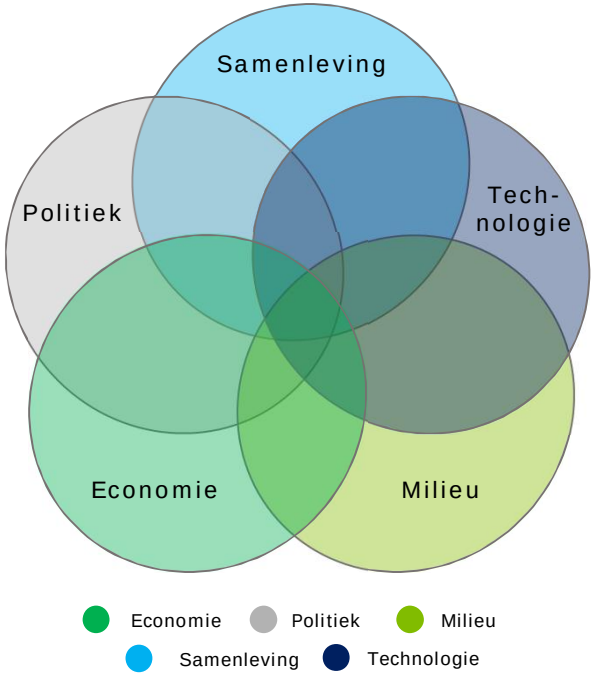
1) Voor een compleet overzicht van de niches zie posters in Appendix 5
2) Potentievolle niches zijn gebaseerd op expert informatie uit interviews en een workshop, en data omtrent productie en werkgelegenheid

© 2019 Monitor Deloitte

Keuze voor de toekomst

Identificatie van de meest dominante cross-overs van de meest potentievolle niches in Rotterdam

Dominante cross-over identificatie door middel van erkende drivers[1]



1) Deloitte Center for the long view (2017) Beyond the Noise The Megatrends of Tomorrow's World

© 2019 Monitor Deloitte

Keuze voor de toekomst

Technologische cross-overs zijn dominant over alle niches, terwijl specifieke technologieën zoals blockchain voornamelijk een aantal niches beïnvloeden

Cross-overs (1/3)

Aanwezig in deze niche
Dominant in deze niche

	Industrieel ontwerp	Software ontwikkeling	Duurzame energie	Chemische industrie	Transport & handel over water	Maritieme zakelijke dienstverlening	Dienstverlening informatie	Medische Technologie	Verwerking & Handel
Blockchain Systemen				■	■		■		■
Geo-ruimtelijke Technologie	■	■			■	■			■
Artificial Intelligence	■	■			■		■	■	
Internet of Things	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Automatisering	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Digitalisering	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Datafication	■	■	■	■	■	■	■	■	■

1) Monitor Deloitte analyse

© 2019 Monitor Deloitte

Keuze voor de toekomst

Milieu bewustzijn en klimaatdoelstellingen zijn dominante cross-overs in het bijzonder voor de Energie, Chemie, Industrie en Logistieke niches

Cross-overs (2/3)

Aanwezig in deze niche
Dominant in deze niche

	Industrieel ontwerp	Software ontwikkeling	Duurzame energie	Chemische industrie	Transport & handel over water	Maritieme zakelijke dienstverlening	Dienstverlening informatie	Medische Technologie	Verwerking & Handel
Milieu Bewustzijn	■		■	■	■				■
Klimaat Verandering / Doelstellingen	■		■	■					

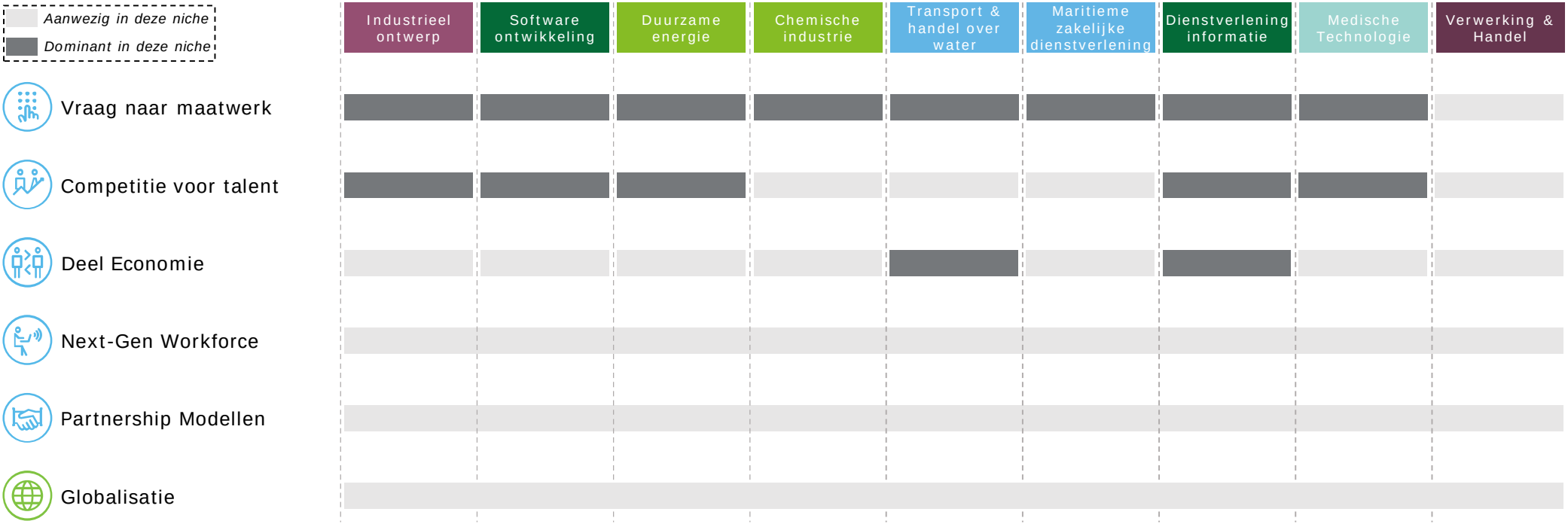
1) Monitor Deloitte analyse

© 2019 Monitor Deloitte

Keuze voor de toekomst

Globalisatie, economische modellen en talent cross-overs zijn bepalend voor de omgevingsfactoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van organisaties

Cross-overs (3/3)



1) Monitor Deloitte analyse

© 2019 Monitor Deloitte

Keuze voor de toekomst

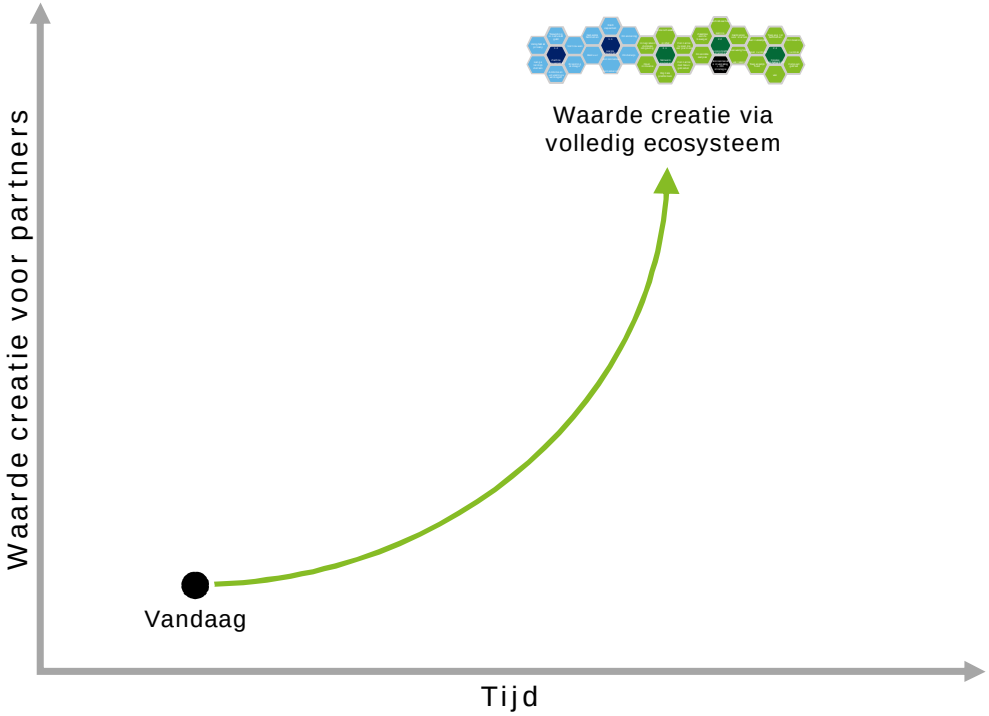
Het aantal potentievolle niches en dominante cross-overs die deze niches in groei stimuleren is divers, de verbinding moet gezocht worden in het ecosysteem

Waarde creatie via volledige ecosysteem

- Verbind die cross-overs die het meest dominant zijn voor de groei van de niches
- Breng de dominante cross-overs samen in één verenigd ecosysteem, wat leidt tot:
  - Versterken van potentievolle niches en zorgen voor aantrekking van nieuwe aanvullende niches
  - Duurzame waarde door te leren van best practices
  - Creatie van een zelf handhavend groeimomentum

Dominante cross-overs voor groei[1]

- Blockchain Systemen
- Internet of Things
- Datafication
- Geo-ruimtelijke Technologie
- Automatisering
- Klimaat Verandering / Doelstellingen
- Artificial Intelligence
- Digitalisering



Om het ecosysteem te verbinden, is gezocht naar een propositie die de geïdentificeerde dominante cross-overs omvat en past bij Rotterdam

1) De overige cross-overs zijn belangrijke cross-overs die invloed hebben op de omgevingsfactoren van Rotterdam (e.g. het aantrekken van talent), maar minder direct op de niches

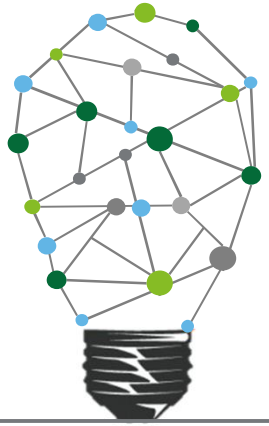
© 2019 Monitor Deloitte

Keuze voor de toekomst

De propositie Design, Develop, Deliver verbindt de dominante cross-overs met het imago van Rotterdam om zo het ecosysteem samen te brengen

Design, Develop, Deliver

- … is uniek en onderscheidend
- … versterkt huidige sectoren
- … zorgt voor aantrekking van nieuwe niches
- … speelt in op de technologische cross-overs
- … sluit aan bij de Rotterdam 'Make it Happen'



Design

Creatieve en eigenzinnige geest op het gebied van design

- *Industrieel design*
- *Product design*
- *Software design*

Develop

Onbegrensde mogelijkheden op het gebied van develop

- *Prototyping*
- *Experimenteren*
- *Innoveren*

Deliver

Ongeëvenaarde positionering in logistiek en een "can do" mentaliteit komt samen in deliver

- *Transport*
- *Opschaling*

Het doel van de propositie is tweeledig: (1) om te dienen als 'bril' waardoor men kijkt naar de dominante cross-overs en de potentievolle niches om zo tot specifieke acquisitiedoelen te komen; (2) om Rotterdam te onderscheiden van andere regio's in het aantrekken van FDI

© 2019 Monitor Deloitte

Realiseren van toekomstige focus
Bedrijfstypen die het ecosysteem versterken

© 2019 Monitor Deloitte The Netherlands

Realiseren van toekomstige focus

Het doel van deze fase is het detailleren van de DDD propositie door bedrijfstypen aan te dragen die een aantrekkend effect op het ecosysteem hebben

Schets van de situatie & vragen

Situatie	Vragen
• Op advies van o.a. International Advisory Board (IAB) hebben gemeente Rotterdam, Rotterdam Partners, InnovationQuarter en Havenbedrijf Rotterdam een overkoepelende acquisitiestrategie ontwikkeld om FDI aan te trekken • Rotterdam wil zich voorbereiden op de toekomst en haar economie versterken, o.a. door het aantrekken van FDI in nieuwe, opkomende gebieden • Centraal in de overkoepelende acquisitiestrategie staat de ontwikkeling van Rotterdam als ecosysteem, met een specifieke focus op de potentievolle niches langs de pijlers Design, Develop & Deliver (3D) waarbij bedrijvigheid en werkgelegenheid een direct en indirect gevolg zijn • Ter versterking van het ecosysteem rondom de 3Ds is het van belang om proactief bedrijven te benaderen die een aanzwellend en aantrekkend effect op het ecosysteem hebben • Om bedrijfstypes te identificeren moeten de behoeftes van organisaties die reeds in Rotterdam gevestigd zijn in kaart worden gebracht • De focus ligt op het identificeren van bedrijfstypes die met behulp van sleutel technologieën zoals data gedreven werken bijdragen aan groei van meerdere niches[1]	• *Wat zijn de bedrijfstypes die vallen onder de DDD propositie?* • *Kun je prioritering aanbrengen in een acquisitielijst om een efficiënte en effectieve acquisitie te bespoedigen (testen op twee bedrijfstypes)?*

1) Betreft de focus voor proactieve acquisitie activiteiten

© 2019 Monitor Deloitte

Realiseren van toekomstige focus

Behoefte aan regionaal innovatie vermogen is een terugkerend thema in de interviews en fungeert als basis voor het uitwerken van de DDD propositie en bedrijfstypen

Bevindingen

- Vanwege toenemende mondiale concurrentie wordt voor stedelijke regio's innovatief vermogen een steeds belangrijker onderscheidend aspect[1]
- Uit de interviews met Rotterdamse bedrijven komt veel ondersteuning voor de DDD propositie, omdat deze invulling geeft aan de behoefte naar regionaal innovatie vermogen in het ecosysteem
- Rotterdamse bedrijven zoeken bedrijven die onderdelen van het innovatie proces kunnen ondersteunen dan wel overnemen, omdat dit vaak niet in huis te realiseren is
- Binnen de DDD propositie zijn drie hoofd-bedrijfstypen die dit kunnen invullen: Ontwerp bedrijven die daarmee gelijk de hele eerste D van Design invullen, bedrijven die zich bezighouden met prototyping die daarmee een groot deel van Develop invullen, en bedrijven die zich richten op Robotica wat een versnelling kan geven aan de Deliver vaardigheid van bedrijven en daarmee een deel (doch niet geheel) het onderdeel Deliver invult
- Beperkte kennis van wet en regelgeving alsmede het vermarkten van nieuwe proposities heeft een remmend effect op het innovatieve en onderscheidende vermogen van Rotterdamse bedrijven, hiermee is (vernieuwende) dienstverlening als additionele bedrijfstype van belang

Hoofd-bedrijfstypen

Ontwerp	Prototyping	Robotica	Dienstverlening
Ontwerpen zorgt voor de conceptuele transformatie van grondstoffen in producten en diensten. Ontwerpbedrijven met verschillende specialismen vullen gezamenlijk voor het grootste deel de D van Design in. Echter, ontwerp en prototyping zijn binnen een innovatie proces een cyclisch proces wat zich meerdere keren zal herhalen tot een product of dienst op de markt zal worden gebracht.	Een vroege versie van het eindproduct met als doel het concept, gebruik, ontwerp of proces te testen voor feedback en verbetering. Bedrijven die zich richten op Prototyping vullen gezamenlijk voor een groot deel de D van Develop in, maar zoals aangegeven bij 'ontwerp' is de cyclische relatie met die bedrijven zeer groot.	Een mechanisch zelfsturend toestel of software model ontworpen om een specifieke taak of proces uit te voeren, die normaliter uitgevoerd wordt door een persoon. Robotica bedrijven kunnen een (grote) versnelling brengen in de Deliver vaardigheid van bedrijven. Robotica is daarentegen niet een volledige invulling van Deliver.	Het leveren van professionele diensten aan derden (B2B) (bijvoorbeeld advies m.b.t wet en regelgeving, compliancy en IP rechten). Ondanks dat Rotterdamse bedrijven behoefte hebben aan een innovatieve invulling van deze diensten, is men van mening dat de reeds aanwezige dienstverlenende bedrijven hier goede stappen in aan het zetten zijn.

De vier hoofd-bedrijfstypen passen binnen de DDD propositie en zijn daarbinnen op dit moment het meest van belang, maar zijn geen letterlijke 1-op-1 vertaling of allesomvattend

Source: 1) Deloitte GovLab 2019 & McK – Global Innovation Survey & Economische Agenda Zuidvleugel; 2) Monitor Deloitte – Innovation Methodologies; 3) Conclusie o.b.v. data uit eerste fase DDD porpositie ontwikkeling, interviews & desk research;

© 2019 Monitor Deloitte

Realiseren van toekomstige focus

Ontwerpbedrijven verrijken het ecosysteem door bedrijven te ondersteunen in het conceptualiseren en vormgeven van hun ideeën[1]

Ontwerp

Ontwerpen is het uitdenken en vormgeven van producten en diensten. Ontwerpen zorgt voor de conceptuele transformatie van grondstoffen in finale producten en diensten[2]

Product ontwerp
- Genereren en ontwikkelen van ideeën die leiden tot een nieuw tastbaar product
- Esthetisch en functioneel

Process ontwerp
- Ontwerpen van een productieproces
- Ontwerpen van een werkproces

Industrial ontwerp
- Ontwerp proces voor industriële producten
- Geschikt voor massaproductie technieken

Software ontwerp
- Creëren van een software solution
- Algoritme ontwerp
- High-level architecture ontwerp

In eerste instantie van toepassing zijnde niches[1]

Software Ontwikkeling | Industrieel ontwerp | Verwerking & Handel | Duurzame Energie | Chemische Industrie | Maritiem Transport & Handel

Specifieke bedrijfstypen

Software Design, bijv.

AMBRERO SOFTWARE OP MAAT

Industrial Ontwerpbureau, bijv.

npk design

Duurzaam design, bijv.

airborne wind energy KITEPOWER

Recente ontwikkelingen

UX Design	Modulair & Integratie	Design thinking
Duurzaam (e.g. circulair, materialen)	IoT	Mixed Reality
AI	Blockchain	3D printing

Source: 1) Conclusie o.b.v. data uit eerste fase DDD porpositie ontwikkeling, interviews & desk research; 2) Design Requirements, 2009;

© 2019 Monitor Deloitte

Realiseren van toekomstige focus

Prototyping is een belangrijke vaardigheid die nodig is in het ecosysteem samen met ontwerp om het innoverend vermogen te waarborgen[1]

Prototyping

Een prototype is een vroege versie van het eindproduct met als doel het concept, gebruik, ontwerp of proces te testen voor feedback en verbetering[2]

Proof-of-Concept

Een prototype om de werkwijze van het product (of product onderdeel) te testen, zonder het product visueel vorm te geven (e.g. software oplossing)

Working prototype

Een prototype van een product om de functionaliteit te testen (e.g. medisch apparatuur)

Visual prototype

Een prototype van een product om de vormgeving te testen (e.g. product ontwerp)

Functional prototype

Een prototype met zowel de functionele als de visuele aspecten van het product, de schaal en productiemethoden kunnen verschillen van het eindproduct (e.g. robot)

Paper prototype

Een prototype op papier om ontwerp en gebruikersinterface te testen (software)

UX prototype

Een prototype om de gebruikerservaring te testen (bevat zowel functionele als visuele aspecten) (e.g. mobiele applicatie)

In eerste instantie van toepassing zijnde niches[1]

- Software Ontwikkeling
- Industrieel ontwerp
- Duurzame Energie
- Maritiem Transport & Handel
- Medische Technologie

Specifieke bedrijfstypen

Software prototyping, bijv.

SOFTEQ

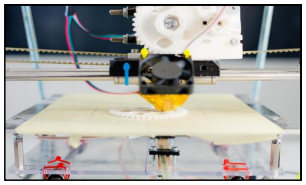
Industrial design Prototyping, bijv.

KICKR DESIGN

Medtech Prototyping, bijv.

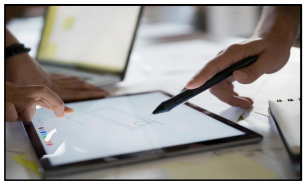
Medtronic

Recente ontwikkelingen



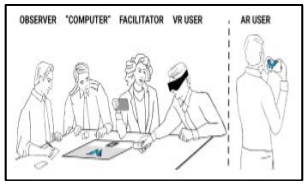
Rapid prototyping and 4D technology [3]

- 'Smart' materiaal
- 4D printing (vormverandering)



Live prototyping [4]

- Interactieve prototype
- Real-time modificaties
- Snelle iteraties



Augmented prototyping[5]

- Paper prototyping
- AR/VR apparatuur
- 360 degree experience

Source: 1) Conclusie o.b.v. data uit eerste fase DDD porpositie ontwikkeling, interviews & desk research; 2) Encyclopedia of Science, 2015; 3) Virtual and Physical Prototyping, 2019; 4) DIS, 2016; 5) University of Michigan, 2019

© 2019 Monitor Deloitte

Realiseren van toekomstige focus

Robotica bedrijven geven een extra impuls aan Rotterdamse bedrijven door de wijze waarop zij ondersteunen in het van leveren en schalen van producten en diensten[1]

Robotica

Een mechanisch zelfsturend toestel/software applicatie ontworpen om een specifieke taak uit te voeren, die normaliter uitgevoerd wordt door een persoon[2]

Software robotics / RPA

Software dat in staat is om relatief eenvoudige en repetitieve taken autonoom uit te voeren en (e.g. formulier invullen)

Agrarische robots

Sensoren en veldrobots die worden gebruikt voor het uitvoeren van agrarische operaties (e.g. dragen van lading, detecteren van gewassen / dieren)

Medische Robots

Robots die gebruikt worden in de zorg ter ondersteuning van patiënten, doctoren of verpleegkundigen (e.g.bezorgen van monsters)

Maritieme Robotis

Sensoren en robots die worden gebruikt voor het uitvoeren van maritime operaties (e.g. laden en lossen van schepen)

In eerste instantie van toepassing zijnde niches[1]

- Verwerking & Handel
- Duurzame Energie
- Chemische Industrie
- Maritiem Transport & Handel[3]
- Medische Technologie

Specifieke bedrijfstypen

Medische robotontwikkeling, bijv.

INTUITIVE SURGICAL

Maritieme Robotontwikkeling, bijv.

MARITIME ROBOTICS

Agrarische robotontwikkeling, bijv.

BLUE RIVER TECHNOLOGY

Recente ontwikkelingen

- Open Automation Architectures
- Collaboratieve robots
- Big Data & IoT
- Cybersecurity

Source: 1) Conclusie o.b.v. data uit eerste fase DDD porpositie ontwikkeling, interviews & desk research; 2) University of Western Australia, 1999; 3) Inclusief de niche maritieme zakelijke dienstverlening

© 2019 Monitor Deloitte

Realiseren van toekomstige focus

Overzicht van de vier hoofd-bedrijfstypen in relatie tot de potentievolle niches

Hoofd-bedrijfstypen & Niches 1/2

Beperkt aanwezig
Voldoende aanwezig

	Ontwerp		Prototyping		Robotica		Dienstverlening	
	Impact	Aanwezig	Impact	Aanwezig	Impact	Aanwezig	Impact	Aanwezig
Software Ontwikkeling	Fundamentele rol in het software development proces[1]		Fundamenteel voor het valideren van de business waarde van software middels Proof of Concepts[1] (POC)		Beperkt voor automatiserings software[2]		Belangrijke enabler van compliancy van software ontwikkelaars[3]	
Dienstverlening Informatie	Beperkte relevantie vanwege focus op fysieke objecten		Beperkte relevantie vanwege focus op fysieke objecten		Beperkt voor het automatiseren van dienstverlening gerelateerde processen[2]		Belangrijke enabler van compliancy van informatie dienstverleners[4]	
Industrieel Ontwerp	Fundamentele rol in het uitdenken en schetsen van industriële producten		Fundamenteel voor het valideren en testen van nieuwe industriële producten		Beperkt voor het automatiseren van design processen[2]		Belangrijke enabler van compliancy-by-design van industriële producten[5]	
Verwerking & Handel	Fundamentele rol in het optimaliseren van proces design in verwerking en handel		Beperkte rol door sterke focus op processen		Fundamentele rol voor zowel software alsmede mechanische robotica		Belangrijke enabler van compliancy van bedrijven	

Source: 1) SAFe 2019 Framework; 2) Gartner - RPA Prediciton 2019; 3) Forrester – GDPR & Pricacy Management 2018; 4) Rapid 7 - Compliance and Regulatory Frameworks; 5) ATKearney – Compliance in Manufacturing

© 2019 Monitor Deloitte

Realiseren van toekomstige focus

Overzicht van de vier hoofd-bedrijfstypen in relatie tot de potentievolle niches

Hoofd-bedrijfstypen & Niches 2/2

Beperkt aanwezig
Voldoende aanwezig

	Ontwerp		Prototyping		Robotica		Dienstverlening	
	Impact	Aanwezig	Impact	Aanwezig	Impact	Aanwezig	Impact	Aanwezig
Duurzame Energie	Fundamentele rol in het aandrijven en innoveren van de energie transitie		Fundamentele rol in het aandrijven en innoveren van de energie transitie		Kritische voorwaarde om de productiviteit van leveranciers van duurzame energie te optimaliseren[1]		Kritische voorwaarde om in de sterk gereguleerde energie markt te opereren[2]	
Chemische Industrie	Kritische voorwaarde voor de (digitale) transformatie van petrochemische bedrijven naar data gedreven organisaties[3]		Kritische voorwaarde voor realisatie van de Next Economie middels innovatieve proposities rondom brandstoffen en biochemie[4]		Fundamentele capability om middels automatisering in te spelen op de productievraag[1]		Kritische voorwaarde om in de sterk gereguleerde chemische markt te opereren[4]	
Transport & Handel Over Water[8]	Kritische voorwaarde voor de transformatie naar duurzame digitale en efficiënte logistieke maritieme ketens[5]		Kritische voorwaarde voor innovatieve proposities die inspelen op schaalvergroting in transport[5]		Kritische voorwaarde voor het verder automatisering van fysieke en softwarematige havenprocessen[5]		Kritische voorwaarde van compliancy van maritieme dienstverleners	
Medische Technologie	Fundamentele rol in het uitdenken en schetsen van innovatieve medische technologieën		Fundamenteel voor het testen & optimaliseren van medische technologieën		Kritische voorwaarde voor innovatieve proposities gericht op het automatiseren van medische diensten en processen[6]		Kritische voorwaarde om in de sterk gereguleerde markt van medische apparatuur te opereren[7]	

Source: 1) Gartner - RPA Prediciton 2019; 2) ACM – Regulering Energiemarkt 2015; 3) ResearchGate – Big Data for the petrochemical industry; 4) Roadmap Next Economy; 5) Havenvisie 2030; 6) Journal of Medical Robotics Research; 7) Min. VWS; 8) Inc. Mar. zakelijke dienstverlening

© 2019 Monitor Deloitte

Realiseren van toekomstige focus

Een selectie op de hoogste impact en beperkte aanwezigheid in het ecosystem leidt tot 16 bedrijfstypen voor verdere focus

Hoofd-bedrijfstypen & Niches Overzicht

Beperkt aanwezig

	Ontwerp		Prototyping		Robotica	
	Impact	Aanwezig	Impact	Aanwezig	Impact	Aanwezig
Software Ontwikkeling	●	▲	●	▲		
Dienstverlening Informatie						
Industrieel Ontwerp	●	▲	●	▲		
Verwerking & Handel	●	▲			●	▲
Duurzame Energie	●	▲	●	▲	◕	▲
Chemische Industrie	◕	▲			●	▲
Transport & Handel Over Water	◕	▲	◕	▲	◕	▲
Medische Technologie			●	▲	◕	▲

© 2019 Monitor Deloitte

Realiseren van toekomstige focus

Bedrijfstypen toegelicht voor het onderwerp ‘Ontwerp’

Bedrijfstypen 1 / 3

Hoofd-bedrijfstypen	Niche	Bedrijfstypen	Voorbeeld
Ontwerp	Software Ontwikkeling	Software ontwerp en ontwikkel bureaus vanwege de behoefte naar ontwerpers binnen het Tech ecosysteem	Inviqa *Software Design & Development*
	Industrieel Ontwerp	Industrieel product ontwerp bureaus voor het uitdenken van duurzame/circulaire industriële producten	V2 Studios *Strategic Design Agency*
	Verwerking & Handel	Proces ontwerpers om de concurrentie voor te blijven in het vervaardigen, opslag en overslag van voedingsmiddelen en dranken	Vendigital *Supply Chain Consultants*
	Duurzame Energie	Start-ups gespecialiseerd in het opwekken, opslaan en distribueren van schone energie om de ambitie van Rotterdam om leidend in de energie transitie te zijn te realiseren	Depsys *Renewable Energy Start-up*
	Chemische Industrie	Adviesbureaus gespecialiseerd in het ontwerpen van technologie gedreven innovaties (e.g. data gedreven productie optimalisatie) om te voorzien in de behoefte naar aandrijvers van de digitale transformatie in de chemische sector	Chemistry Consulting *Chemical Specialists*
	Transport & Handel Over Water[1]	Ontwikkelaars van hard- en software (e.g. AI) voor zelfsturende schepen om te voorzien in de behoefte naar efficiënte digitale logistieke maritieme ketens	Shone *Autonomous Shipping*

Source: 1) Inc. Maritieme Zakelijke Dienstverlening

© 2019 Monitor Deloitte

Realiseren van toekomstige focus

Bedrijfstypen toegelicht voor het onderwerp ‘Prototype’

Bedrijfstypen 2 / 3

Hoofd-bedrijfstypen	Niche	Bedrijfstypen	Voorbeeld
Prototype	Software Ontwikkeling	Specialisten om te voorzien in de behoefte naar snelle en kosten-efficiënte validatie van de toegevoegde waarde van software	Axure Software Solutions *Prototype Software Applications*
	Industrieel Ontwerp	Het maken van Prototypes (e.g. 3D printers) is een dienstverlening die start-ups typisch niet in huis hebben	3D Systems *Rapid Prototypers*
	Duurzame Energie	Het maken van Functionele Prototypes rondom het opwekken, opslaan en distribueren van schone energie is een dienstverlening die start-ups typisch niet in huis hebben	Flasc *Energy Storage Prototype Start-up*
	Transport & Handel Over Water[1]	Software (Simulatie) Protoypes van proposities die als doel hebben de efficiëntie van digitale logistieke maritieme ketens te optimaliseren	Tive *Inbound & outbound shipment tracking Soft- and Hardware*
	Medische Technologie	Bedrijven, gespecialiseerd in medical device prototyping, om te voorzien in medtech prototypes, inclusief fysieke “living lab” locaties	Device Lab, Inc. *Medical Device Engineers*

Source: 1) Inc. Maritieme Zakelijke Dienstverlening

© 2019 Monitor Deloitte

Realiseren van toekomstige focus

Bedrijfstypen toegelicht voor het onderwerp ‘Robotica’

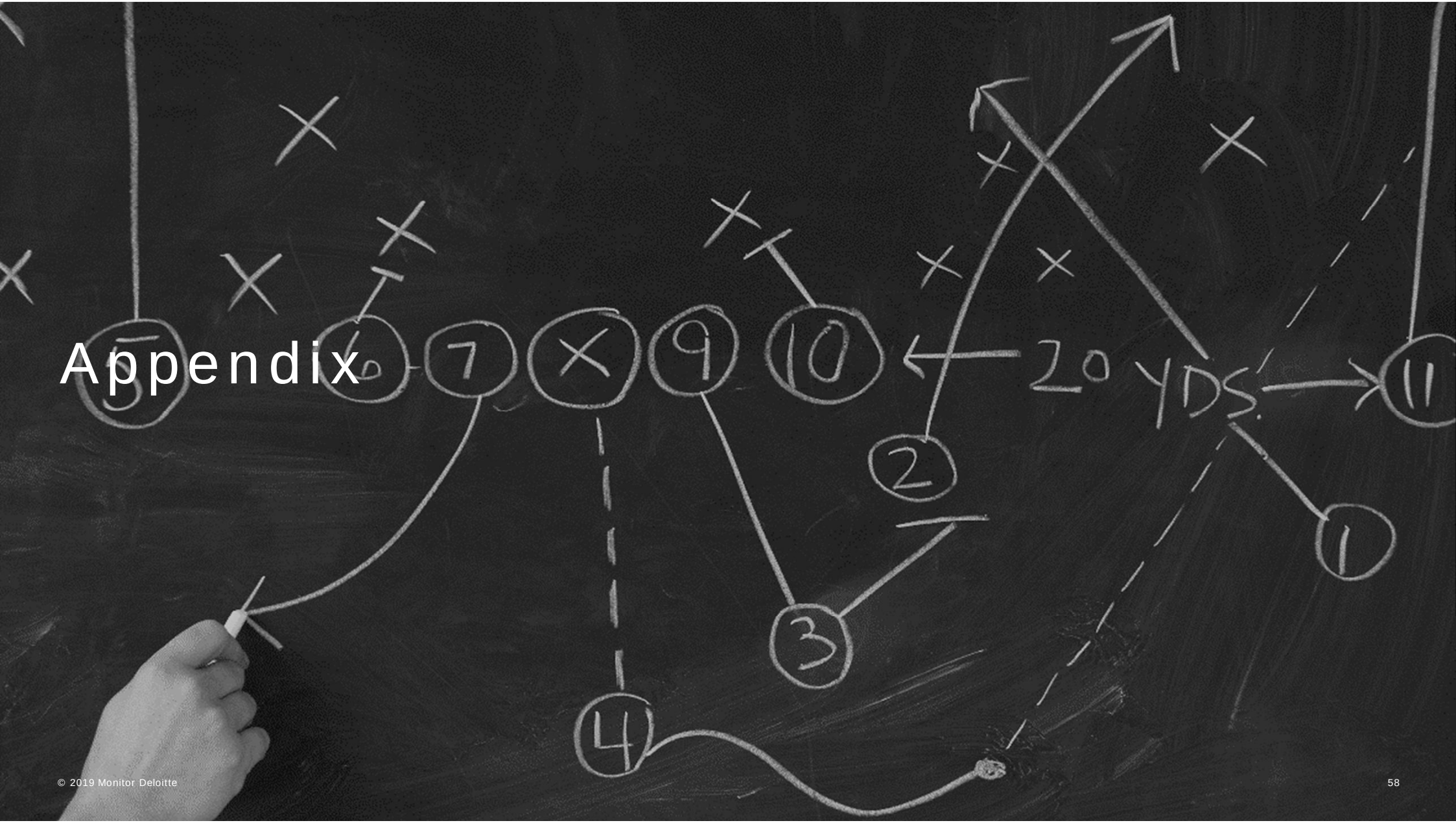
Bedrijfstypen 3 / 3

Hoofd-bedrijfstypen	Niche	Bedrijfstypen	Voorbeeld
Robotica	Transport & Handel Over Water[1]	Leveranciers van software robotica om havenprocessen verder te optimaliseren en mechanische robotica om de ontwikkeling van autonoom transport en overslag te ondersteunen	Maritime Robotics AS *Autonomous Vehicle Systems*
	Medische Technologie	Solution providers van mechanische robotica om de medtech propositie van Rotterdam te versterken	Anybots *Remote Presence Robots Company*
	Verwerking & Handel	Leveranciers van mechanische robotica om de verdere automatisering in de verwerking en handel van de agri & food sector te versnellen	Small Robot Company *Agri Robotics*
	Duurzame Energie	Producenten van software robotica voor grid optimalisatie en mechanische robotica om de productiviteit te verhogen om in de groeiende vraag te voorzien	Omron Adept *Industrial Automation & Robots*
	Chemische Industrie	Producenten van mechanische robotica om risicovolle manuele chemische processen efficienter, effectiever en met gelimiteerd risico uit te voeren	OnRobot *Industrial Automation*

Source: 1) Inc. Maritieme Zakelijke Dienstverlening

© 2019 Monitor Deloitte

Appendix



© 2019 Monitor Deloitte

Appendix 1

De beschikbare data betreft Gemeente Rotterdam, Groot Rijnmond of het gebied van Rotterdam Partners

Omschrijving regio's

	Gemeente Rotterdam	Groot Rijnmond	Rotterdam Partners
Regio			
Deze regio omvat	• Rotterdam	• Albrandswaard • Barendrecht • Brielle • Capelle aan den Ijssel • Hellevoetsluis • Krimpen aan den Ijssel • Lansingerland • Maassluis • Nissewaard • Ridderkerk • Rotterdam • Schiedam • Vlaardingen • Westvoorne	• Albrandswaard • Barendrecht • Brielle • Capelle aan den Ijssel • Goeree-Overflakkee • Hellevoetsluis • Hoeksche Waard • Krimpen aan den Ijssel • Maassluis • Nissewaard • Ridderkerk • Rotterdam • Schiedam • Vlaardingen • Westvoorne

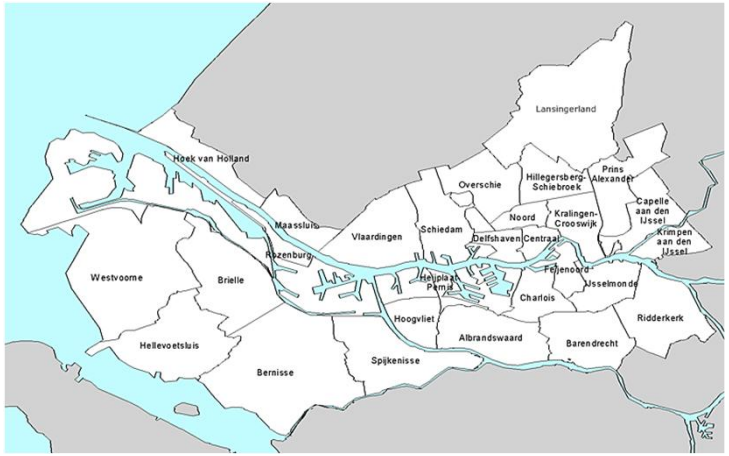
© 2019 Monitor Deloitte

Appendix 2

Voor de positionering van de acquisitiestrategie in Rotterdam ligt de focus op het aantrekken van (netto) inkomende FDI

FDI investment berekenen voor een regio[1]

Regio Rotterdam (Groot Rijnmond)[2]



Investering door buitenlandse moederpartij in gelieerde Rotterdamse partij

Netto inkomende FDI[3]

Minus: (her)investering door gelieerde Rotterdamse partij in buitenlandse moederpartij

Investering door Rotterdamse moederpartij in gelieerde buitenlandse partij

Netto uitgaande FDI

Minus: (her)investering door gelieerde buitenlandse partij in de Rotterdamse moederpartij

Buitenland

1) OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment: Fourth Edition, Organization for Economic Co-operation and Development, 2008
2) Zie Appendix 1 voor definitie Groot Rijnmond
3) Er is gekozen voor netto inkomende FDI omdat dit de duurzame inkomsten van FDI voor Nederland weergeeft (gecorrigeerd voor terugvloeien van winsten naar het moederbedrijf)

© 2019 Monitor Deloitte

Appendix 3

De segmenten die gebruikt zijn om de stedelijke ontwikkeling mee te duiden zijn ingedeeld in sociaal, midden, hoger en top

Segment indeling stedelijk

Segment	Criteria huur (€)	Criteria koop (€, k)
Sociaal (basis)	<640	<180
Sociaal	640 – 711	180 – 220
Middensegment	711 – 1.000	220 – 265
Hogere segment	1.000 – 1.300	265 – 400
Topsegment	>1.300	>400

1) Gemeente Rotterdam (Coalitieakkoord 2018-2022)

© 2019 Monitor Deloitte

Appendix 4

In het onderzoek voor het aantrekken van FDI zijn tien sectoren erkent met onderliggende niches

Overzicht en beschrijving van de sectoren en niches (1/2)

Sector	Beschrijving	Niches	Source
Agri & Food	In de Agri & Food draait het om de voedselketen. De kern van de Agri & Food bestaat uit de primaire productie van (grondstoffen voor) levensmiddelen en de verwerking hiervan in de voedingsmiddelenindustrie. Daarnaast wordt ook de keten om deze twee kernactiviteiten heen tot de topsector Agri & Food gerekend, zoals (groot- en retail)handel, technologie en onderzoek	• Verbouwen & Fokken & Kweken • Verwerking & Handel • Technologie	• Monitor topsectoren 2017, CBS • Expert interviews binnen Deloitte Netwerk
LS&H	De sector Life Sciences & Health (LS&H) is een innovatieve en technologie-intensieve sector gericht op de gezondheid van mens en dier. Deze sector laat de publieke gezondheidszorg buiten beschouwing	• Medische Technologie • Medische Handel • Farmacie	• Monitor topsectoren 2017, CBS • Expert interview Gemeente Rotterdam
HTSM	De sector high technology systemen en materialen (HTSM) ontwikkelt breed inzetbare en tastbare producten voor technologisch geavanceerde en industriële toepassingen. Deze sector omvat niet de handel in deze producten of de ontwikkeling van software	• Metaalindustrie • Vervaardigen van machines & apparaten • Vervaardigen van automotive • Ontwikkelings- en controlewerk	• Monitor topsectoren 2017, CBS • Monitor Deloitte analyse, 2019
Energie & Chemie	De energie & chemie sector focust op het winnen en verwerken van energie en chemische stoffen. Hierbij is energie niet gelimiteerd tot olie & aardgas, maar omvat ook duurzame energie opwekking	• Winnen van olie & aardgas • Verwerken van olie & aardgas • Chemische industrie • Duurzame energie • Support activiteiten	• Monitor topsectoren 2017, CBS • Monitor Deloitte analyse, 2019 • Expert interview Gemeente Rotterdam
Transport & Opslag (excl. maritime)	De sector transport & opslag richt zich op alle gespecialiseerde logistieke bedrijven exclusief maritiem transport. Dit houdt in dat logistieke activiteiten in de industrie, handel, retail, bouw en andere (top)sectoren niet zijn meegenomen	• Vervaardigen van transportmiddelen • Transport van goederen (e.g. per weg, spoor of lucht) • Opslag & dienstverlening	• Monitor topsectoren 2017, CBS
Maritiem & Water	De maritiem & water sector richt zich op alle bedrijven die maritiem of water technologie aan de kern van hun business hebben. Hieronder valt zowel het maken van maritieme vaartuigen en transport over zee, maar ook maritieme dienstverlening en watertechnologie (zoals natte waterbouw)	• Maritieme maakindustrie • Transport & handel over water • Water technologie • Maritieme zakelijke dienstverlening	• Monitor topsectoren 2017, CBS • Expert interview Gemeente Rotterdam

© 2019 Monitor Deloitte

Appendix 4

In het onderzoek voor het aantrekken van FDI zijn tien sectoren erkent met onderliggende niches

Overzicht en beschrijving van de sectoren en niches (2/2)

Sector	Beschrijving	Niches	Source
Business & Financiële services	De Business & Financiële services sector omvat bedrijven in de zakelijke dienstverlening die gericht zijn op financiële services, advisering, of arbeidsbemiddeling. Bedrijven die een uitgesproken specialiteit hebben in een van de andere sectoren, zijn uitgesloten van deze sector	• Financiële instellingen • Advisering, onderzoek, en overige specialistische zakelijke dienstverlening • Arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus, en personeelsbeheer	• Monitor topsectoren 2017, CBS
Creatieve industrie	De creatieve industrie omvat een uiteenlopende verzameling sectoren waarin de initiële creatie centraal staat: het creëren van vorm, betekenis of symbolische waarde. Hier is gefocust op commerciële bedrijven (e.g. geen musea) en is de gaming industrie niet meegenomen	• Kunst (o.a. podiumkunsten en scheppende kunst) • Creatieve zakelijke dienstverlening (e.g. industrieel ontwerp & vormgeving, en architectenbureaus) • Media & entertainment industrie (o.a. televisie- en radio-omroepen, platen- en filmmaatschappijen)	• Monitor topsectoren 2017, CBS • Monitor Deloitte analyse, 2019 • Stadsvisie Rotterdam 2030
IT	De IT sector omvat alle bedrijven die als hoofddoel hebben het ontwikkelen van software of het managen van data. De IT sector, per definitie, houdt zich niet bezig met het maken van tastbare producten	• Gaming • Software ontwikkeling • Dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatietechnologie • Dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatie	• Monitor Deloitte analyse, 2019
Consumenten producten	De consumenten producten sector omvat alle bedrijven die direct aan consumenten verkopen (e.g. meubels, electronica, kleding), exclusief producten die onder de Agri & Food sector vallen	• Detailhandel • Verhuur van consumenten producten • Reparatie van consumenten producten	• Monitor Deloitte analyse, 2019

© 2019 Monitor Deloitte

Appendix 5: Posters

© 2019 Monitor Deloitte The Netherlands

Agri & Food

- Agri & Food bedrijven in Groot Rijnmond zijn 9% van **het totaal aantal bedrijven** in de regio, en zorgen voor 12% van de **werkgelegenheid**
- De **productie** van Agri & Food bedraagt 10% van het totaal in Groot Rijnmond
- Het aantal **gerealiseerde FDI projecten** in Rotterdam in Agri & Food stijgt van 5,1% in 2015 naar 13,2% in 2017
- Het **investeringsvolume** hiervan is eenmalig hoog in 2016 (€125 mln.), en het aantal **gecreëerde banen** is relatief hoog tot wel 22,2% van het totaal in 2017

Potentiele focus gebieden

Niche

Verbouwen & Fokken & Kweken

De niche omvat:

- Verbouwen van gewassen
- Fokken van dieren
- Visserij
- Kweken van vis en schaaldieren
- Dienstverlening voor verbouwen, fokken, of kweken

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	1.192
Werkzame personen	5.686
Werkzame personen/bedrijf	4,7
Productie (€mln.)	1.034
Toegevoegde waarde (€mln.)	532

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	10,0%
Werkzame personen	5,7%
Werkzame personen/bedrijf	-3,8%

Verwerking & Handel

De niche omvat:

- Vervaardigen van voedingsmiddelen en dranken
- Groot- en detail handel in voedingsmiddelen en dranken (incl. veiling)
- Eet- en drinkgelegen-heden

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	6.910
Werkzame personen	6.3324
Werkzame personen/bedrijf	9,2
Productie (€mln.)	10.052
Toegevoegde waarde (€mln.)	3.536

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	21,7%
Werkzame personen	12,1%
Werkzame personen/bedrijf	-7,9%

Agri & Food Technologie

De niche omvat:

- Vervaardigen van chemicaliën voor landbouw
- Vervaardigen van machines en materiaal voor voedingsmiddelen & dranken
- Groothandel in landbouw en voedingsmiddelen machines
- Keuring en technologische ontwikkeling

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	357
Werkzame personen	4.168
Werkzame personen/bedrijf	11,7
Productie (€mln.)	1.134
Toegevoegde waarde (€mln.)	463

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	28,9%
Werkzame personen	8,0%
Werkzame personen/bedrijf	-16,2%

© 2019 Monitor Deloitte

LS&H

- LS&H **bedrijven** in Groot Rijnmond zijn 0,4% van het totaal aantal bedrijven in de regio, en zorgen voor 0,5% van de **werkgelegenheid**
- De **productie** van LS&H bedraagt minder dan 1% van het totaal in Groot Rijnmond
- Het **aantal gerealiseerde** FDI projecten in Rotterdam in LS&H stijgt van 0 in 2015 naar 11 in 2017
- Het **investeringsvolume** in 2017 bedraagt 12,3% van het totale investeringsvolume dat jaar, en het aantal gecreëerde banen hiervan is 22,2% van het totaal dat jaar

Potentiele focus gebieden

Niche

Medische Technologie

De niche omvat:

- Vervaardigen van medische instrumenten en bestralingsapparatuur
- Tandtechnische bedrijven
- R&D in medische technologie

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	204
Werkzame personen	1.657
Werkzame personen/bedrijf	8,1
Productie (€mln.)	145
Toegevoegde waarde (€mln.)	73

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	10,9%
Werkzame personen	17,3%
Werkzame personen/bedrijf	5,8%

Medische Handel

De niche omvat:

- Groothandel in farmaceutische producten
- Groothandel in medische en tandheelkundige instrumenten

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	128
Werkzame personen	1.066
Werkzame personen/bedrijf	8,32
Productie (€mln.)	484
Toegevoegde waarde (€mln.)	273

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	13,3%
Werkzame personen	-8,9%
Werkzame personen/bedrijf	-19,6%

Farmacie

De niche omvat:

- Vervaardigen van farmaceutische grondstoffen
- Vervaardigen van farmaceutische producten

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	8
Werkzame personen	298
Werkzame personen/bedrijf	37,3
Productie (€mln.)	105
Toegevoegde waarde (€mln.)	39

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	0%
Werkzame personen	-2,9%
Werkzame personen/bedrijf	-2,9%

© 2019 Monitor Deloitte

HTSM

- HTSM **bedrijven** in Groot Rijnmond zijn 1,5% van het totaal aantal bedrijven in de regio, en zorgen voor 2,0% van de **werkgelegenheid**
- De HTSM sector ziet een **daling** in de **hoeveelheid werkzame personen** tussen ’14 en ’18 van -1% per jaar
- De **productie** van HTSM bedraagt 2% van het totaal in Groot Rijnmond
- Het **aantal gerealiseerde** FDI projecten in Rotterdam in HTSM daalt relatief gezien van 12,8% in 2015 naar 7,5% in 2017
- Het **investeringsvolume** daalt van €51 mln. in 2016 naar €7 mln. in 2017
- In 2016 zorgde FDI projecten in HTSM voor het **meeste extra banen**, namelijk 208

Potentiele focus gebieden

Niche

Metaalindustrie

Omschrijving van niche:

- Vervaardigen van metalen in primaire vorm
- Vervaardigen van producten van metaal (geen machines en apparaten)

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	723
Werkzame personen	2.615
Werkzame personen/bedrijf	3,6
Productie (€mln.)	547
Toegevoegde waarde (€mln.)	199

Trends in niche

	Groei ’14-’18
Bedrijven	36,7%
Werkzame personen	1,7%
Werkzame personen/bedrijf	-25,6%

Vervaardigen van machines & apparaten

Omschrijving van niche:

- Vervaardigen van computer en optische apparatuur
- Vervaardigen van elektrische apparatuur
- Vervaardigen van overige machines en apparaten
- **Excl.** machines en apparaten in LS&H, Energie & Chemie, en Agri & Food

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	292
Werkzame personen	5.025
Werkzame personen/bedrijf	17,2
Productie (€mln.)	1.372
Toegevoegde waarde (€mln.)	474

Trends in niche

	Groei ’14-’18
Bedrijven	-3,9%
Werkzame personen	-11,0%
Werkzame personen/bedrijf	-7,3%

Vervaardigen van automotive

Omschrijving van niche:

- Vervaardigen auto’s
- Vervaardigen van elektrische en niet-elektrische onderdelen van auto’s
- Vervaardiging van fietsen, militaire gevechts-voertuigen, en motoren
- **Excl.** Vervaardigen van voertuigen voor transport

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	64
Werkzame personen	400
Werkzame personen/bedrijf	6,25
Productie (€mln.)	96
Toegevoegde waarde (€mln.)	24

Trends in niche

	Groei ’14-’18
Bedrijven	12,3%
Werkzame personen	2,8%
Werkzame personen/bedrijf	-8,4%

Ontwikkelings- en controlewerk

Omschrijving van niche:

- Reparatie en installatie van machines en apparaten
- Keuring en controle van apparaten

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	406
Werkzame personen	4.439
Werkzame personen/bedrijf	10,9
Productie (€mln.)	1.021
Toegevoegde waarde (€mln.)	512

Trends in niche

	Groei ’14-’18
Bedrijven	37,6%
Werkzame personen	1,5%
Werkzame personen/bedrijf	-26,3%

© 2019 Monitor Deloitte

Energie & Chemie

- Energie & Chemie **bedrijven** in Groot Rijnmond zijn 0,3% van het totaal aantal bedrijven, en zorgen voor 2,6% van de **werkgelegenheid**
- De **productie** van Energie & Chemie bedraagt 25% van het totaal in Groot Rijnmond
- Energie & Chemie trok vooral veel **FDI projecten** in Rotterdam aan in 2015-2016, maar was niet langer de grootste sector in 2017
- Het i**nvesteringsvolume** komt in de periode 2015-2017 voornamelijk uit de sector Energie & Chemie, welke in 2015, 2016, en 2017 respectievelijk 93,9%, 29,3% en 75,3% van het totaal bedraagt
- Energie & Chemie projecten zorgen voor 14,8% van de totale **extra banen** in 2017, wat gezien het hoge investeringsvolume relatief laag is

Potentiele focus gebieden

Niche

Winnen van olie & aardgas

Omschrijving van niche:
- Winnen van olie & aardgas
- Dienstverlening omtrent winnen van olie & aardgas
- Vervaardigen machines voor winning olie & aardgas

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	58
Werkzame personen	548
Werkzame personen/bedrijf	9,4
Productie (€mln.)	199
Toegevoegde waarde (€mln.)	132

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	20,8%
Werkzame personen	85,1%
Werkzame personen/bedrijf	53,2%

Verwerken van olie & aardgas

Omschrijving van niche:
- Vervaardiging van cokesoven-producten
- Aardolieraffinage
- Aardolie-verwerking

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	14
Werkzame personen	3.937
Werkzame personen/bedrijf	281,2
Productie (€mln.)	19.656
Toegevoegde waarde (€mln.)	2.128

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	7,7%
Werkzame personen	10,2%
Werkzame personen/bedrijf	2,3%

Chemische industrie

Omschrijving van niche:
- Winnen van delfstoffen
- Dienstverlening voor het winnen van delfstoffen
- Vervaardigen van chemische producten
- Vervaardigen van producten van rubber en kunststof
- Vervaardigen van batterijen

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	136
Werkzame personen	6.265
Werkzame personen/bedrijf	46,1
Productie (€mln.)	8.804
Toegevoegde waarde (€mln.)	1.469

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	7,1%
Werkzame personen	9,2%
Werkzame personen/bedrijf	2,0%

Duurzame energie

Omschrijving van niche:
- Productie van elektriciteit door thermische en warmtekracht centrales
- Productie van elektriciteit door windenergie, zonne-energie
- Productie en distributie van stoom en gekoelde lucht

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	22
Werkzame personen	1.694
Werkzame personen/bedrijf	77
Productie (€mln.)	808
Toegevoegde waarde (€mln.)	374

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	-4,3 %
Werkzame personen	14,9%
Werkzame personen/bedrijf	20,1%

Support activiteiten

Omschrijving van niche:
- Beheer en exploitatie van transportnetten voor elektriciteit
- Distributie van elektriciteit en gasvormige brandstoffen
- Handel in elektriciteit en gas

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	24
Werkzame personen	3.620
Werkzame personen/bedrijf	150,8
Productie (€mln.)	1.393
Toegevoegde waarde (€mln.)	645

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	-7,7%
Werkzame personen	-9,3%
Werkzame personen/bedrijf	-1,8%

© 2019 Monitor Deloitte

Transport & Opslag

- Transport & Opslag **bedrijven** in Groot Rijnmond zijn 2% van het totaal aantal bedrijven in de regio, en zorgen voor 5% van de werkgelegenheid
- De **productie** van Transport & Opslag bedraagt 5% van het totaal in Groot Rijnmond
- Het aantal Transport & Opslag **FDI projecten** in Rotterdam bedraagt in 2015-2017 respectievelijk 2,6%, 10,2% en 7,5% van het totaal
- De transport sector heeft het laagste aantal **gecreëerde banen per FDI project** van alle sectoren, met 7,3 gecreëerde banen per FDI project
- Het i**nvesteringsvolume** en aantal gecreëerd banen van deze projecten is relatief gezien laag

Potentiele focus gebieden

Niche

Vervaardigen van transportmiddelen

Omschrijving van niche:

- Vervaardiging van aanhangwagens, opleggers, rollend spoor en tramwegmateriaal
- Vervaardiging van vliegtuigen en onderdelen daarvan
- Vervaardiging van overige transport-middelen
- Reparatie van transportmiddelen

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	29
Werkzame personen	339
Werkzame personen/bedrijf	11,7
Productie (€mln.)	90
Toegevoegde waarde (€mln.)	23

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	16%
Werkzame personen	-11,5%
Werkzame personen/bedrijf	-23,7%

Transport van goederen

Omschrijving van niche:

- Goederen vervoer per spoor, over de weg, en door de lucht
- Transport via pijpleiding
- Post en koeriers

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	1.245
Werkzame personen	14.339
Werkzame personen/bedrijf	11,5
Productie (€mln.)	2.545
Toegevoegde waarde (€mln.)	1.021

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	35,6%
Werkzame personen	7,2%
Werkzame personen/bedrijf	-21,0%

Opslag & dienstverlening

Omschrijving van niche:

- Opslag in tanks, koelhuizen, en distributiecentra
- Dienstverlening voor vervoer over land en lucht
- Expediteurs en tussenpersonen

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	1.141
Werkzame personen	15.719
Werkzame personen/bedrijf	13,8
Productie (€mln.)	3.504
Toegevoegde waarde (€mln.)	1.722

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	15,7%
Werkzame personen	9,0%
Werkzame personen/bedrijf	-5,8%

© 2019 Monitor Deloitte

Maritiem & Water

- Maritiem & Water **bedrijven** in Groot Rijnmond zijn 1% van het totaal aantal bedrijven in de regio, en zorgen voor 3% van de werkgelegenheid
- De Maritiem & Water sector ziet een **daling** of laagste stijging in werkzame personen en aantal bedrijven (-0,6% en 1,7%, respectievelijk per jaar)
- De **productie** van Maritiem & Water bedraagt 6% van het totaal in Groot Rijnmond
- Het **aantal FDI projecten** in Rotterdam in Maritiem & Water bedraagt in 2015-2017 respectievelijk 7, 12 en 6
- Het **investeringsvolume** van deze projecten is relatief laag, maar brengt vooral in 2016 veel extra banen met zich mee (159)

Potentiele focus gebieden

Niche

Maritieme maakindustrie

	Absoluut
Bedrijven	130
Werkzame personen	1.841
Werkzame personen/bedrijf	14,2
Productie (€mln.)	887
Toegevoegde waarde (€mln.)	212

Omschrijving van niche:
- Bouw van schepen en drijvend materiaal
- Reparatie en onderhoud van schepen

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	7,4%
Werkzame personen	-6,0%
Werkzame personen/bedrijf	-12,5%

Transport & handel over water

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	638
Werkzame personen	12.362
Werkzame personen/bedrijf	19,4
Productie (€mln.)	4.940
Toegevoegde waarde (€mln.)	1.845

Omschrijving van niche:
- Zee- en kustvaart
- Binnenvaart
- Laad-, los-, en overslag-activiteiten

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	-5,2%
Werkzame personen	-4,5%
Werkzame personen/bedrijf	0.8%

Water technologie

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	79
Werkzame personen	2.257
Werkzame personen/bedrijf	28,6
Productie (€mln.)	751
Toegevoegde waarde (€mln.)	314

Omschrijving van niche:
- Winning en distributie van water
- Afvalwater-inzameling en behandeling
- Natte waterbouw
- Leggen van riolering, buizen, en pijpleidingen

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	8,2%
Werkzame personen	9,0%
Werkzame personen/bedrijf	0,7%

Maritieme zakelijke dienstverlening

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	156
Werkzame personen	2.397
Werkzame personen/bedrijf	15,4
Productie (€mln.)	966
Toegevoegde waarde (€mln.)	482

Omschrijving van niche:
- Dienstverlening voor vervoer over water

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	54,5%
Werkzame personen	2,8%
Werkzame personen/bedrijf	-33,5%

Business & Financiële services

- Business & Financiële services **bedrijven** in Groot Rijnmond zijn 16% van het totaal aantal bedrijven, en zorgen voor 12% van de werkgelegenheid
- De **productie** van Business & Financiële services bedraagt 11% van het totaal in Groot Rijnmond
- Het aantal **FDI projecten** in Rotterdam in Business & Financiële services daalt relatief gezien van 20,5% van het totaal aantal projecten in 2015 naar 7,5% in 2017
- Het **investeringsvolume** van deze projecten was relatief vooral hoog in 2016 met 16,2% van totaal, vergeleken met 2,8% in 2015
- Het **aantal gecreëerde banen** door FDI projecten was in 2015 nog 18,6% van het totaal, maar is gedaald naar 8,2% in 2017

Potentiele focus gebieden

Niche

Financiële instellingen

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	1.320
Werkzame personen	18.982
Werkzame personen/bedrijf	14,4
Productie (€mln.)	4.945
Toegevoegde waarde (€mln.)	2.864

Omschrijving van niche:

- Financiële instellingen (e.g. banken, beleggings-instellingen)
- Verzekeringen en pensioenfondsen
- Overige financiële dienstverlening (e.g. analisten, krediet-bemiddelaars, waarborgfondsen)

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	-0.1%
Werkzame personen	-3,3%
Werkzame personen/bedrijf	-3,2%

Advisering, onderzoek, en overige specialistische zakelijke dienstverlening

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	12.221
Werkzame personen	39.025
Werkzame personen/bedrijf	3,2
Productie (€mln.)	5.725
Toegevoegde waarde (€mln.)	2.889

Omschrijving van niche:

- Rechtskundige dienstverlening, accountancy, belastingadvies, en administratie
- Holdings, concerndiensten, management-advisering,
- Reclame en marktonderzoek

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	37,6%
Werkzame personen	12,0%
Werkzame personen/bedrijf	-18,6%

Arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus, en personeelsbeheer

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	1.539
Werkzame personen	11.092
Werkzame personen/bedrijf	7,2
Productie (€mln.)	3.476
Toegevoegde waarde (€mln.)	2.883

Omschrijving van niche:

- Arbeids-bemiddeling
- Uitzendbureaus
- Uitleenbureaus
- Banenpools
- Payrolling

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	15,0%
Werkzame personen	1,9%
Werkzame personen/bedrijf	-11,4%

Overige zakelijke dienstverlening

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	704
Werkzame personen	3.170
Werkzame personen/bedrijf	4,5
Productie (€mln.)	245
Toegevoegde waarde (€mln.)	129

Omschrijving van niche:

- Brede administratieve dienstverlening
- Secretariële dienstverlening
- Callcenters
- Organiseren van congressen en beurzen
- Krediet- en incassobureaus

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	84,8%
Werkzame personen	17,3%
Werkzame personen/bedrijf	-36,5

© 2019 Monitor Deloitte

Creatieve Industrie

- Creatieve industrie **bedrijven** in Groot Rijnmond zijn 10% van het totaal aantal bedrijven in de regio, en zorgen voor 2,5% van de werkgelegenheid
- De Creatieve industrie ziet de **grootste stijging** in aantal bedrijven en werkzame personen tussen ’14 en ‘18 (15,1% en 10,2%, respectievelijk per jaar) van alle sectoren
- De **productie** van Creatieve industrie bedraagt minder dan 1% van het totaal in Groot Rijnmond
- Het **aantal FDI projecten** in Rotterdam in de Creatieve industrie stijgt van 2 in 2015 naar 7 in 2017

Potentiele focus gebieden

Niche

Architectenbureaus

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	589
Werkzame personen	1.955
Werkzame personen/bedrijf	3,3
Productie (€mln.)	165
Toegevoegde waarde (€mln.)	107

Omschrijving van niche:
- Architecten bureau’s

Trends in niche

	Groei ’14-’18
Bedrijven	28,9%
Werkzame personen	40%
Werkzame personen/bedrijf	8,7%

Media & entertainment industrie

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	1.132
Werkzame personen	3.172
Werkzame personen/bedrijf	2,8
Productie (€mln.)	407
Toegevoegde waarde (€mln.)	193

Omschrijving van niche:
- Uitgeverijen
- Productie en distributie van films, televisie-programma’s, en geluidsopname

Trends in niche

	Groei ’14-’18
Bedrijven	64,8%
Werkzame personen	16,7%
Werkzame personen/bedrijf	-29,2%

Kunst

Huidige staat niche

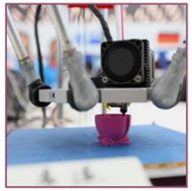
	Absoluut
Bedrijven	4.712
Werkzame personen	6.551
Werkzame personen/bedrijf	1,4
Productie (€mln.)	267
Toegevoegde waarde (€mln.)	245

Omschrijving van niche:
- Beoefening en produceren van podiumkunst
- Circus
- Dienstverlening voor de uitvoerende kunst
- Schrijven en overige scheppende kunt
- Theaters en schouwburgen
- Evenementhallen

Trends in niche

	Groei ’14-’18
Bedrijven	61,9%
Werkzame personen	42,0%
Werkzame personen/bedrijf	-12,3%

Industrieel ontwerp



Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	2.956
Werkzame personen	3.701
Werkzame personen/bedrijf	1,3
Productie (€mln.)	205
Toegevoegde waarde (€mln.)	100

Omschrijving van niche:
- Communicatie- en grafische ontwerp
- Industrieel en productontwerp
- Interieur en ruimtelijk ontwerp
- Fotografie

Trends in niche

	Groei ’14-’18
Bedrijven	128,1%
Werkzame personen	115,9%
Werkzame personen/bedrijf	-5,3%

IT

- IT **bedrijven** in Groot Rijnmond zijn 4% van het totaal aantal bedrijven in de regio, en zorgen voor 2,4% van de werkgelegenheid
- De IT sector ziet de **op een na hoogste stijging** in aantal bedrijven en werkzame personen tussen ’14 en ’18 (10,3% en 7,5% per jaar)
- De **productie** van IT bedraagt 2% van het totaal in Groot Rijnmond
- Het aantal FDI projecten in Rotterdam in IT daalt van 6 in 2015 naar 2 in 2017, echter was het investeringsvolume in 2017 relatief hoog met 6,5%
- Het **aantal gecreëerde banen** door FDI projecten was in 2015 nog 21,0% van het totaal, maar is gedaald naar 8,4% in 2017. Echter, De IT sector scoort nog steeds als tweede op het gebied van aantal gecreëerde banen per project

Potentiele focus gebieden

Niche

Gaming

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	3
Werkzame personen	14
Werkzame personen/bedrijf	4,6
Productie (€mln.)	1,7
Toegevoegde waarde (€mln.)	0,7

Omschrijving van niche:

- Uitgeverij en fabrikant van computerspellen

Trends in niche

	Groei ’14-’18
Bedrijven	200%
Werkzame personen	100%
Werkzame personen/bedrijf	-33%

Software ontwikkeling

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	2.165
Werkzame personen	9.921
Werkzame personen/bedrijf	4,6
Productie (€mln.)	1.456
Toegevoegde waarde (€mln.)	759

Omschrijving van niche:

- Ontwikkelen, produceren en uitgeven va software
- IT voor draadloze telecommunicatie
- **Excl.** gaming

Trends in niche

	Groei ’14-’18
Bedrijven	35,8%
Werkzame personen	20,9%
Werkzame personen/bedrijf	-11.0%

Dienstverlening informatie

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	337
Werkzame personen	731
Werkzame personen/bedrijf	2.1
Productie (€mln.)	162
Toegevoegde waarde (€mln.)	90

Omschrijving van niche:

- Gegevens-verwerking, webhosting, web portals
- Overig dienstverlenende activiteiten op het gebeid van informatie

Trends in niche

	Groei ’14-’18
Bedrijven	70,2%
Werkzame personen	56,9%
Werkzame personen/bedrijf	-7,8%

Dienstverlening informatietechnologie

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	1.478
Werkzame personen	4.179
Werkzame personen/bedrijf	2.8
Productie (€mln.)	504
Toegevoegde waarde (€mln.)	275

Omschrijving van niche:

- Beheer van computer-faciliteiten
- Adviseren op het gebied van informatietechnologie

Trends in niche

	Groei ’14-’18
Bedrijven	65,3%
Werkzame personen	72,3%
Werkzame personen/bedrijf	4,2%

© 2019 Monitor Deloitte

Consumenten producten

- Consumenten **producten** bedrijven in Groot Rijnmond zijn 8% van het totaal aantal bedrijven in de regio, en zorgen voor 5% van de werkgelegenheid
- De **productie** van Consumenten producten bedraagt minder dan 1% van het totaal in Groot Rijnmond
- Het **aantal FDI projecten** in Rotterdam in Consumenten producten stijgt van 0 in 2015 naar 6 in 2017
- Het **aantal gecreëerde banen** in Consumenten producten was vooral hoog in 2016, namelijk 147

Potentiele focus gebieden

Niche

Detailhandel

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	7.443
Werkzame personen	30.227
Werkzame personen/bedrijf	4,1
Productie (€mln.)	1.766
Toegevoegde waarde (€mln.)	1.080

Omschrijving van niche:

- Detailhandel (niet in auto's en producten uit Agri & Food sector)

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	27,5%
Werkzame personen	9,2%
Werkzame personen/bedrijf	-14,4%

Verhuur van consumenten producten

Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	47
Werkzame personen	118
Werkzame personen/bedrijf	2,5
Productie (€mln.)	17
Toegevoegde waarde (€mln.)	10

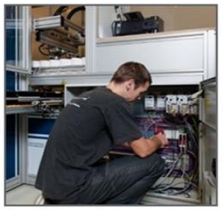
Omschrijving van niche:

- Verhuur van consumenten producten

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	38,2%
Werkzame personen	-24,8%
Werkzame personen/bedrijf	-45,6%

Reparatie van consumenten producten



Huidige staat niche

	Absoluut
Bedrijven	493
Werkzame personen	772
Werkzame personen/bedrijf	1,6
Productie (€mln.)	46
Toegevoegde waarde (€mln.)	23

Omschrijving van niche:

- Reparatie van consumenten artikelen

Trends in niche

	Groei '14-'18
Bedrijven	21,1%
Werkzame personen	16,4%
Werkzame personen/bedrijf	-3,9%

© 2019 Monitor Deloitte

Monitor
Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 286,000 people make an impact that matters at www.deloitte.nl.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

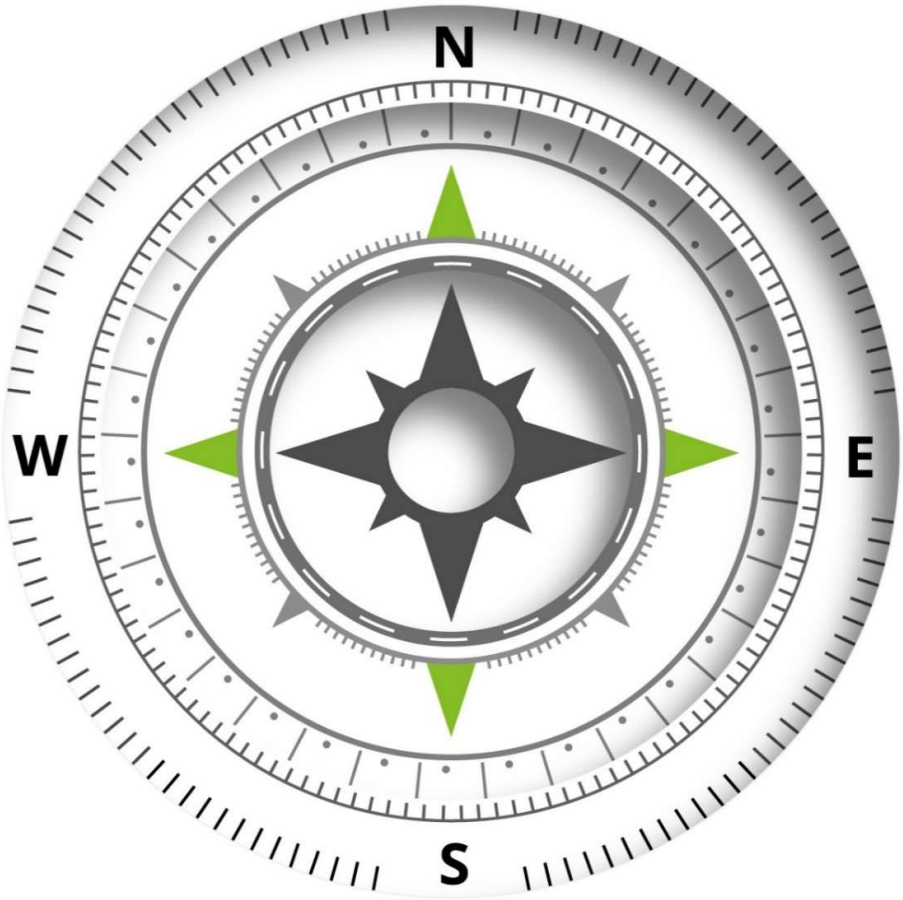
© 2019 Deloitte The Netherlands

Monitor Deloitte.

Gemeente Rotterdam

Eindrapport Foreign Direct investment (FDI) acquisitie – externe governance

In opdracht van de Gemeente Rotterdam, in samenwerking met Rotterdam Partners, InnovationQuarter en het Havenbedrijf Rotterdam.



Gemeente Rotterdam | Port of Rotterdam | rotterdam partners | Innovation Quarter

12 September 2019

Inhoudsopgave

1. Inleiding **3**
1.1 Directe Investeringen in Rotterdam als beleidsambitie 3
1.2 Situatie, aanleiding en aanpak 3
1.3 Urgentie van het verhelderen van de governance afspraken 4
1.4 Leeswijzer 4
2. Kaders en uitganspunten voor FDI governance **5**
2.1 Inleiding 5
2.2 Uitgangspunten voor FDI governance 5
2.3 Schets van het acquisitieproces op hoofdlijnen 6
3. De externe governance FDI acquisitie **7**
3.1 Inleiding 7
3.2 Aandachtspunten in de as-is externe FDI acquisitie governance 8
3.3 Aanbevelingen voor de FDI acquisitie governance 8
4. De gemeente afwegingstool voor FDI acquisitie **12**
4.1 Inleiding 12
4.2 Uitgangspunten in de afwegingstool 12

1. Inleiding

1.1 Directe Investeringen in Rotterdam als beleidsambitie

Rotterdam wil de werkgelegenheid stimuleren en optimale omstandigheden bieden voor bedrijven, opdat de (toekomstige) lokale economie verder kan groeien. Eén van de manieren waarop dit gerealiseerd kan worden, is met actieve acquisitie: het verleiden van (internationale) bedrijven om zich blijvend te vestigen in Rotterdam. Deze ambitie heeft de gemeente Rotterdam beschreven in het Coalitieakkoord 2018-2022. Ook in andere gemeentelijke beleidsstukken, regionale beleidsdocumenten en (externe) studies wordt gerefereerd aan de acquisitieambitie; waaronder in de Stadsvisie 2030, de Roadmap Next Economy (2016), de Havenvisie 2030 en het onderzoek naar Foreign Direct Investment in Rotterdam van International Advisory Board IAB (2017).

Onder Buitenlandse (Foreign) Directe investeringen (FDI) wordt verstaan dat buitenlandse bedrijven (of vestigingen van buitenlandse bedrijven) zich voor het eerst vestigen of uitbreiden op een bepaalde locatie, met de bedoeling hier voor langere tijd te blijven, of hun reeds aanwezige activiteiten uitbreiden.

Idealiter heeft de acquisitie van bedrijven positieve effecten op drie gebieden:

Ecosysteemontwikkeling
Investeringen waarbij kennis en groei in een sector of cross-over in Rotterdam gekatalyseerd wordt.

Bedrijvigheid
Een netto-inkomend investeringsbedrag en een investering die leidt tot een verhoging van de totale toegevoegde waarde en productie in Rotterdam.

Werkgelegenheid
De arbeidsplaatsen die gecreëerd worden als gevolg van FDI, in zowel de Nederlandse beroepsbevolking (totaal, of specifiek voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) als ook werkgelegenheid voor niet-Nederlandse beroepsbevolking (expats).

In Rotterdam zijn verschillende organisaties betrokken bij de buitenlandse acquisitie. De gemeente Rotterdam is betrokken als beleidsmaker, subsidievertrekker, aandeelhouder en vergunningverlener. Rotterdam Partners (RP) is de uitvoeringsorganisatie van de FDI acquisitie en wordt gesubsidieerd door de gemeente. Vanuit regionaal verband (Zuid-Holland) is InnovationQuarter (IQ) de partij die FDI acquireert en ook bedrijvigheid en business development in de regio stimuleert. Zij ontvangt hiertoe eveneens een jaarlijkse exploitatiebijdrage van de gemeente. De vierde belangrijke organisatie is het Havenbedrijf Rotterdam (HbR), dat zich binnen het havengebied richt op bedrijvigheid. Rotterdam Partners, InnovationQuarter en het Havenbedrijf Rotterdam worden in dit document ook wel de acquisitieorganisaties genoemd.

1.2 Situatie, aanleiding en aanpak

Gezien de ambitie om de Rotterdamse werkgelegenheid te doen groeien en de lokale economie te stimuleren, wil Rotterdam onder andere inzetten op het aantrekken van directe investeringen op strategisch interessante, toekomstbestendige en innovatieve gebieden. Op advies van onder andere de International Advisory Board (IAB, 2017) ontwikkelen de Gemeente Rotterdam, RP, IQ en het HbR een overkoepelende acquisitiestrategie om DI aan te trekken. Hierbij zijn de vier partijen het erover eens dat er gegronde keuzes moeten worden gemaakt ten aanzien van het type bedrijven dat onderwerp zou moeten zijn van de (actieve) acquisitie. De partijen hebben gezamenlijk onderzocht, wat de belangrijke ontwikkelingen zijn die invloed hebben op het huidige economisch ecosysteem, op welke gebieden Rotterdam onderscheidend is ten opzichte van andere steden en welke industrieën en bedrijfstypen nu en in de toekomst een belangrijke (strategische) rol spelen in

het Rotterdame economische ecosysteem. De strategische aanpak voor acquisitie is verwoord in de propositie 'DDD'.

DDD staat voor Design, Develop & Deliver, welke op basis van vooronderzoek zijn geïdentificeerd als de drie belangrijke pijlers waarbinnen de potentievolle FDI acquisities voor Rotterdam zich bevinden. De DDD-propositie ontwikkeling is in juni 2019 afgerond en wordt ingezet als instrument om de toekomstgerichte en transitiebestendige economische koers van Rotterdam te ondersteunen. Centraal in de overkoepelende acquisitiestrategie staat de ontwikkeling van Rotterdam als ecosysteem, met een specifieke focus op de potentievolle niches langs de pijlers Design, Develop & Deliver (DDD) waarbij bedrijvigheid en werkgelegenheid een direct en indirect gevolg zijn.

Behalve de wens om verdere invulling te geven aan de inhoud van de acquisitiestrategie, hebben de vier partijen, in navolging van het IABx advies, ook de wens om doelmatig en doeltreffend samen te werken, hetgeen volgens verschillende instanties en henzelf in het verleden niet altijd het geval is geweest. Om dit te realiseren is een governance nodig, waarin de verhoudingen, werkafspraken en regievormen tussen de partijen zijn beschreven.

Dit document is tot stand gekomen op basis van de volgende aanpak:

- Interviews met de vier partijen afzonderlijk ten aanzien van de externe governance, en daarnaast binnen de gemeente Rotterdam nadere diepte-interviews ten aanzien van de interne governance;
- Werksessies met de vier partijen en betrokkenen van de gemeente Rotterdam, ter validatie van bevindingen;
- Documentanalyse en literatuurstudie, waaronder beleidsstukken van de gemeente, samenwerkingsovereenkomsten, en (externe) onderzoeken over governance en het functioneren van acquisitiebeleid (in Rotterdam).

Dit document behandelt de externe governance, dat wil zeggen de governance tussen de vier partijen, en niet de interne governance van Gemeente Rotterdam[1] met betrekking tot acquisitie.

1.3 Urgentie van het verhelderen van de governance afspraken

Concrete casussen uit het recente verleden hebben duidelijk gemaakt dat de huidige governance onvoldoende waarborgen bevat voor doelmatige en doeltreffende samenwerking en afstemming. Ook externe onderzoeken[2] benadrukken de urgentie van een heldere governance.

Ten aanzien van de governance wordt door de vier partijen bevestigd dat er verschillende formele samenwerkingsafspraken zijn en dat onderlinge relaties doorgaans als constructief worden ervaren, maar dat er in de praktijk afwijkend (en daarmee soms overlappend of zelfs tegenstrijdig) invulling aan de afspraken wordt gegeven. Er is een drempel tussen de partijen om gevoelige dan wel vertrouwelijke informatie met elkaar te delen. Hierover zijn in formele zin ook geen expliciete afspraken over gemaakt.

Op dit moment besluiten de vier partijen potentiële leads wel of niet op te volgen op basis van hun expertise en ervaring. Tussen partijen kan deze waardering van potentiële leads verschillen.

1.4 Leeswijzer

Dit document bevat allereerst een duiding van het begrip 'governance' en de kaders die belangrijk zijn voor een doelmatige en doeltreffende invulling ervan (Hoofdstuk 2). Vervolgens bevat hoofdstuk 3 de beschrijving van de externe FDI acquisitie governance, zoals deze tussen de partijen ingeregeld dient te worden. Tot slot bevat hoofdstuk 4 de uitgangspunten van een afwegingstool, die de gemeente zal gebruiken om een afweging van de hulpvraag aan de gemeente te maken.

---

[1] De interne governance binnen de gemeente organisatie zelf is in een separaat document beschreven

[2] Zoals het IAB rapport *Special Edition on FDI Attraction - The International Advisory Board* Rotterdam 2017 en het Rekenkamer Rotterdam onderzoek 'een wereld te winnen' (2019)

2. Kaders en uitganspunten voor FDI governance

2.1 Inleiding

Wanneer verschillende organisaties betrokken zijn bij een enkele doelstelling, in dit geval het tot stand brengen van buitenlandse directe investeringen (FDI) in Rotterdam, moeten er duidelijke en transparante afspraken worden gemaakt tussen deze partijen. Wie is bijvoorbeeld leidend bij welke lead? Wanneer stemmen de partijen af? Hoe delen de partijen informatie en welke informatie? En welke invloed kunnen de betrokkenen hebben op welk moment in het proces? In dit hoofdstuk lichten we de belangrijkste principes voor de FDI acquisitie governance in Rotterdam toe.

2.2 Uitgangspunten voor FDI governance

De volgende principes zijn in dit onderzoek geïdentificeerd als leidend en specifiek van belang bij de uitwerking van de FDI governance in Rotterdam. De onderstaande lijst is niet uitputtend, maar geeft aan welke onderdelen specifieke aandacht verdienen bij de concrete uitwerking van de governance.

Een gezamenlijk doel en dezelfde boodschap omtrent FDI acquisitie uitdragen
Wanneer verschillende partijen met aangrenzende en soms overlappende activiteiten en ambities betrokken zijn bij een bepaalde dienst of activiteit (zoals FDI acquisitie), ligt het risico van inconsistenties op de loer; in de communicatie naar buiten, maar ook in de communicatie tussen de partijen. Een consistente communicatie over de prioriteiten, ambities en rolverdeling, een herkenbare en stabiele toon door alle betrokken partijen zijn ingrediënten voor een sterke en heldere positionering van de FDI Acquisitie.

Elke partij laten doen waar zij goed in is
Doorgaans zijn bij elke lead in Rotterdam verschillende organisaties betrokken. Dit kunnen de vier eerder genoemde partijen zijn, maar bijvoorbeeld ook de landelijke organisatie Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA). Hoewel de oorsprong van een lead bij de ene partij kan liggen, is het denkbaar dat een andere partij de leidende rol speelt in de acquisitie, bijvoorbeeld omdat die partij specifieke kennis in een branche of geografie heeft. Samenwerking en het delen van leads kan een positief effect op het aantal investeringen hebben[3]. Het is dan ook belangrijk dat na de identificatie van een lead op professionele wijze door betrokken partijen gezamenlijk wordt bepaald welke partij(en) leidend is/zijn. In andere woorden: de juiste leider aan de lead koppelen met de hoogste kans op succes.

Samenwerking op basis van vertrouwen[4] (en duidelijke afspraken)
Samenwerking tussen partijen is een voor de hand liggend uitganspunt dat bijdraagt aan succesvolle FDI acquisitie. Meerdere partijen hebben gezamenlijk meer kennis, doorzettingskracht, en ideeën dan één. Vertrouwen, transparantie, snelheid en wendbaarheid zijn essentiële factoren die aanwezig moeten zijn voor een goed functionerende samenwerking. Een governance structuur biedt de handvatten. Enkele onderdelen van de governance zijn:

- Er is een beschrijving van rollen en verantwoordelijkheden van elk van de partijen;
- Er is een duidelijke scheiding tussen sturing, uitvoering, en afstemming;
- Er zijn gedefinieerde momenten waarop overleg plaatsvindt om de communicatie tussen partijen te borgen;
- Er zijn duidelijk afspraken wie toegang heeft tot welke informatie.

[3] Onderzoek naar good practices in DI acquisitie (2013). Ecorys, Exchange of good practice in Foreign Direct Investment promotion. DG E&I
[4] In lijn met de aanbeveling in het rapport 'Special Edition on FDI Attraction' Part 1 – Structure (The International Advisory Board Rotterdam 2017) "All agencies need to trust each other's expertise and each other's processes"

2.3 Schets van het acquisitieproces op hoofdlijnen

Figuur 2.1 geeft een versimpelde weergave van een acquisitieproces. Hierbij kan worden opgemerkt dat in het geval van reactieve acquisitie (de lead dient zich aan zonder dat hieraan proactieve acquisitie aan vooraf ging), de eerste twee stappen niet of nauwelijks aan de orde zijn.

Figuur 2.1 Versimpelde weergave van de stappen in het acquisitieproces. Bij reactieve acquisitie dienen de leads zichzelf direct of indirect aan zonder actieve inzet om de lead te genereren, bij actieve acquisitie wordt actief ingezet op het genereren van een lead.

In elk van de stappen zijn de organisaties Gemeente Rotterdam, RP, het HbR en IQ op verschillende manier betrokken. Ook binnen de organisaties zullen verschillende afdelingen of individuen betrokken zijn afhankelijk van bijvoorbeeld de omvang en industrie van de lead. In de volgende hoofdstukken geven we nadere invulling aan de betrokkenheid van de verschillende partijen.

3. De externe governance FDI acquisitie

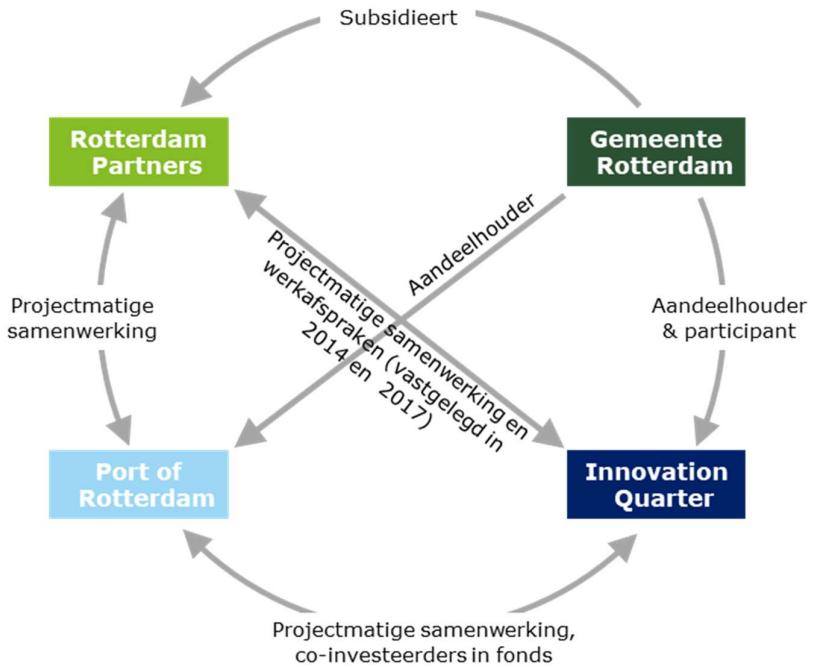
3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de nadere beschrijving van de externe governance. Met andere woorden, de wijze waarop de vier partijen samenwerken en afstemmen om optimaal invulling te geven aan de (strategische en reactieve) acquisitie in Rotterdam.

De vier partijen, betrokken bij de acquisities in Rotterdam zijn de Gemeente Rotterdam, RP, het HbR en IQ. Figuur 3.1 geeft een beknopte profielschets van de vier partijen. In Figuur 3.2 is een schematische weergave gegeven van de onderlinge verhoudingen van de vier partijen.

	Rotterdam Partners	Gemeente Rotterdam	Port of Rotterdam	Innovation Quarter
Rechtsvorm	• Stichting	• Publiek-rechtelijke rechtspersoon	• Naamloze Vennootschap	• Besloten vennootschap
Scope	• Groot Rijnmond • Goeree - Overflakkee • Hoekse Waard	• Gemeente Rotterdam	• Haven van Rotterdam	• Zuid-Holland
Focus	• Werkgelegen-heid • Bedrijvigheid • Ecosysteem ontwikkeling	• Werkgelegen-heid • Bedrijvigheid • Ecosysteem ontwikkeling	• Bedrijvigheid • Ecosysteem ontwikkeling	• Werkgelegen-heid • Bedrijvigheid • Ecosysteem ontwikkeling

Figuur 3.1 Profiel van de vier partijen betrokken bij de FDI acquisitie in Rotterdam



Figuur 3.2 De onderlinge verhoudingen tussen de vier partijen

3.2 Aandachtspunten in de as-is externe FDI acquisitie governance

Onduidelijkheden over taken en verantwoordelijkheden tussen partijen
Het IAB onderzoek concludeerde in 2017 dat er een gebrek is aan transparantie in de rollen en verantwoordelijkheden tussen de vier partijen[5]. In interviews bevestigen de vier partijen dit beeld en geven aan dat dit in de praktijk soms leidt tot verwarring, vooral bij andere stakeholders en bedrijven. Hoewel in de praktijk tussen meerdere van de partijen (in)formele werkafspraken zijn gemaakt, is dit niet transparant naar alle betrokkenen en leidt (soms onnodig) tot veel afstemmingsmomenten.

Toename in aandacht voor strategische aanpak van acquisitie
De afgelopen jaren is het gevoel van urgentie om strategische keuzes te maken ten aanzien van de FDI acquisitie toegenomen. Daar waar enkele jaren geleden er nog geen overkoepelende FDI acquisitie strategie bestond, zijn er recent gezamenlijke stappen genomen op tot strategische keuzen te komen. De vier partijen hebben een gezamenlijk traject gevolgd om de positionering van de strategie te bepalen en hebben de vertaalslag gemaakt naar prioritaire bedrijfstypen die onderwerp zijn van FDI acquisitie, gebaseerd op trendanalyses, marktonderzoek en sectorontwikkelingen. Strategische (proactieve) leads zullen helpen om gerichter (en daarmee efficiënter) de capaciteit van de betrokken partijen in te zetten.

Kritische prestatie-indicatoren (KPI) Gemeente – RP – IQ
De wijze waarop de Gemeente Rotterdam meet in hoeverre RP invulling geeft aan de uitvoering van de acquisitie, is aan de hand van het aantal extra nieuwe banen dat RP heeft gecreëerd ten gevolge van haar acquisitieactiviteiten, zowel door nieuwe vestigingen als uitbreidingen van bedrijven. In aanvulling op deze primaire KPI kunnen jaarlijkse prestatieafspraken worden gemaakt, bijvoorbeeld voor het opstellen van een acquisitiestrategie (reeds in uitvoering). IQ hanteert KPI's zoals het aantal bedrijven dat zich vestigt in de regio, het aantal extra banen dat is gecreëerd en de omvang van de gedane investering. Het kan gesteld worden dat de KPI's inhoudelijk weinig in verbinding staan met de acquisitiestrategie.

3.3 Aanbevelingen voor de FDI acquisitie governance

De onderstaande aanbevelingen schetsen samen de 'to-be' governance met betrekking tot acquisitie. Deze aanbevelingen zijn gevalideerd met vertegenwoordigingen van Gemeente Rotterdam, RP, IQ en HbR. De aanbevelingen scheppen een heldere verdeling tussen operationele en strategische rollen, gaan in op het oppakken van leads en gaan in op de communicatiekanalen tussen Gemeente Rotterdam en de acquisitiepartners.

Communicatie tussen Gemeente Rotterdam en de acquisitieorganisaties

Acquisitiecoördinator[6]

Om de communicatie tussen Gemeente Rotterdam en de acquisitieorganisaties te stroomlijnen en de kans op miscommunicaties te verkleinen stelt Gemeente Rotterdam een acquisitiecoördinator aan. De acquisitiecoördinator is het *single point of contact* met de acquisitieorganisaties. Alle communicatie richting de acquisitieorganisaties verloopt via deze coördinator (bijvoorbeeld het doorzetten van leads die binnenkomen bij de gemeente), en deze coördinator is ook het contact die alle communicatie vanuit de acquisitieorganisaties ontvangt met betrekking tot nieuwe of lopende acquisitieprojecten (bijvoorbeeld een hulpvraag met betrekking tot de ondersteuning van een lead). Als de acquisitiecoördinator personen van de acquisitieorganisaties en de gemeente heeft gekoppeld

[5] Het IAB onderzoek uit 2017 beveelt aan dat het beschikbare budget voor FDI acquisitie logischerwijs in verhouding moet staan met de strategie en ambities. Hoewel er signalen zijn dat hier spanningen tussen bestaan, was dit geen onderdeel van dit project. Het is dan ook aan te raden dat de betrokken partijen de match tussen strategie en financiële middelen voor de DI activiteiten nader onderzoeken. Is nog actiepunt tussen Gemeenten en RP

[6] In lijn met aanbeveling 5 van het rapport 'een wereld te winnen' (Rekenkamer Rotterdam 2019)

hoeft de communicatie niet langer via de coördinator te lopen, maar moet deze wel zijdelings betrokken blijven. Communicatie over nieuwe onderwerpen moet initieel altijd via de acquisitiecoördinator lopen. De nadere invulling van deze rol maakt onderdeel uit van de interne governance binnen de gemeente en is opgenomen in een separaat document.

Acquisitie Afstemmingsoverleg[7]

Naast ad hoc communicatie van de acquisitiecoördinator met de acquisitieorganisaties houden Gemeente Rotterdam en de acquisitieorganisaties een (in de basis) maandelijks acquisitie afstemmingsoverleg (AAO). Hier kan flexibel mee worden omgegaan door de frequentie van het overleg aan te passen op de zaken die spelen (minder vaak als het kan, vaker als het nodig is). Dit afstemmingsoverleg wordt door zowel de acquisitiepartners als Gemeente Rotterdam gebruikt om op de hoogte te blijven van belangrijke ontwikkelingen en om operationele zaken af te stemmen. De gemeente en acquisitieorganisaties sturen een vertegenwoordiging met mandaat tot het nemen van operationele beslissingen. Het AAO fungeert ook als check-in moment waar de partijen bijvoorbeeld de ervaren onderlinge samenwerking kunnen delen. Om Gemeente Rotterdam in staat te stellen een eventuele hulpvraag te faciliteren betrekken de acquisitieorganisaties Gemeente Rotterdam tijdig bij actieve leads, zodat Gemeente Rotterdam in de gelegenheid is de mogelijkheden hiertoe te onderzoeken.

Strategisch Acquisitieoverleg

Het strategisch acquisitie overleg (SAO) vindt twee keer per jaar plaats. De betrokken partijen sturen een vertegenwoordiging die mandaat heeft om strategische keuzes te maken binnen hun organisatie[8]. De propositie Design, Develop, Deliver (DDD) vormt de basis voor de strategie. HbR is betrokken bij de doorontwikkeling van de DDD-propositie, maar opereert vanwege haar eigen exclusieve werkgebied (het havengebied) primair op basis van de Havenvisie 2030.

Gemeente Rotterdam

Gemeente Rotterdam heeft de acquisitieactiviteiten op afstand gezet door middel van een uitbesteding aan Rotterdam Partners en door middel van deelname aan InnovationQuarter. Gemeente Rotterdam is daarmee strategisch sturend en acteert operationeel uitsluitend reactief[9,10].

Operationeel reactief

Op operationeel niveau ondersteunt Gemeente Rotterdam leads op aanvraag van de acquisitiepartijen, mits ondersteuning passend is binnen de kaders van de acquisitiestrategie en past binnen de gestelde beleidsdoelen. Deze afweging wordt ondersteund door een door de gemeente ontwikkelde afwegingstool[11] (hoofdstuk 4).

Het komt voor dat er leads binnenkomen bij Gemeente Rotterdam; als directe aanvraag, bijvoorbeeld als een geïnteresseerd bedrijf de gemeente belt, of als bijvangst van grote projecten, bijvoorbeeld in de infrastructuur. Gemeente Rotterdam zet een binnengekomen lead zo snel mogelijk door naar de acquisitiecoördinator van Gemeente Rotterdam. Deze stuurt op zijn beurt de lead zo snel mogelijk door naar het leadsloket (roulerend beheerd door RP en IQ). De acquisitiecoördinator stuurt nimmer een lead door naar één van de partijen, omdat het noch de rol noch de

---

[7] Het instellen van een duidelijk overleg dat alleen betrekking heeft op operationele zaken en puur informatief is voldoet aan de aanbeveling in het rapport 'Special Edition on FDI Attraction' Part 1 – Structure (The International Advisory Board Rotterdam 2017) "The reporting structure needs to be simple and clear and be intended to inform"

[8] In lijn met de aanbeveling in het rapport 'Special Edition on FDI Attraction' Part 1 – Structure (The International Advisory Board Rotterdam 2017) "All agencies should contribute to and then implement the over-arching FDI-strategy"

[9] In lijn met aanbeveling 4 van het rapport 'een wereld te winnen' (Rekenkamer Rotterdam 2019)

[10] In lijn met de aanbeveling in het rapport het rapport 'Special Edition on FDI Attraction' Part 1 – Structure (The International Advisory Board Rotterdam 2017) "The city needs an independent IPA at arm's length of the government and accountable to it"

[11] De afwegingstool is een expliciete objectivering van de randvoorwaarden die gelden bij de ondersteuning van een specifieke lead, in lijn met aanbeveling 6 van het rapport 'een wereld te winnen' (Rekenkamer Rotterdam 2019)

verantwoordelijkheid is van de gemeente om te bepalen door wie een lead wordt afgehandeld. Deze verdeling is vastgelegd tussen de externe partijen in vastgelegde onderlinge afspraken.

De acquisitiecoördinator is de ontvanger van alle leads-gerelateerde hulpvragen vanuit de acquisitieorganisaties. De acquisitiecoördinator maakt een afweging van de hulpvraag met behulp van de afwegingstool en zet de vraag door naar de relevante entiteiten binnen de gemeente. Hierdoor blijft het voor de gemeente inzichtelijk hoeveel ondersteuning zij biedt aan welke leads, zodat het duidelijk is in hoeverre de geboden ondersteuning in lijn is met de strategie.

Operationeel op de hoogte

Gemeente Rotterdam blijft operationeel op de hoogte door blijvende (zijdelingse) betrokkenheid van de acquisitiecoördinator bij de verschillende leads waarbij de gemeente betrokken is. Ook is Gemeente Rotterdam vertegenwoordigd bij het maandelijkse afstemmingsoverleg door (in ieder geval) de acquisitiecoördinator.

Strategisch sturend

Gemeente Rotterdam is strategisch sturend door middel van intensieve betrokkenheid bij de continue evaluatie en ontwikkeling van de acquisitiestrategie (DDD-propositie). Dit gebeurt niet tijdens het afstemmingsoverleg, maar alleen tijdens het Strategisch Acquisitie Overleg (SAO)[12]. Zij draagt zorg voor het in lijn brengen van haar eigen strategie met betrekking tot economische dan wel stedelijke ontwikkeling en de overkoepelende acquisitiestrategie (op basis van DDD) en levert tijdens het SAO de input die nodig is om tot een coherente strategie te komen[13,14].

Acquisitieorganisaties

Gezamenlijk leadsloket

De acquisitieorganisaties, specifiek RP en IQ, ontvangen ook leads van NFIA via een gezamenlijk leadsloket. Ook als een lead binnenkomt bij één van de partijen zal de desbetreffende partij de lead doorzetten naar het gezamenlijk loket. De partijen zijn open en transparant over binnenkomende leads en zetten deze in het centrale systeem 'Achilles' zodat alle leads voor alle partijen zichtbaar zijn, indien bij het project betrokken.

Vrij opererend binnen de gestelde kaders

RP en IQ zijn uitvoerend en opereren vrij binnen de kaders gesteld door de overkoepelende strategische acquisitiestrategie (op basis van DDD)[15]. Het HbR opereert primair op basis van de Havenvisie 2030 en is ondersteunend aan de acquisitiestrategie DDD.

Zelf verantwoordelijk voor de verdeling van leads en activiteiten

IQ en RP zijn samen met HbR zelf verantwoordelijk voor de verdeling van de binnenkomende leads en uit te voeren activiteiten. RP en IQ (en The Hague & Partners het toenmalige WFIA, acquisitieorganisatie in Den Haag) hebben gezien hun overlap in werkgebied in 2014 afspraken gemaakt over de verdeling en afhandeling van leads. Deze afspraken zijn deels herzien en aangevuld in 2017 en vormen het uitgangspunt[16] van de vigerende afspraken. Het staat RP en IQ vrij om de

---

[12] Met respect voor de vigerende generieke governance van IQ, RP en HbR.

[13] De actieve ontwikkeling van een integrale strategie toegespitst op actieve en specifieke acquisitie op basis van de DDD-propositie is in lijn met aanbeveling 1 van het rapport 'een wereld te winnen' (Rekenkamer Rotterdam 2019)

[14] Het inpassen van de vraaggestuurde acquisitiestrategie (op basis van de behoeftes van bedrijven) in de gemeentelijke strategie voor economische en stedelijke ontwikkeling, bijvoorbeeld met betrekking tot het woon- en leefklimaat, is in lijn met aanbeveling 2 van het rapport 'een wereld te winnen' (Rekenkamer Rotterdam 2019)

[15] Vrij opereren betekent dat de acquisitieorganisaties voldoende mandaat hebben binnen de gestelde kaders wat in lijn is met de aanbeveling in het rapport 'Special Edition on FDI Attraction' Part 1 – Structure (The International Advisory Board Rotterdam 2017) "This IPA needs sufficient budget, resources and mandate to operate succesfully"

[16] Acquisitieconvenant Zuid Holland (2014). Deze afspraken zijn in 2017 aangevuld/herzien door middel van een overeenkomst.

bestaande afspraken in onderling overleg en met wederzijds goedkeuren te verfijnen of te wijzigen, mits zij dit mededelen op het afstemmingsoverleg en op het Strategisch Acquisitie Overleg (met het oog op de impact op de acquisitiestrategie)[17]. Indien het niet direct duidelijk is wie een lead oppakt zullen de acquisitieorganisaties dit onderling bediscussiëren. Gemeente Rotterdam kan zich in geen geval mengen in de verdeling doordat zij ervoor heeft gekozen om de acquisitieactiviteiten op afstand te zetten en alleen strategisch sturend te zijn.

Eén aanspreekpunt per lead

Iedere lead heeft na binnenkomst en toewijzing aan een organisatie één enkel aanspreekpunt voor het resterende traject. Dit betekent dat ook de communicatie met de acquisitiecoördinator van Gemeente Rotterdam, bijvoorbeeld met betrekking tot ondersteuning, uitsluitend verloopt tussen dit aanspreekpunt en de acquisitiecoördinator. Door één enkel aanspreekpunt te koppelen aan een lead is de communicatie consistent en wordt de kans op misvattingen verkleind en de kans op conversie vergroot.

KPI's

De acquisitieorganisaties RP en IQ stellen beide dat de huidige KPI's voor nu volstaan. De belangrijkste KPI's zijn: geïnvesteerd volume, aantal gerealiseerde arbeidsplaatsen over drie jaar, aantal gelande bedrijven en het aantal investor relation bezoeken. Wij constateren dat deze KPI's in lijn zijn met de acquisitie van nieuwe bedrijven of de uitbreiding van de activiteiten van reeds gevestigde bedrijven. Echter, de gestelde KPI's hebben geen inhoudelijke relatie met de acquisitiestrategie. De strategische sturing kan worden versterkt door de strategie te vertalen naar de praktijk door een verdere specificering van de KPI's, bijvoorbeeld het aantal gelande bedrijven in een bepaalde sector of een aantal arbeidsplaatsen die aansluit op een specifiek onderdeel van de arbeidsmarkt of een specifiek opleidingsniveau (bijvoorbeeld MBO). Naast kwantitatieve KPI's kan ook gedacht worden aan kwalitatieve KPI's met betrekking tot bijvoorbeeld te kwaliteit van samenwerking tussen de organisaties. De KPI's worden afgesproken en vastgesteld via de specifieke governance structuren van IQ en RP, het SAO kan hier geen besluiten over nemen[18,19].

---

[17] In lijn met de aanbeveling in het rapport 'Special Edition on FDI Attraction' Part 1 – Structure (The International Advisory Board Rotterdam 2017) "Where multiple agencies are involved, roles and responsibilities need to be clearly defined, including geographical divide, sectors, responsibility for accountmanagement, foreign travel, etc."

[18] In lijn met aanbeveling 3 uit het rapport 'een wereld te winnen' (Rekenkamer Rotterdam 2019). Hoewel het rekenkamer rapport impliceert dat KPI's worden opgelegd aan Rotterdam Partners is het aan te bevelen KPI's aan te passen tijdens het Strategisch Acquisitie Overleg in samenspraak met zowel IQ, RP, HbR en Gemeente Rotterdam aangezien KPI's een grote factor vormen in strategische sturing en daarmee grote impact hebben op de acquisitiestrategie.

[19] In het rapport 'Special Edition on FDI Attraction' Part 1 – Structure (The International Advisory Board Rotterdam 2017) wordt gesteld dat KPI's gedeeld moeten worden tussen alle acquisitieorganisaties en dat Gemeente Rotterdam een KPI-structuur zou moeten stimuleren die samenwerking tussen de organisaties bevordert. Deze invulling van de KPI's kan worden besproken op het Strategisch Acquisitie Overleg.

4. De gemeente afwegingstool voor FDI acquisitie

4.1 Inleiding

Om transparant en objectief een afweging te maken van de hulpvraag aan de gemeente in relatie tot FDI acquisitie, is op basis van vastgestelde kaders een afwegingstool opgesteld door de gemeente[20,21]. Deze tool kan ook door de externe acquisitie partijen worden gebruikt voor een objectivering van de (potentiële) impact van de acquisitie (dit is geen verplichting). Doordat de betrokken partijen beschikken over grote kennis en ervaring kan de tool doorlopend worden verbeterd op basis van inzicht opgedaan door gebruik van de tool.

4.2 Uitgangspunten in de afwegingstool

De tool als hulpmiddel
De tool wordt door Gemeente Rotterdam gebruikt om te toetsen hoe een specifieke acquisitie zich verhoudt tot de overkoepelende acquisitiestrategie en de gestelde beleidsdoelstellingen. De andere partijen hebben, indien gewenst, toegang tot de tool. Zo kunnen zij dezelfde toetsing doen als Gemeente Rotterdam om effectief af te kunnen stemmen over de acquisitie. De tool kan gebruikt worden om afstemming nader te sturen en te objectiveren.

De logica in de tool
De tool bestaat uit een aantal afwegingscriteria die gezamenlijk een zo compleet mogelijk, maar niet uitputtend, beeld schetsen van de impact die een bedrijf zal hebben op bepaalde doelen indien een bedrijf zich in Rotterdam vestigt. De criteria vormen de basis van de afwegingstool en zijn gebaseerd op leidende politiek economische afspraken zoals het Coalitieakkoord 2018-2022, Stadsvisie 2030 en de Roadmap Next Economy. De criteria zijn nader uitgewerkt in concrete indicatoren. Deze indicatoren zijn vervolgens vertaald naar vragen met bij horende antwoordmogelijkheden.

Het gebruik van de afwegingstool
Gedreven door economische en politieke ontwikkelingen fluctueert de relatieve waarde van de individuele criteria in de loop der tijd. Het is daarom belangrijk dat de afwegingstool periodiek wordt bijgewerkt zodat het een actuele weergave van de politiek economische agenda is (in hoeverre dat binnen de grenzen van de analyse mogelijk is). De afwegingstool is dus geen vastgesteld bestuurlijk gegeven maar een aan veranderingen onderhevig stuk gereedschap gebaseerd op een "snapshot" van de huidige politiek-economische agenda. De Gemeente kan zelf de inhoud van de tool aanpassen. De tool is voor aanpassen beveiligd met een wachtwoord om de goede werking van de tool de waarborgen. Het wachtwoord is bekend bij de acquisitiecoördinator (van Gemeente Rotterdam) en kan worden gebruikt om updates te doen op de tool.

Periodieke aanpassing van de afwegingstool

De afwegingstool zal aan verandering onderhevig zijn. Verbeteringen van de tool kunnen ook worden aangedragen door de externe acquisitie partijen. Dit zou periodiek kunnen, bijvoorbeeld per kwartaal, tijdens het afstemmingsoverleg tussen de externe partijen en Gemeente Rotterdam.

---

[20] De afwegingstool is een expliciete objectivering van de randvoorwaarden die gelden bij de ondersteuning van een specifieke lead, in lijn met aanbeveling 6 van het rapport 'een wereld te winnen' (Rekenkamer Rotterdam 2019)

[21] In lijn met de aanbeveling in het rapport 'Special Edition on FDI Attraction' Part 1 – Structure (The International Advisory Board Rotterdam 2017) "Choose a clear incentives strategy and make sure IPAs involved know what is and what is not possible"

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

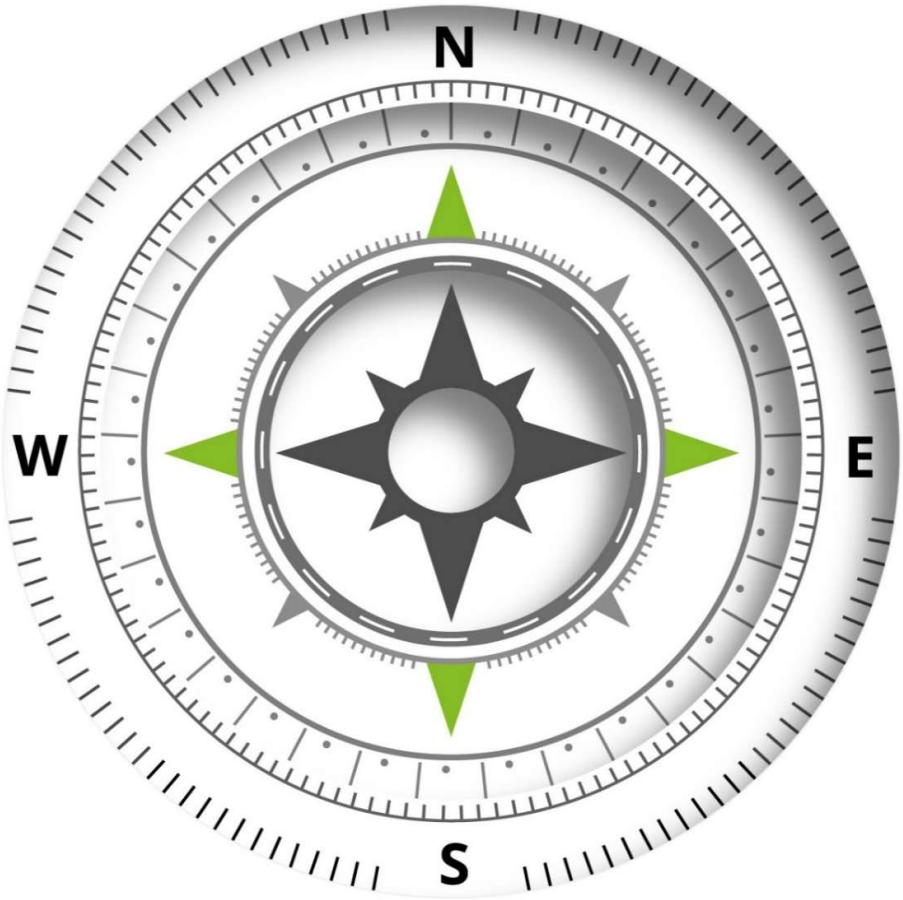
© 2019 Deloitte Netherlands

Monitor Deloitte.

Gemeente Rotterdam

Eindrapport Foreign Direct investment (FDI) acquisitie – interne governance

In opdracht van de Gemeente Rotterdam, in samenwerking met Rotterdam Partners, InnovationQuarter en het Havenbedrijf Rotterdam.



Gemeente Rotterdam | Port of Rotterdam | rotterdam partners | Innovation Quarter

12 September 2019

Inhoudsopgave

1. Inleiding **3**
1.1 Directe Investeringen in Rotterdam als beleidsambitie 3
1.2 Situatie, aanleiding en aanpak 3
1.3 Urgentie van het verhelderen van de governance afspraken 4
1.4 Leeswijzer 5
2. Kaders en uitganspunten voor FDI acquisitie governance **6**
2.1 Inleiding 6
2.2 Uitgangspunten voor FDI acquisitie governance 6
2.3 Schets van het acquisitieproces op hoofdlijnen 7
3. De interne Governance FDI acquisitie **8**
3.1 Inleiding 8
3.2 Aandachtspunten in de as-is interne governance 8
3.3 Aanbevelingen voor de interne governance, kijkend naar de toekomst 8
4. De toetsingstool voor acquisitie-leads **11**
4.1 Inleiding 11
4.2 Uitgangspunten in de toetsingstool 11

1. Inleiding

1.1 Directe Investeringen in Rotterdam als beleidsambitie

Rotterdam wil de werkgelegenheid stimuleren en optimale omstandigheden bieden voor bedrijven, opdat de (toekomstige) lokale economie verder kan groeien. Eén van de manieren waarop dit gerealiseerd kan worden, is met actieve acquisitie: het verleiden van (internationale) bedrijven om zich blijvend te vestigen in Rotterdam. Deze ambitie heeft de gemeente Rotterdam beschreven in het Coalitieakkoord 2018-2022. Ook in andere gemeentelijke beleidsstukken, regionale beleidsdocumenten en (externe) studies wordt gerefereerd aan de acquisitieambitie; waaronder in de Stadsvisie 2030, de Roadmap Next Economy (2016), de Havenvisie 2030 en het onderzoek naar Foreign Direct Investment in Rotterdam van International Advisory Board IAB (2017).

Onder Buitenlandse (Foreign) Directe investeringen (FDI) wordt verstaan dat buitenlandse bedrijven (of vestigingen van buitenlandse bedrijven) zich voor het eerst vestigen of uitbreiden op een bepaalde locatie, met de bedoeling hier voor langere tijd te blijven, of hun reeds aanwezige activiteiten uitbreiden. National Direct Investment (NDI), wordt door de gemeente zelf operationeel ingevuld, dit document gaat niet specifiek in op NDI. De governance voor NDI kan grotendeels aansluiten op de governance voor FDI voor het deel binnen de gemeente organisatie. De acquisitieorganisaties hebben geen directe rol in NDI.

Idealiter heeft de acquisitie van bedrijven positieve effecten op drie gebieden:

Ecosysteemontwikkeling
Investeringen waarbij kennis en groei in een sector of cross-over in Rotterdam gekatalyseerd wordt.

Bedrijvigheid
Een netto-inkomend investeringsbedrag en een investering die leidt tot een verhoging van de totale toegevoegde waarde en productie in Rotterdam.

Werkgelegenheid
De arbeidsplaatsen die gecreëerd worden als gevolg van FDI, in zowel de Nederlandse beroepsbevolking (totaal, of specifiek voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) als ook werkgelegenheid voor niet-Nederlandse beroepsbevolking (expats).

In Rotterdam zijn verschillende organisaties betrokken bij de buitenlandse acquisitie. De gemeente Rotterdam is betrokken als beleidsmaker, subsidievertrekker, aandeelhouder en vergunningverlener. Rotterdam Partners (RP) is de uitvoeringsorganisatie van de FDI acquisitie en wordt gesubsidieerd door de gemeente. Vanuit regionaal verband (Zuid-Holland) is InnovationQuarter (IQ) de partij die FDI acquireert en ook bedrijvigheid en business development in de regio stimuleert. Zij ontvangt hiertoe eveneens een jaarlijkse exploitatiebijdrage van de gemeente. De vierde belangrijke organisatie is het Havenbedrijf Rotterdam (HbR), dat zich binnen het havengebied richt op bedrijvigheid. Rotterdam Partners, InnovationQuarter en het Havenbedrijf Rotterdam worden in dit document ook wel de acquisitieorganisaties genoemd.

1.2 Situatie, aanleiding en aanpak

Gezien de ambitie om de Rotterdamse werkgelegenheid te doen groeien en de lokale economie te stimuleren, wil Rotterdam onder andere inzetten op het aantrekken van directe investeringen op strategisch interessante, toekomstbestendige en innovatieve gebieden. Op advies van onder andere de International Advisory Board (IAB, 2017) ontwikkelen de Gemeente Rotterdam, RP, IQ en het HbR een overkoepelende acquisitiestrategie om FDI aan te trekken. Hierbij zijn de vier partijen het erover eens dat er gegronde keuzes moeten worden gemaakt ten aanzien van het type bedrijven dat onderwerp zou moeten zijn van de (actieve) acquisitie. De partijen hebben gezamenlijk

onderzocht, wat de belangrijke ontwikkelingen zijn die invloed hebben op het huidige economisch ecosysteem, op welke gebieden Rotterdam onderscheidend is ten opzichte van andere steden en welke industrieën en bedrijfstypen nu en in de toekomst een belangrijke (strategische) rol spelen in het Rotterdame economische ecosysteem. De strategische aanpak voor acquisitie is verwoord in de propositie 'DDD'.

DDD staat voor Design, Develop & Deliver, welke op basis van vooronderzoek zijn geïdentificeerd als de drie belangrijke pijlers waarbinnen de potentievolle FDI acquisities voor Rotterdam zich bevinden. De DDD-propositie ontwikkeling is in juni 2019 afgerond en wordt ingezet als instrument om de toekomstgerichte en transitiebestendige economische koers van Rotterdam te ondersteunen. Centraal in de overkoepelende acquisitiestrategie staat de ontwikkeling van Rotterdam als ecosysteem, met een specifieke focus op de potentievolle niches langs de pijlers Design, Develop & Deliver (DDD) waarbij bedrijvigheid en werkgelegenheid een direct en indirect gevolg zijn.

Behalve de wens om verdere invulling te geven aan de inhoud van de acquisitiestrategie, hebben de vier partijen, in navolging van het IABx advies, ook de wens om doelmatig en doeltreffend samen te werken, hetgeen volgens verschillende instanties en henzelf in het verleden niet altijd het geval is geweest. Om dit te realiseren is een governance nodig, waarin de verhoudingen, werkafspraken en regievormen tussen de partijen zijn beschreven. Ook een afwegingstool om leads te waarderen kan helpen bij het objectiveren en structureren van de gesprekken tussen en binnen de partijen.

Dit document is tot stand gekomen op basis van de volgende aanpak:

- Interviews met de vier partijen afzonderlijk ten aanzien van de externe governance, en daarnaast binnen de gemeente Rotterdam nadere diepte-interviews ten aanzien van de interne governance;
- Werksessies met de vier partijen en betrokkenen van de gemeente Rotterdam, ter validatie van bevindingen;
- Documentanalyse en literatuurstudie, waaronder beleidsstukken van de gemeente, samenwerkingsovereenkomsten, en (externe) onderzoeken over governance en het functioneren van acquisitiebeleid (in Rotterdam).

Dit document behandelt de interne governance van Gemeente Rotterdam met betrekking tot acquisitie.

1.3 Urgentie van het verhelderen van de governance afspraken

Concrete casussen uit het recente verleden hebben duidelijk gemaakt dat de huidige governance onvoldoende waarborgen bevat voor doelmatige en doeltreffende samenwerking en afstemming. Ook externe onderzoeken[1] benadrukken de urgentie van een heldere governance.

Ten aanzien van de governance wordt door de vier partijen bevestigd dat er verschillende formele samenwerkingsafspraken zijn en dat onderlinge relaties doorgaans als constructief worden ervaren, maar dat er in de praktijk afwijkend (en daarmee soms overlappend of zelfs tegenstrijdig) invulling aan de afspraken wordt gegeven. Er is een drempel tussen de partijen om gevoelige dan wel vertrouwelijke informatie met elkaar te delen. Hierover zijn in formele zin ook geen expliciete afspraken over gemaakt.

Op dit moment besluiten de vier partijen potentiële leads wel of niet op te volgen op basis van hun expertise en ervaring. Tussen partijen kan deze waardering van potentiële leads verschillen. Gemeente Rotterdam heeft de behoefte objectief te toetsen of het opvolgen van een potentiële lead past binnen de kaders gesteld door de overkoepelende acquisitiestrategie. Op basis van deze toetsing kan de gemeente bepalen in hoeverre zij ondersteuning wil bieden aan de potentiële lead. Deze toetsing wil zij uitvoeren door middel van een afwegingstool in Excel (Multi criteria-analyse). De andere partijen krijgen ook toegang tot deze afwegingstool zodat zij vooraf dezelfde toetsing

[1] Zoals het IAB rapport *Special Edition on FDI Attraction - The International Advisory Board* Rotterdam 2017 en het Rekenkamer Rotterdam onderzoek 'een wereld te winnen' (2019)
.

kunnen uitvoeren als Gemeente Rotterdam om zo een beeld te krijgen van eventuele ondersteuning vanuit de gemeente.

1.4 Leeswijzer

Dit document bevat allereerst een duiding van het begrip 'governance' en de kaders die belangrijk zijn voor een doelmatige en doeltreffende invulling ervan (Hoofdstuk 2). Vervolgens bevat hoofdstuk 3 de beschrijving van de interne governance FDI acquisitie, zoals deze tussen de partijen ingeregeld dient te worden. Tot slot bevat hoofdstuk 4 de uitgangspunten van een afwegingstool, die de gemeente zal gebruiken om acquisitie te toetsen aan de acquisitiestrategie en aan de gestelde beleidsdoelen.

2. Kaders en uitganspunten voor FDI acquisitie governance

2.1 Inleiding

Wanneer verschillende organisaties betrokken zijn bij een enkele doelstelling, in dit geval het tot stand brengen van buitenlandse directe investeringen (FDI) in Rotterdam, moeten er duidelijke en transparante afspraken worden gemaakt tussen deze partijen. Wie is bijvoorbeeld leidend bij welke lead? Wanneer stemmen de partijen af? Hoe delen de partijen informatie en welke informatie? En welke invloed kunnen de betrokkenen hebben op welk moment in het proces? In dit hoofdstuk lichten we de belangrijkste principes voor de FDI acquisitie governance in Rotterdam toe.

2.2 Uitgangspunten voor FDI acquisitie governance

De volgende principes zijn in dit onderzoek geïdentificeerd als leidend en specifiek van belang bij de uitwerking van de FDI governance in Rotterdam. De onderstaande lijst is niet uitputtend, maar geeft aan welke onderdelen specifieke aandacht verdienen bij de concrete uitwerking van de governance.

Een gezamenlijk doel en dezelfde boodschap omtrent FDI acquisitie uitdragen
Wanneer verschillende partijen met aangrenzende en soms overlappende activiteiten en ambities betrokken zijn bij een bepaalde dienst of activiteit (zoals FDI acquisitie), ligt het risico van inconsistenties op de loer; in de communicatie naar buiten, maar ook in de communicatie tussen de partijen. Een consistente communicatie over de prioriteiten, ambities en rolverdeling, een herkenbare en stabiele toon door alle betrokken partijen zijn ingrediënten voor een sterke en heldere positionering van de FDI Acquisitie.

Elke partij laten doen waar zij goed in is
Doorgaans zijn bij elke lead in Rotterdam verschillende organisaties betrokken. Dit kunnen de vier eerder genoemde partijen zijn, maar bijvoorbeeld ook de landelijke organisatie Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA). Hoewel de oorsprong van een lead bij de ene partij kan liggen, is het denkbaar dat een andere partij de leidende rol speelt in de acquisitie, bijvoorbeeld omdat die partij specifieke kennis in een branche of geografie heeft. Samenwerking en het delen van leads kan een positief effect op het aantal investeringen hebben[2]. Het is dan ook belangrijk dat na de identificatie van een lead op professionele wijze door betrokken partijen gezamenlijk wordt bepaald welke partij(en) leidend is/zijn. In andere woorden: de juiste leider aan de lead koppelen met de hoogste kans op succes.

Samenwerking op basis van vertrouwen[3] (en duidelijke afspraken)
Samenwerking tussen partijen is een voor de hand liggend uitganspunt dat bijdraagt aan succesvolle FDI acquisitie. Meerdere partijen hebben gezamenlijk meer kennis, doorzettingskracht, en ideeën dan één. Vertrouwen, transparantie, snelheid en wendbaarheid zijn essentiële factoren die aanwezig moeten zijn voor een goed functionerende samenwerking. Een governance structuur biedt de handvatten. Enkele onderdelen van de governance zijn:

- Er is een beschrijving van rollen en verantwoordelijkheden van elk van de partijen;
- Er is een duidelijke scheiding tussen sturing, uitvoering, en afstemming;
- Er zijn gedefinieerde momenten waarop overleg plaatsvindt om de communicatie tussen partijen te borgen;
- Er zijn duidelijk afspraken wie toegang heeft tot welke informatie;
- Er is een afwegingstool toegankelijk voor alle partijen op basis waarvan Gemeente Rotterdam haar mate van ondersteuning aan een lead bepaald. Deze tool kan ook worden gebruikt om waar nodig de discussie rond het belang van een lead te objectiveren.

---

[2] Onderzoek naar good practices in FDI acquisitie (2013). Ecorys, Exchange of good practice in Foreign Direct Investment promotion. DG E&I

[3] In lijn met de aanbeveling in het rapport 'Special Edition on FDI Attraction' Part 1 – Structure (The International Advisory Board Rotterdam 2017) "All agencies need to trust each other's expertise and each other's processes"

2.3 Schets van het acquisitieproces op hoofdlijnen

Figuur 2.1 geeft een versimpelde weergave van een acquisitieproces. Hierbij kan worden opgemerkt dat in het geval van reactieve acquisitie (de lead dient zich aan zonder dat hieraan proactieve acquisitie aan vooraf ging), de eerste twee stappen niet of nauwelijks aan de orde zijn.

Figuur 2.1 Versimpelde weergave van de stappen in het acquisitieproces. Bij reactieve acquisitie dienen de leads zichzelf direct of indirect aan zonder actieve inzet om de lead te genereren, bij actieve acquisitie wordt actief ingezet op het genereren van een lead.

In elk van de stappen zijn de organisaties Gemeente Rotterdam, RP, het HbR en IQ op verschillende manier betrokken. Ook binnen de organisaties zullen verschillende afdelingen of individuen betrokken zijn afhankelijk van bijvoorbeeld de omvang en industrie van de lead. In de volgende hoofdstukken geven we nadere invulling aan de betrokkenheid van de verschillende partijen.

3. De interne Governance FDI acquisitie

3.1 Inleiding

Binnen de Gemeente Rotterdam spelen verschillende clusters en afdelingen een (mogelijke) rol bij het FDI acquisitiebeleid. De gemeente stelt kaders voor beleid, is subsidieverstrekker van RP, aandeelhouder en participant van IQ en aandeelhouder van het HbR. Hoewel de gemeente in 2014 de uitvoering van acquisities op afstand heeft geplaatst bij RP (met een 100% subsidierelatie), onderhoudt de gemeente ook relaties met (Nederlandse) bedrijven, doet het internationale handelsmissies en is betrokken bij de tactische en operationele zaken van leads, zoals de vergunningverlening en het locatievraagstuk. Mede vanwege het grote lokale en regionale netwerk van de gemeente, komen ook regelmatig de concrete (reactieve) leads via allerlei wegen bij de gemeente binnen. Te denken valt aan: gebiedsontwikkeling, ontwikkelmanagers, accountmanagers, medewerkers en projecten in vastgoed, mobiliteitsprojecten en projectleiders van grote infrastructuurprojecten. Dit vraagt om extra afspraken tussen betrokken organisatieonderdelen binnen de gemeente, in de vorm van een interne governance.

3.2 Aandachtspunten in de as-is interne governance

Geen centrale coördinatie voor acquisitie leads
Sinds het op afstand plaatsen van de uitvoering van het acquisitiebeleid, is er binnen de gemeente niet langer een coördinerende rol en/of acquisitieteam aangesteld. Enerzijds is dit een logische ontwikkeling, aangezien deze taak juist op afstand is geplaatst, anderzijds heeft de gemeente Rotterdam nog steeds een (unieke) rol in verschillende onderdelen van het acquisitieproces, bijvoorbeeld ten aanzien van informatievoorziening over locaties en panden, financiële aangelegenheden (subsidies, grondprijzen, leges, lokale heffingen), vergunningen en parkeren.

Geen gemeentelijk acquisitiebudget
Er is geen budget gealloceerd voor het coördineren van (actieve en reactieve) leads. Met andere woorden, er is op dit moment geen toegewezen hoeveelheid tijd/inzet gereserveerd voor het snel en accuraat kunnen handelen. Het budget en/of de tijdsinzet moet per lead worden georganiseerd.

Persoonlijke relaties helpen en hinderen
Dankzij een gedeeltelijk sterk intern netwerk en doorgaans goede relaties tussen afdelingen en individuen, wordt een deel van de leads in de praktijk voortvarend opgepakt. Ondanks de afwezigheid van een formele interne governance, wordt er in de praktijk dus samengewerkt en afgestemd. Tegelijkertijd moet worden geconstateerd dat het oppakken van een lead afhankelijk is van de plek in de organisatie waar deze landt, wie de betrokkenen zijn en hoe sterk hun interne netwerk is. Daarnaast speelt mee dat de (vaak goed bedoelde) betrokkenheid kan leiden tot overlappende activiteiten, waaronder activiteiten die niet horen tot de taak van de gemeente, bijvoorbeeld een actieve rol spelen of zelfs initiëren van acquisities[4]. Tot slot, in gevallen waarin een lead niet actief wordt opgepakt binnen de gemeente, kan het voorkomen dat bestuurders op een laat moment worden geconfronteerd met voldongen feiten en zich ambtelijk niet ondersteund voelen bij het voortraject.

3.3 Aanbevelingen voor de interne governance, kijkend naar de toekomst

Voor de ene lead kan de grondprijs of locatie van cruciale invloed zijn, terwijl parkeren of lokale heffingen bij de andere lead het prominente discussiepunt is. Per lead zal daarom de betrokkenheid en inzet van ambtenaren verschillen. Dit vraagt om slagkracht, wendbaarheid en flexibiliteit, zonder dat er een overdaad aan bemensing ontstaat. Figuur 3.1 geeft een indruk van hoe dit zou kunnen worden ingevuld. Het zou van toegevoegde waarde zijn wanneer er een **klein kernteam** wordt samengesteld, met daarin:

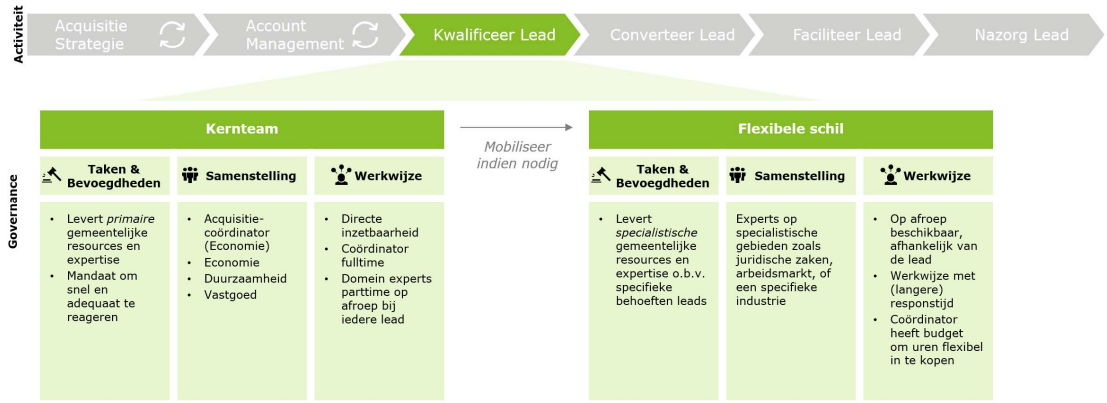
[4] De reactieve leads kunnen op expliciete maar ook impliciete manier binnenkomen. Met andere woorden: soms wordt een lead niet meteen als lead geïnterpreteerd en ontstaat er een onbedoeld grijs gebied/overgangstijd voordat een lead wordt gedeeld met andere partijen.

- Rol van coördinator en eerste aanspreekpunt voor de FDI binnen de gemeente. Deze rol is tevens de rol die bij de externe governance de gemeente vertegenwoordigt in het maandelijks Acquisitie afstemmingsoverleg (AAO) met de acquisitieorganisaties. Vanuit continuïteitsoverweging is het aan te raden dat deze coördinatorrol wordt vervuld door één persoon (fulltime coördinator), met een plaatsvervanger voor de gemeentelijke vertegenwoordiger voor het maandelijks afstemmingsoverleg én een plaatsvervanger voor de coördinatie binnen het gemeentelijk kernteam.
- Kernteam experts uit de vier domeinen Gebiedsontwikkeling, Economie, Duurzaamheid en Vastgoed, na binnenkomst van elke lead. Deze personen zijn niet fulltime beschikbaar voor deze rol, maar krijgen tijd toebedeeld om deze rol parttime te vervullen. Het is belangrijk dat deze leden snel beschikbaar zijn zodra er een lead binnenkomt. Te denken valt aan een termijn van twee werkdagen responstijd. Voor deze personen moet tijd worden gealloceerd.
- Flexibele schil: wanneer er specialistische kennis nodig is bij leads, die niet wordt afgedekt door de domeinkennis, is het belangrijk dat ook op die domeinen snel de juiste kennis paraat is. Het kan bijvoorbeeld gaan om specialistische juridische kennis, talentontwikkeling, arbeidsmarktkennis of kennis van een bepaalde industrie. Deze experts hebben geen gealloceerde tijd voor acquisitie, daarom is een ruimere responstijd (te denken valt aan vier werkdagen) en een flexibel budget van het kernteam om uren in te kopen bij deze experts.

Voor wat betreft de **positionering** van het kernteam binnen de gemeente, ligt de Afdeling Economie voor de hand, omdat de coördinator vanuit de Afdeling Economie de contactpersoon is voor de acquisitieorganisaties. De domeinexperts blijven werkzaam in hun directie/afdeling, ondanks hun deeltijd deelname in het acquisitie kernteam.

Het kernteam heeft een (flexibel) **budget** tot haar beschikking om afhankelijk van de lead, uren in te kopen bij relevante clusters, zodat geen ongemakkelijke situaties omtrent tijdschrijven ontstaan. Daarnaast is er bestuurlijk **commitment** in de vorm van beschikbare uren voor het kernteam en beschikbaar budget om flexibel interne en externe uren in te kopen bij concrete leads. De omvang van het benodigde budget kan worden ingeschat op basis van een gemiddelde van de afgelopen drie jaar.

Figuur 3.1 illustreert dat de activiteiten van het kernteam (coördinator en domein experts) en de flexibele schil in het acquisitieproces met name aan de orde zijn in de fase waarin een lead wordt gekwalificeerd.



Figuur 3.1 Positionering en onderscheid kernteam en flexibele schil

Een nadere verdeling van verantwoordelijkheden tussen het kernteam en de flexibele schil is belangrijk om een soepele samenwerking te waarborgen. Te denken valt aan de volgende activiteiten op strategisch, tactisch en operationeel niveau:

Verantwoordelijkheden	Kernteam (coördinator en domeinexperts)	Flexibele schil
Strategisch	• Interne governance nader uitwerken[5] • Draagvlak bij bestuur en clusters voor de werkwijze omtrent het kernteam en de flexibele schil, inclusief de responstijden • Alloceren centraal budget voor kernteam en flexibel budget om flexibele schil in te kopen • Identificeren en strategisch 'werven' van geschikte leden domeinexperts en flexibele schil	N.v.t.
Tactisch	• De leden van de flexibele schil identificeren • Informeren en voorlichten van clusters en afdelingen over acquisitiebeleid, de interne governance. • Begeleiden en support flexibele schil teamleden • Opzetten van een communicatiestructuur tussen kernteam en flexibele schil • Een gemeente brede afspraak over hoe met informatie en specifiek vertrouwelijke informatie wordt omgegaan • Bepalen periodiek afstemmingmoment tussen de coördinator en wethouder over voortgang (o.b.v. informatie uit het AAO)	• Waarborgen dat de afgesproken responstijd worden nagekomen aan de hand van de inrichting van een communicatiemechanisme • Afspraken maken met leidinggevende over inzet en werkwijze met het ingekocht worden via flexibele uren
Operationeel	• Basisondersteuning van de lead, voor zover kennis reikt • Voorbereiden van het periodieke Strategisch Acquisitie Overleg (SAO)	• Operationele ondersteuning, afhankelijk van de lead • Operationele ondersteuning ter voorbereiding van het Strategisch Acquisitie Overleg (SAO)

[5] Daar waar de externe FDI governance in de praktijk met name betrekking heeft op internationale acquisities, heeft de gemeente (en overigens ook het HbR) daarnaast ook te maken met (reactieve) nationale acquisities.

4. De toetsingstool voor acquisitie-leads

4.1 Inleiding

Om transparant en objectief een afweging te maken van leads op basis van vastgestelde kaders is er een toetsingstool opgesteld. Deze tool kan alle partijen ondersteunen door middel van een objectivering van de (potentiële) impact van de acquisitie van een bepaalde lead. In het acquisitieproces kan de tool gebruikt worden tijdens het kwalificeren van de lead. Doordat de betrokken partijen beschikken over grote kennis en ervaring kan de tool doorlopend worden verbeterd op basis van inzicht opgedaan door gebruik van de tool.

4.2 Uitgangspunten in de toetsingstool

De tool als hulpmiddel
De tool wordt door Gemeente Rotterdam gebruikt om te toetsen of ondersteuning van een specifieke lead past binnen de kaders gesteld door de overkoepelende acquisitiestrategie. De andere partijen hebben ook toegang tot de tool. Zo kunnen zij dezelfde toetsing doen als Gemeente Rotterdam om vroegtijdig inzichtelijk te krijgen in hoeverre het waarschijnlijk is dat Gemeente Rotterdam een specifieke lead zal ondersteunen. Ook kan het voorkomen dat er onduidelijkheid is of een lead moet worden opgepakt of welke prioriteit een lead heeft, niet alleen tussen partijen maar ook binnen partijen. De tool zou in deze situatie gebruikt kunnen worden om de discussie nader te sturen en te objectiveren. Op die manier kan de overhead ten gevolge van afstemming worden verminderd.

De logica in de tool
De tool bestaat uit een aantal afwegingscriteria die gezamenlijk een zo compleet mogelijk, maar niet uitputtend, beeld schetsen van de impact die een bedrijf zal hebben op bepaalde doelen indien een bedrijf zich in Rotterdam vestigt. De criteria vormen de basis van de toetsingstool en zijn gebaseerd op leidende politiek economische afspraken zoals het Coalitieakkoord 2018-2022, Stadsvisie 2030 en de Roadmap Next Economy. De criteria zijn nader uitgewerkt in concrete indicatoren. Deze indicatoren zijn vervolgens vertaald naar vragen met bij horende antwoordmogelijkheden.

Het gebruik van de toetsingstool
Gedreven door economische en politieke ontwikkelingen fluctueert de relatieve waarde van de individuele criteria in de loop der tijd. Het is daarom belangrijk dat de toetsingstool periodiek wordt bijgewerkt zodat het een actuele weergave van de politiek economische agenda is (in hoeverre dat binnen de grenzen van de analyse mogelijk is). De toetsingstool is dus geen vastgesteld bestuurlijk gegeven maar een aan veranderingen onderhevig stuk gereedschap gebaseerd op een "snapshot" van de huidige politiek-economische agenda. De Gemeente kan zelf de inhoud van de tool aanpassen. De tool is voor aanpassen beveiligd met een wachtwoord om de goede werking van de tool de waarborgen. Het wachtwoord is bekend bij de acquisitie coördinator en kan worden gebruikt om updates te doen op de tool.

Periodieke aanpassing of vaststelling van de toetsingstool

De toetsingstool kan aan verandering onderhevig zijn, maar het is wel van belang dat alle partijen dezelfde tool gebruiken. Aangezien de toetsingstool een objectivering is op basis van de overkoepelende acquisitiestrategie zou het passend zijn de geldende versie van de toetsingstool periodiek vast te stellen tijdens het afstemmingsoverleg tussen de Gemeente en de acquisitieorganisaties (ook bij geen verandering). Dit overleg met de acquisitieorganisaties RP, IQ en HbR vindt maandelijks plaats.

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2019 Deloitte Netherlands

Special Edition on FDI Attraction

The International Advisory Board Rotterdam 2017

ROTTERDAM. MAKE IT HAPPEN.

lab x rotterdam

Photo cover: Skyline of Rotterdam with Erasmus Bridge by Claire Dropper
Photo above: the Members of the 2017 International Advisory Board Special Edition on FDI Attraction.
Photo right: audience at the presentation of the recommendations on 8 November

Index

Preface 4

Executive Summary 6

The Brief - International Advisory Board Expert Edition on FDI Attraction 8

The Context – Global Trends and Developments in FDI Attraction 10

Part I – Main Findings and Recommendations of the International Advisory Board 14

Part II – Main Findings of the Benchmarking Research 24

Members of the Special Edition on FDI Attraction International Advisory Board 2017 31

Acknowledgements 34

Appendix - Abbreviations and References 35

Colophon 36

Preface

The International Advisory Board Rotterdam 2017

The International Advisory Board (IAB) was established in 2004 by the Municipal Executive of the city of Rotterdam. The aim of the IAB is to provide the city with (macro-)economic perspectives and practical recommendations from an international point of view that will support the Municipal Executive and the city's stakeholders in making the right choices for the ongoing economic development of Rotterdam. The IAB is a unique advisory council made up of international leaders in academia and the private and public sectors. The IAB serves as a sounding board for the Municipal Executive on issues related to international economic developments.

Foreword by Jan Peter Balkenende

Since its inception in 2004, Rotterdam's International Advisory Board (IAB) has provided the city's Municipal Executive with recommendations across a wide range of subjects, all centred around improving the economy, liveability and progress of Rotterdam. This year, we organised two special editions for the International Advisory Board: one based around Rotterdam's cultural offering and one based around attraction of foreign direct investment (FDI) for Rotterdam. This report reflects the result of the special edition on FDI attraction. This project included both a research part and an international conference. The research part was carried out by a project group made up of representatives from the municipality, the Port of Rotterdam Authority, InnovationQuarter and Rotterdam Partners. The international conference took place on 6, 7 and 8 November 2017. During these days, a team of 6 international experts in the field of FDI attraction came together in Rotterdam. After studying a positioning paper on this specific subject, they interviewed a number of stakeholders in this field in Rotterdam. The international conference is always a pressure cooker. It is an intense few days where much is expected from the experts, but where there is always an amazing energy and coming together of minds.

Rotterdam, as the second city in the Netherlands, has a unique international position in the world. Our international contacts and prospering trade are of utmost importance to the health and development of our economy. They are of particular importance for Rotterdam's development as a knowledge-based and innovation driven economy. So, it is important that we make smart decisions about how we work to achieve good results.

Good results are possible. Rotterdam is doing very well across a number of fields and there are many opportunities. Global and European economies are growing again after a decade of economic difficulties. More and more companies find a suitable breeding ground in the greater Rotterdam area. The Municipal Executive has found that now is the time to optimise FDI attraction for Rotterdam and has asked for recommendations from the IAB that will help Rotterdam continue to develop and become an even better place to live, work and study than it already is.

Jan Peter Balkenende
Chairman of the International Advisory Board

Foreword by Maarten Struijvenberg

We consider attraction of foreign direct investment as very important for Rotterdam. It provides our city with additional capital, new jobs, knowledge transfer and innovation, and international business contacts that make our city grow and thrive. For that reason, FDI attraction is at the top of the priority list for the city of Rotterdam and we find it very important to optimise FDI attraction for the city and region.

For these reasons, the agencies that work on promoting international trade and investment are extremely important to us. They have been achieving good results over the past years. However, we are always willing to learn and improve our services. We feel that there is still much to gain and improve in the organisation, positioning and delivery of our services.

The aim of this International Advisory Board is to critically explore how we have organised our trade promotion and international investment attraction services and how and where we can improve our services to make them more efficient and effective.

I have asked the International Advisory Board to organise an expert edition of their conference to lead this review. I have also asked the main investment promotion agencies in the region to take part in this project. This report holds the result of 8 months of field and desk research as well as the outcome of the IAB's findings and recommendations. It is now up to us to use these findings and recommendations to make the necessary changes to the way we operate in the field of FDI-attraction

Maarten Struijvenberg
Alderman Employment and Economy
City of Rotterdam

Executive Summary

Foreign direct investment (FDI) plays an important role in the economic development and prosperity of the receiving country and city. It provides additional employment, knowledge and technology transfer, increased international cooperation and access to foreign markets. It strengthens supply chains, thereby strengthening the existing economy.

Global and European economies are growing again after a difficult decade of overcoming the global economic crisis. However, it isn't good news all around. Many economies are still struggling. Growth across developed countries in Europe is still slow and sometimes hesitant. But the signs are carefully optimistic. FDI flows into Europe show a modest recovery in 2016, and further growth is expected for 2017 and 2018.

At the same time, the global FDI landscape is evolving rapidly. Changes and uncertainty in the political landscape mean uncertainty in previously stable markets such as Spain, the United Kingdom and the USA. Increasing professionalisation of IPA services across emerging economies is leading to increased competition for established markets. The change in technology and manufacturing means that large (manufacturing and services) FDI projects are becoming fewer and FDI projects will tend to be smaller and more technology driven. This is especially true in developed countries as FDI attraction moves from quantitative FDI attraction (large projects driving new jobs) to qualitative FDI attraction (knowledge-based and offering fewer jobs for more highly skilled employees and more indirect jobs).

All this means that attracting foreign direct investment needs smart strategies, operations and organisation. Rotterdam has made the decision to ask InnovationQuarter and Rotterdam Partners to look after FDI attraction for the city and surrounding region. Aside from these two agencies, the Port of Rotterdam Authority is also involved in FDI attraction and there are several smaller initiatives that are involved in (parts of) FDI attraction in the city and region. Although putting FDI attraction at arm's length of the (local) government in itself is a smart move, the field in which these organisations have to operate is quite crowded. This leads to confusion for the clients and prospective investors (who are not sure who the main point of contact should be), but also to confusion among the IPAs (who sometimes have overlapping roles and responsibilities). A contributing factor is that there is no overarching FDI attraction strategy for Rotterdam and the surrounding region. This makes it difficult for all parties involved to fully subscribe to agreed goals and to be clear as to how agencies work together to achieve FDI attraction goals and high standards of investor satisfaction. Finally, Rotterdam allocates relatively low and/or imbalanced budgets and resources to FDI attraction compared to other cities competing in the same market.

Clearly, Rotterdam could have all the benefits of being able to deliver excellent FDI attraction services. The different agencies individually deliver fine results and work well. However, an over-arching FDI strategy will help to build on the strength of the agencies, promoting collaboration rather than competition amongst agencies.

Furthermore, the municipality needs to better understand and implement its own role in the marketing process. It has given the responsibility of FDI attraction to the agencies mentioned and there is no added value for municipal departments to interfere in this process Rather, such involvement is contributing to the inefficiency that the IAB observed. The mandates and roles of the agencies need to be clear and need to be a logical outcome of a joint strategy. The role of the municipality should be to maximise their outcomes by providing guidance and making budgets and resources available for FDI., as well as assist with local implementation of investment projects once those have decided to establish their business in Rotterdam.

The Brief

International Advisory Board Expert Edition on FDI Attraction

Cities are the global economic powerhouses, much more than countries are. As a result, we see that on the global market cities are competing with each other and with countries to grow, prosper and retain their competitive edge. Staying ahead of the field means making sure your city attracts highly skilled people, the right businesses and ample investment. Which is where the process of attracting Foreign Direct Investment (FDI) comes in.

In order to attract FDI it is important to distinguish ourselves as a city from other cities, regions and countries. Competition in this area is fierce. Rotterdam has many distinguishing advantages, such as our Delta location, our major deep-sea port, our excellent infrastructure, our relative low cost base, excellent universities, skilled labour, etc. We need to sell our unique proposition in the best way possible and position ourselves accordingly.

To do this we need to provide high quality professional investment promotion services for the attraction of new and support to already present investors.

Obviously, Rotterdam is anchored in a larger region. A region that offers many strengths and opportunities. By recognising the strengths and opportunities of both the city and the wider region and by pooling our resources we can be even more successful in attracting foreign investment.

Several parties, including the Port of Rotterdam Authority, the Rotterdam city development corporation, InnovationQuarter and Rotterdam Partners work on attracting foreign investment as well as managing current investor relations. In order to be optimally successful, these parties need to work together. The foundations of working together are based on trusting each other and on identifying and recognising each other's strengths.

Rotterdam and its surrounding region are quite successful in attracting foreign direct investment, as well as in current investor development. However, we should always strive to get even better.

On the initiative of Alderman Maarten Struijvenberg, the Municipal Executive of Rotterdam requested its International Advisory Board to organise a special edition of the International Advisory Board on the subject of improving foreign direct investment for the greater Rotterdam area. This special edition consisted of an international research and consultancy project which was carried out on the performance, perception and organisation of FDI attraction in the Rotterdam region, including benchmarking against best performers in this field. The aim of this project is to optimise the FDI-attraction strategy for the city and region and to improve the cooperation between the different agencies in order to achieve the best possible results in the field of FDI. Aside from the international experts, the main IPAs in the region have taken part in this project.
The desk and field research included research into how other cities and regions have set up and structured their IPAs. What their services are, which incentives – if any – they use, what their remit and authority is and what their best practices are.

Aside from that an International Advisory Board Conference was organised, during which six international experts from the field of FDI attraction, led by Chairman Jan Peter Balkenende, came to Rotterdam and interviewed stakeholders and reviewed how FDI attraction for the greater Rotterdam region is organised and how and where improvements may be achieved.

The International Advisory Board was given the following questions to be answered:

Best practices & critical success factors:

- Describe how other cities/regions have been successful in establishing their economic profile, promoting it and increasing their attractiveness for foreign investors
  - What have been the deciding factors in organisation, incentives, approach and profiling?

Governance & cooperation:

- Describe how other (city/regional) agencies are organised in terms of deliverables:
  - How are they financed, judged / graded by their sponsors?
  - How are they structured and who do they answer to?
  - Is there a national agency which coordinates and structures acquisition strategies?
- Are there other regions that have several IPA/FDI agencies that need to cooperate? If so:
  - How is this cooperation organised/formalised? Do they divide how they work according to geographic division, or sectoral, or some other way?
  - How are their deliverables rated?

FDI process:

- How do other agencies pro-actively source and generate leads?
- What importance/added value does visiting trade shows have?
- What is the best process for addressing leads (red carpet treatment)? We are looking for best practice examples from other agencies/cities/regions.
- Which incentives can/do other agencies in Europe use?
- Do you think incentives play a large role in attracting FDI?
- How do other agencies use their networks (CEO's, government officials, ambassadors, etc.)?

Some of these questions have been addressed in Part II of this report and the answers are based on the field and desk research done. Other questions were addressed by the members of the IAB and worked into a comprehensive set of recommendations on how to improve the organization of FDI attraction in the greater Rotterdam area and can be found in Part I of this report.

The Context

Global Trends and Developments in FDI Attraction

In order to understand the relevant context for the recommendations and research findings in this report, it is important to know what the global arena of FDI-attraction looks like at the moment and how it is developing. Our strategies need to take into account these trends and developments in order to have realistic expectations of FDI attraction for our city.

Developments in Global FDI Flows

Each country, region and almost all cities in the developed and developing world have investment promotion agencies active in attracting investment and these agencies are increasingly more professional. 81% of all countries have a national IPA, and there are more than 250 sub-national (regional and local) agencies. This means that our competition is both fierce and professional and we experience an increase in regional competition. Cities have for the last decade strengthened their role as economic powerhouses and this trend is likely to continue, which means that competition between cities has become fiercer as well and this is also likely to increase. It is expected that cities will free up increasingly more resources for FDI-attraction and economic development over the coming decade, rather than depend on national programmes like they used to do. We do not compete only with other Western European cities, but are increasingly in direct competition with cities and countries in Asia, Latin America and Africa, who are increasingly targeting the same type of high-value investment that Western European cities like Rotterdam are trying to attract

Rules and regulations surrounding world trade are becoming increasingly complex as more and more countries are re-introducing protectionist measures (for example the USA and the UK), and the global economy is becoming more volatile. Some previously attractive markets are now deemed unstable and therefore investors are cautious (again USA and UK, but also Spain), while other, previously closed, economies are opening up their markets (Asian and African markets). This means that the flows of FDI origin and destinations are changing.

Also, the size and nature of FDI projects is changing. Large manufacturing projects tend to be more bound for emerging markets in Eastern Europe, Asia and even Africa, whereas mergers and acquisitions, expansion projects and R&D and knowledge transfer projects tend to be bound for more developed markets. Overall the size of individual FDI-projects is declining. For the most part one could say that Rotterdam's future will be centred on supporting and attracting a wide range of smaller projects and, on occasion, a small number of large and strategically important investments.

At the same time, the corporate landscape is shifting and with it the origins of FDI-projects. Innovative fast-growing players are transforming industries and building up an international presence at fast pace. Large established global players on the other hand are facing the need to fundamentally revise their business models and product offerings which leads to an adaption of their international location networks.

A growing number of locations worldwide succeed in attracting FDI projects, though also with a growing number of opportunities to pursue. Compared to 15 years ago the level of competition to attract new FDI projects has increased significantly for European locations, both in terms of competing locations and in terms of number of regions actively promoting the attraction of FDI.

According to UNCTAD's latest Global Investment Trends Monitor, Global flows of foreign direct investment (FDI) fell 13% in 2016 to an estimated $1.52 trillion as global economic growth remained weak and world trade volumes posted very low gains . Although for 2017 a potential increase of 10% is expected. However, important to note is that IBM's Global Location Trends Report shows a 10% increase in job creation through FDI globally in 2016 and FDI flows in Europe even show a 12% increase in job creation.

1 UNCTAD, IPA Observer, 2016
2 UNCTAD Global Investment Trends Monitor, February 2017
3 Global Location Trends, IBM Plant Location International Roel Spee and Jacob Dencik

Technology

Technology is changing the nature of FDI attraction, both in manufacturing and services. Rather than investing in new manufacturing plants or services centres that need large volumes of labour, companies are shifting to investments in new technology and are more inclined to look for opportunistic mergers and acquisitions that will give them access to this knowledge.

The result of this change is that individual FDI projects are becoming smaller in size of workforce and will generate less direct new employment. However, investments in the new economy and in knowledge based projects do create higher value jobs and often generate more indirect employment, meaning that the influence on improved employment remains, but shifts. In setting their Key Performance Indicators (KPIs), cities need to take this effect into account.

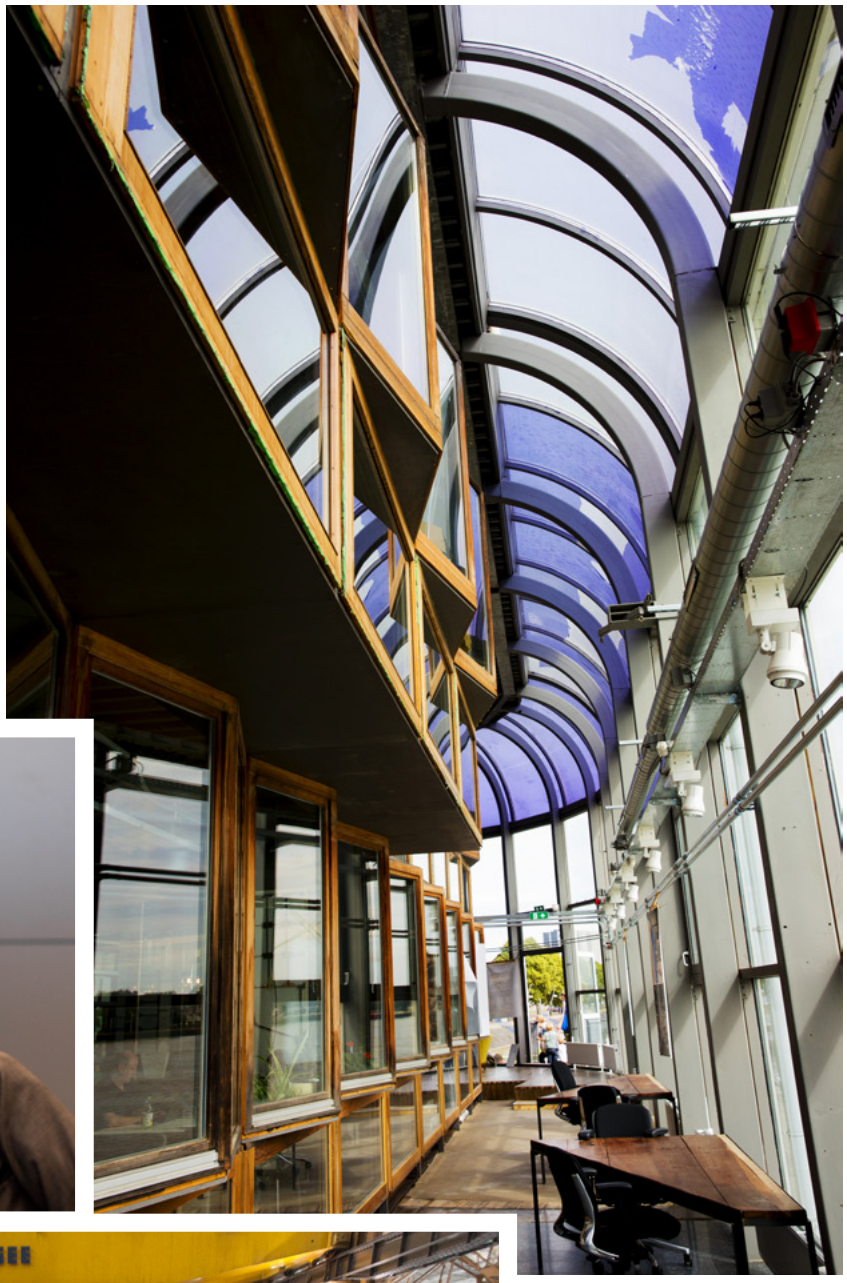
Technological developments also mean that the existing definitions of sectors is changing and that we see many crossovers between previously discrete sectors (such as between agriculture and medical sciences). The application of artificial intelligence and other sophisticated information technologies in a range of industries including automotive and aerospace provides one example of why traditional sector definitions are no longer applicable.

Rotterdam

Global developments make the need to broaden and diversify the Rotterdam economy more apparent. The current transition away from fossil fuels will have a significant impact on the port of Rotterdam. Currently, the quality of the port infrastructure, the magnitude, variety and connectivity of the petrochemical complex are the reasons why several companies still invest heavily in Rotterdam. However, Rotterdam is aware of the need to transition away from fossil fuels. In fact, the port has the ambition to be the frontrunner in energy transition. Therefore, the port is working on developing renewable energy (including the offshore wind sector and hydrogen), on enlarging bio-based production and on circular initiatives (like waste-to-chemicals). The Rotterdam region as a whole, however, has not been able to force a breakthrough to the next economy yet. Other cities in the developed world have adapted to new developments and were able to make their economy flourish by clustering smart knowledge workers and consumer services. The Rotterdam economy, however, still relies heavily on the port cluster and its urban economy fails to develop sufficient complementary activities in commercial high-end services and consumer services sectors.

Aside from this, the digitalisation of the economy creates challenges for the Rotterdam region concerning employment: polarisation, social security and the region's innovation capacit y. Digitalisation is a key influence on the future of work and will change the type of the jobs. Automation will lead to the substitution of low-skilled routine jobs by machines, whereas the demand for workers in high-skilled non-routine jobs will increase strongly. This will lead to polarisation of jobs into high-skilled and low-skilled positions. High-skilled workers will have more offers with higher wages and the reduction in the demand for midlevel skills will reinforce competition for lower paid jobs. Thus, the risk of job loss will strike lower-educated workers disproportionately. This will increasingly put pressure on the social security systems. Whether the Rotterdam region can mitigate these effects will partially depend on the city's capacity to generate more science, technology, engineering, and mathematics (STEM) jobs, in high-tech sectors as well as traditional sectors. Research - by Randstad and the universities of Leuven and Utrecht - has shown that a high level of STEM jobs will lead to a higher productivity for the region and make the regional economy more resilient.

Although almost all cities face these or similar challenges, the urgency for Rotterdam is much more eminent. The potential of the metropolitan region is strong as knowledge, skills, infrastructure and institutions to anticipate the next economy are present. However, this potential is not sufficiently harvested and turned into economic profit and societal value. There is no other region in the Netherlands with such a gap between the potential and the realisation in terms of underutilizing its human, economic and institutional capital. To illustrate this, during the period 2009-2015, annual growth of the regional product (-0.4%), per capita growth (-0.1%) and employment growth (-0.5%) were all negative and the unemployment rate (9.0%) is higher than average in the Netherlands (6.9%). Moreover, the Rotterdam - The Hague metropolitan region is also lagging behind most other regions in Europe. The urgency for the region is unmistakable since the region is vulnerable both in terms of a relatively large population of lower-educated and unskilled people, as well as in terms of energy use, pollution, the impact of climate change, health issues, water and overall quality of living.



FIGEE
AQUA LAB

Part I

Main Findings and Recommendations

of the International Advisory Board

Findings of the International Advisory Board

Based on studying the positioning paper and ensuing interviews with stakeholders, as well as knowledge on how other cities and regions have organised their FDI-attraction, the members of the IAB concluded the following on the organisation and processes involved in attracting foreign direct investment to the greater Rotterdam area:

Positives

- Rotterdam's image has improved greatly in the past decade and its positive reputation continues to grow. The city is becoming increasingly popular with new residents, students, visitors and start-ups.
- The Port represents a strong brand and image and has a strong global proposition and a matching pro-active strategy.
- Rotterdam has solid fundamentals in its location in terms of infrastructure, available skills base, low cost structure relative to other large European cities, liveability, etc.
- There is a strong commitment to and recognition of the importance of attracting FDI on a national, regional and local level.
- The inward investment results presented by Rotterdam and the greater Rotterdam area are good compared to similar cities. The feedback received from companies in the interviews was very positive. The companies generally praised the service received from the IPAs in investment attraction and investor development.
- The NFIA stated that the region deals with enquiries well.
- The Netherlands is a top FDI location. The Randstad region is the #2 metropolitan area for foreign investment globally[4].
- Rotterdam offers a differentiated proposition.

Challenges

- The existing FDI-attraction landscape is fragmented. There are more organisations and other actors active in the field than is required by the market (investors).
- There is a lack of transparency in roles and responsibilities among those organisations.
- This leads to confusion amongst stakeholders and also has the potential to confuse investors.
- The overlap in tasks and responsibilities and the fragmentation leads to inefficient use of resources.
- Although FDI-attraction is recognized as important, the resources made available are scarce (in terms of funding and strategic positioning of the IPAs within the governmental landscape).
- Through case studies it is evident that there are missed opportunities, caused by a lack of co-ordination and collaboration.
- The current KPI-structure does not encourage collaboration among the IPAs.
- There is no overarching FDI attraction strategy, defining key objectives and key roles for the different players (who should lead and who should support at which moments).
- The different organisations currently develop their own propositions. The IAB did not get the impression that they work with the same objectives, same messages, same data, etc.
- There seems to be a lack of focus as to what type of investments need to be pursued.
- A lack of trust and a lack of clear roles and responsibilities results in n overload of reporting structures to keep control of the process.
- The apparent mistrust between some of the organisations – notably Rotterdam Partners and the municipality – renders collaboration in important areas (such as joint business development initiatives) difficult.

4 Global Location Trends, 2017 annual Report, IBM-Plant Location International, Jacob Dencik and Roel Spee.

Consequently, the International Advisory Board feels that the current structure for FDI attraction is too fragmented. This leads to non-constructive relationships among the regional partners and as an outcome missed opportunities. It also leads to confusion in the market, as well as an inefficient use of resources.
However, the chosen structure can still be successful and deliver much better results if all parties involved commit to making some fundamental improvements to the existing system. Most importantly, there is a need for (formalised) clarity about roles and responsibilities of the various organisations. In our view, this clarity is best created by developing an over-arching FDI attraction strategy for Rotterdam. This would include: mission and key objectives of the strategy; distinction between pro-active targeting of defined and agreed priority sectors and re-active marketing; resource allocation between various partners (with division of roles and responsibilities) and a KPI-structure that sufficiently rewards strong collaboration between the various partners. The strategy will need to be supported by a budget that does justice to the importance given – by the municipality – to FDI attraction and provides flexibility for implementation where and when needed.

1. Strategy

A good FDI attraction strategy starts with answering the central question of why do we want to attract FDI? Which objectives do we want to achieve and why? There needs to be a clarity of objectives with a strong logic behind them. The reasons why the city wants to attract FDI influences the size, the structure and the priorities of the IPAs and is therefore a fundamental question.

The chosen strategy is determined by the reasons why a city wants to attract FDI and is based on facts and realistic expectations, not on wish lists.

In turn, the chosen strategy determines the budget and resources needed to achieve the goals set by the strategy.

1a. Reasons for FDI attraction

Research over the past three decades by UNCTAD, OECD and University of Oxford, amongst others, show that attracting FDI is of serious importance to economic growth, increasing competitive advantages, increasing prosperity, increased employment opportunities, increased innovation and knowledge transfer, as well as a strengthening of existing and new supply chains.

1b. Agencies at Arm's Length

Rotterdam has already made the important decision to create organisations tasked with the attraction of foreign direct investment as well as current investor development. Rotterdam has also made the important decision to put these organisations at arm's length of the (local) government. These two decisions need to be high on the political agenda. Creating and maintaining an IPA should not be an afterthought or footnote in the political agenda setting, but rather one of the spearheads.

Again, research over the past three decades[5] has shown that FDI attraction results are much better for countries, regions and cities that have created separate agencies dedicated to investment promotion (IPAs) and placed these IPAs at arm's length from the government. Governments that have decided to keep their FDI attraction services nestled within the government structure attract less FDI. The reason why IPAs at arm's length are more successful is because (prospective) investors wish to communicate with organisations and people that 'speak the same language' and are not perceived as being strongly embedded in a government organisation. Independence from governments give IPAs a greater credibility. Also, independently structured organisations can move freely between public and private parties without being hindered by political or governmental structures or commercial objectives and without being hindered by bureaucracy. They speak the language of both government and private business and are generally quick and agile in their response.

5 For more information on this research and for relevant research reports, please see the reference page at the end of this report, including: UNCTAD, WAIPA, ECORYS, 2013; Wells, Wint, 2000; Morisset, Andrews-Johnson, 2004.

Presentation of the recommendations by Chairman Balkenende to Alderman Struijvenberg.

1c. Over-arching Strategy

Creating IPAs and putting them at arm's length of the government is an excellent start, but not enough to also make sure these IPAs can work effectively and successfully. Government will always continue to play an important role in the entire process. In order for the IPAs to be able to work effectively and successfully there needs to be an over-arching strategy that all parties are part of and that all parties buy in to.

This strategy needs to be created by all parties together. In this case by the city, InnovationQuarter, Rotterdam Partners, and the Port of Rotterdam Authority and possibly DEAL/Drechtsteden who come together in a Strategy Board. The strategy needs to be reviewed and re-aligned on a regular basis and other parties need to be included as and when needed. Parties such as VNO-NCW, Deltalinqs, Universities, etc. By involving all parties, the city can make use of the IPAs' expertise on the ground, and the ensuing strategy is understood, created, and therefore carried by all parties involved.

1d. New Initiatives

Until the new strategy has been determined there must be no new initiatives or actions taken to appoint new organisations within the FDI-attraction process or appoint other agencies to carry out FDI-attraction tasks. Once the new strategy has been decided it is up to the Board to make joint decisions on any new initiatives.

1e. Focus Sectors and Changing Landscape

The strategy needs to include a clear focus on selected priority target sectors. This should include strong evidence based (i.e. market analysis) information on which sectors are prioritised and why, and should have a long-term vision of what needs to be achieved. The strong analysis means that the different agencies cannot show a different interpretation of the strategy and also that the chosen sectors are collectively identified

based on the IPAs' joint analysis and experience of the market. Not only is a strong sectoral focus important in order to achieve better results, but also the IPAs have limited resources and these resources should be put to the best use possible. It should be made clear which countries and/or events will be targeted/visited, based on the location of potential investors from the chosen target industries. The strategy therefore should include a roadmap of marketing actions for each of the targeted sectors. It is important that all partners align with this roadmap and maximise their added value to the overall strategy by focussing on their dedicated roles. Other international promotion efforts and visits organised by other departments, such as the foreign affairs department should be aligned with this roadmap.

The landscape for FDI attraction is changing and in the developed world the focus for FDI attraction is shifting from quantitative to qualitative project attraction. There will be fewer large manufacturing projects with high employment opportunities and more smaller, knowledge driven and R&D projects.
The new strategy needs to reflect the changing economic landscape. Rather than defining the Rotterdam economy along only its traditional lines, the choice for focus sectors needs to include future opportunities and sectoral crossovers, such as fintech, logtech, digitalisation (rather than 'IT'), life sciences (cross overs between healthcare and agrifood). The strategy needs to be based on market needs and market dynamics and not on a wish list. The strategy needs to be demand-driven (where does FDI likely come from?) and the government needs to have realistic expectations of FDI attraction[6]. Moreover, all stakeholders need to be aware that foreign investors often do not see Rotterdam, The Hague or Amsterdam as separate business locations, but rather see the whole Randstad as one business environment in which they operate. A new strategy for Rotterdam needs to combine the strengths of the overall Randstad region with the unique differentiating strengths that the local business environment in Rotterdam offers.

Finally, the strategy needs to reflect whether the aim is to increase the overall size of the sector and/or strengthen its position. Does one aim for any possible project that falls within a sector or does one aim for specific projects, such as attracting R&D centres, centres of excellence, headquarters, etc. Also, what type of FDI attraction does the city want to aim for? Is it only greenfield investment, expansion by existing investors, strategic partnerships, mergers and acquisitions, etc. Most important is to decide where resources will no longer be spent.

6 See also the chapter on global trends and developments in FDI attraction

Advice on the New Strategy

- Create a joint and over-arching strategy, involving all IPAs (City Development Corporation, Port of Rotterdam Authority, InnovationQuarter, DEAL/Drechtsteden and Rotterdam Partners). Include other parties where needed (branch organisations and universities).
- The chosen strategy needs to reflect the economic agenda and the new economy.
- The strategy needs to be built on the needs of your investors – not on your own needs.
- Create one clear and common message to position Rotterdam and use common language, common sector definitions and data.
- Think about making the user journey easy for potential investors. Make it clear who they should turn to and who their main point of contact should be.
- Choose sectors based on real market analysis and make them 'future-proof'.
- Choose strategy based on market demand and analysis, not on wish lists.
- Be aware of global developments in FDI.
- Choose a clear focus (try not to be all things to all investors, but make decisions based on what type of investments you want.
- Choose a clear incentives strategy and make sure IPAs involved know what is and what is not possible.
- Budget and resources need to reflect the importance of FDI attraction. Low budgets and resources mean disappointing results and mean losing the competition with other cities.

1f. Incentives

Incentives can and do affect investment location decisions[7]. However, the emphasis on incentives varies considerably between IPAs. Some European IPAs offer discretionary incentives, meaning tailor-made packages, provided they are able to do so under European Commission regulations on state aid. Although there may be set incentive packages and offers at the national level, at the city and regional level IPAs are more constricted in what they can offer and packages are much more focussed on projects that meet the inward investment strategy objectives.

Generally, incentives only start to play a role at the end of the investor attraction process. Incentives can include grants (for R&D projects or skills development), tax credits, recruitment assistance, and site- and infrastructure improvements. Rotterdam does need to design a clear incentives policy. Incentive offers may still be tailor-made, but there need to be clear guidelines on what is and is not possible and when.

Incentive programmes are no substitute for priority attention and access to effective expert staff, nor are incentives needed in many cases if adequate and knowledgeable staff is deployed and mandated to develop strategic priorities at the sector, industry and firm levels.

Next steps: elements to be addressed in the strategy

1 Strategic intent for Rotterdam within the context of the local economic needs, economic development plans; within the context of the global, regional and local economic economy.
2 Objectives for FDI - the purpose of attracting FDI, thereafter the specific economic objectives that FDI attraction can contribute towards.
3 Sectors and markets strategy with implications for FDI attraction strategy for investments today as well as investments in the knowledge economy/4IR.
4 Branding, marketing and communications issues.
5 Skills assessment of the three/four main economic promoters in Rotterdam.
6 Organisation structure remits, roles and interaction, realignment of contributions in the IPA value chain.
7 Budgets and financial resources in general.
8 Engagement with the national investment promotion agency NFIA, as well as within the province.
9 Redefining and realigning the roles, resources, objectives and KPIs of the various economic promoters order to bring about more effective, professional and harmonious economic promotion in line with international best practice.
10 Transformation plan for the next 1 to 3 years.
11 Reporting structure determination of KPI-counting and reporting on KPIs (sharing KPIs, etc.).
12 Decide on a smart and joined-up collaborative approach to pro-active lead generation.
13 Formalise procedures – put ‘clear blue water’ between agencies.

2. Structure

From the new strategy, a logical basis for a new structure should emerge. By new structure we mean a clear division of roles and responsibilities

2a. Multiple Agencies: One Message, Clear Roles

It does not have to be a problem that there are multiple agencies with responsibilities for FDI attraction. Similar structures involving regional, local and semi-private agencies exist throughout the world. The municipality as the initiator and instructing party needs to act on their fundamental decision that it has given the mandate for FDI-attraction to these agencies. This means that the municipality needs to take a back-seat in the FDI-attraction process and leave the three agencies to do the job for which they have been mandated. The municipality has given the assignment of attracting FDI to the Port of Rotterdam Authority, InnovationQuarter and Rotterdam Partners. They should trust their partners to do the job. The municipality could make the greatest contribution to investment attraction by working to enhance the investment climate and organising support packages and other assistance for investors. The municipality also has an important role to play in the aftercare of existing investors to streamline any expansion projects by providing the

7 Loewendahl, 2001

adequate infrastructure for companies to grow. Additionally, members of the Municipal Executive can support marketing actions led by the IPAs if and when asked by their agencies to do so.

Subsequently, the three agencies need to have clearly defined roles and there needs to be only one agency in the lead depending on the role given. This means that the Port of Rotterdam Authority is in the lead where port-related FDI attraction is concerned, Rotterdam Partners is the lead agency for attracting FDI and the entire FDI process where investments in Rotterdam are concerned and InnovationQuarter is the lead agency where investments in the greater Rotterdam area are concerned. Of course, this situation is not ideal for clients and clients may still end up being confused as to who they should turn to. The overarching strategy and common communication message should address any issues arising in this area and needs to address creating an easy user journey. The agencies need to trust each other's expertise and understand the strengths each of them brings to the investment attraction process.

The position of the Port of Rotterdam Authority in this system is somewhat different to the position of InnovationQuarter and Rotterdam Partners in that the Port can act without the need or support from partners or even the Municipality. However, even the Port's proposition is much stronger when the partners are involved and when all partners work together on joint propositions.

The roles of all parties involved should be explicitly defined so as to provide clarity, minimize duplication and promote effective collaboration. There needs to be a clear functional mandate for each agency and the agencies need operational autonomy.

2b. Strategy Board

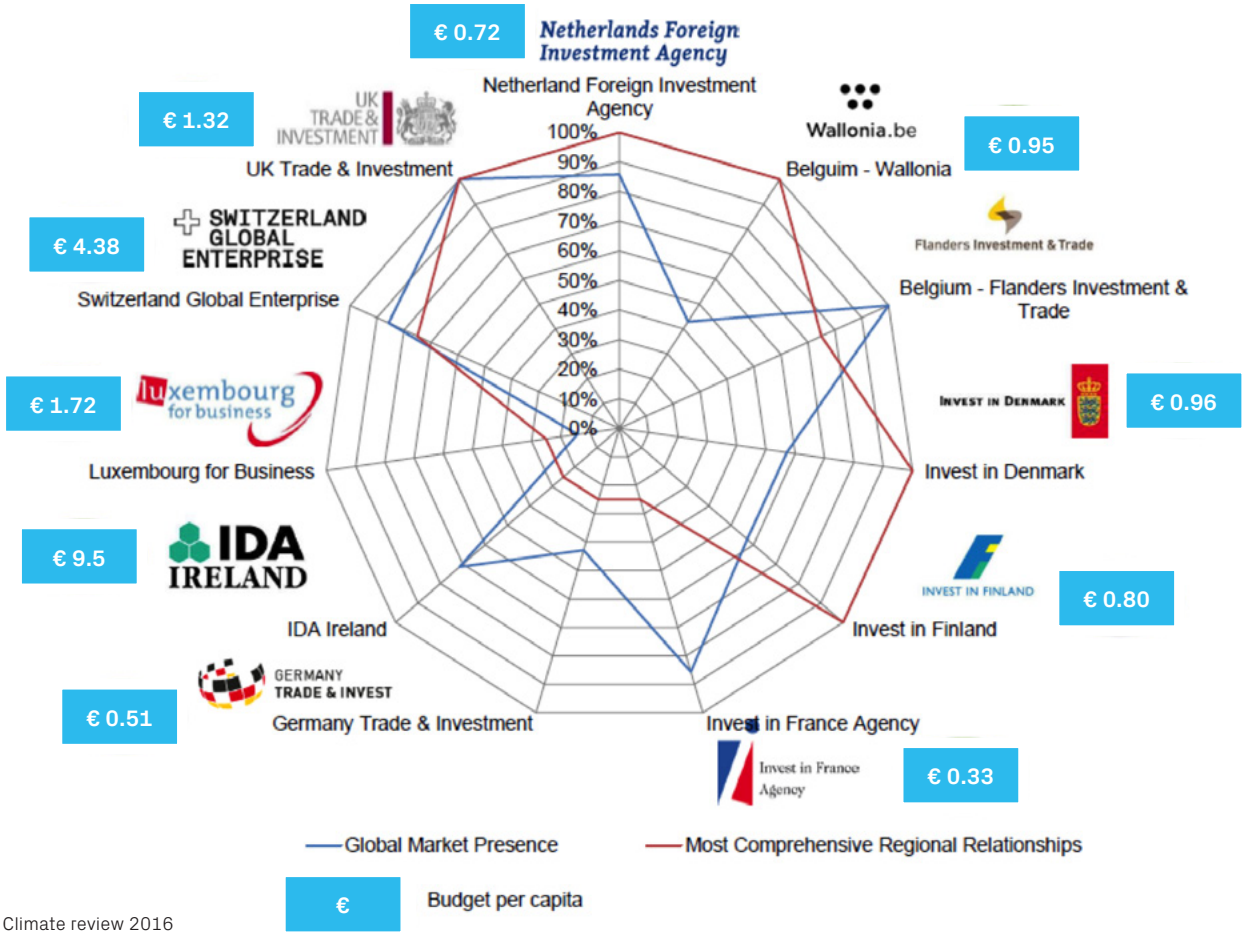
A formal coordination mechanism should be established, in the form of a Strategy Board. The Board is intended to facilitate collaboration and provide clarity, rather than creating additional bureaucracy. The Strategy Board creates the common strategy, sets the common agenda, decides on actions and monitors the outcomes. This leads to continuous collaboration rather than the formation of ad-hoc project teams which is currently the case.

The core members of this Strategy Board need to be the Municipality (the Head responsible for FDI-attraction, together with a lead strategist), InnovationQuarter (the Managing Director together with the Director of Investments), Rotterdam Partners (the Managing Director together with the Director of Investments), Port of Rotterdam Authority (Head of Strategy together with the Head of Business Development) and DEAL/ Drechtsteden (Managing Director). As and when needed in the process other parties such as branch organisations, trade and promotional organisations and universities should be added to this Board.

Where possible, other existing meeting structures need to be discontinued to avoid wasting time and resources on too many meeting structures and also to avoid duplication and possibly creating conflicting actions.

2c. Budget Review and Recommendations

Rotterdam has a relatively low and/or unevenly distributed budget for FDI attraction compared to what other cities and countries spend on FDI attraction. Budgets for investment promotion vary widely among IPAs across the world, but there are many examples of (well performing) IPAs in more mature economies which work with annual budgets in the range of 1 to 2 Eur/USD per inhabitant of the region/city that the IPA represents. The current spend in Rotterdam is 16.5 cents per inhabitant (see figure below). The budget made available for FDI attraction in Rotterdam needs to reflect how important the municipality feels that FDI attraction is to the GVA of Rotterdam.



From: NFIA investment Climate review 2016

Decide on resources needed based on how important FDI is according to the political and economic agenda. Be aware that most cities have larger budgets made available for FDI attraction and have more resources (in terms of size of agency) too. As cities are taking their rightful place in the global economy and are competing against each other for investments, they will continue to place more importance on their FDI attraction efforts. Therefore, the gap between the current budget and resources made available in Rotterdam and that of competing cities is likely to only get higher.

2d. Pooling Resources

Also, organisations could consider pooling some of their resources in foreign travel. In fact, organisations work more effectively when they coordinate all resources in international markets. Rather than each organisation travelling to the same places, they need to pool their resources and coordinate who goes where for each year. Each organisation then represents the others on each foreign trip. This is another main reason for having a common story/common message, rather than working with different organisational logo's/names/brand images/messages/data, etc. A Positive example of this is the State of Ohio, where JobsOhio is the lead organisation and the regional partners work alongside as partners. Trade Shows and missions are coordinated between all partners and a common presence is ensured.

2e. New Initiatives

Rotterdam's economic development corporation (or other actors in the field) need to refrain from creating any further initiatives and/or organisations or boards active in the field of FDI attraction or promotion. Should there be a wish or a need for further expansion of services in this area it needs to be tabled at the strategy level with the Strategy Board first and it needs to be explored whether this initiative should and can be part of an existing organisation or whether a separate agency should be mandated.

2f. KPIs and Reporting Structure

The current reporting structure is complicated and seems designed to control, rather than to inform. Also, the target the municipality sets for their agencies promote competition

between agencies rather than promote collaboration and alignment. This system needs to be reviewed, where the agencies should be allowed to share targets obtained. The KPIs can possibly be tracked through a shared CRM system. The chosen KPIs need to be linked to the chosen strategy. The municipality needs to rethink the targets they set for their IPAs and make sure that the chosen KPIs support collaboration rather than promote competition, which is currently the case.

2g. Roles of Parties Involved:

Municipality:

- Joint responsibility with the IPAs for creating and implementing the over-arching strategy and making resources available.
- Responsible for improving the investment climate and creating policies and guidelines surrounding incentives/policy advocacy.
- Preparing investment-ready sites and related infrastructure to attract investment.
- Responsible for other key aspects in the later-stages of an investment project (e.g. permits, coordinating utilities, local regulations).
- Responsible for negotiating incentive packages.
- Responsible for problem solving of problems flagged by existing investors for which the municipality is responsible (for example issues around licensing, recruitment, etc.). The account management for this should be left with Rotterdam Partners.
- Mayor and Aldermen to get involved in meetings and (foreign) visits to (potential) investors at the request of the IPAs.

Rotterdam Partners:

- Joint responsibility for creating and implementing over-arching strategy.
- Responsible for city marketing/image building (communicating the benefits the city has to offer).
- Investment generation (identifying potential investors, lead generation and converting leads into investments).

- Investor servicing (assisting committed investors in analysing business opportunities, establishing and maintaining a business, incl. services around accounting, financing, legal, recruitment and location and expat-services).
- Current investor development/account management (helping the investor expand and thrive in the city).
- Relationships with service providers.
- Give advice to the municipality on (improving) business climate and market developments.

InnovationQuarter:
- Joint responsibility for creating and implementing the over-arching strategy.
- Same role as Rotterdam Partners for clients outside of the city of Rotterdam,
- With the exception of city marketing/image building (for which only Rotterdam partners should be responsible), but responsible for communicating the common message.

Port of Rotterdam Authority:
- Joint responsibility for creating and implementing the over-arching strategy.
- Same role as Rotterdam partners for port-related activities,
- With the exception of city marketing/image building (unless Port specific). The Port's message needs to be a clear part of the city's common message.
- Added to this is that the Port has responsibility for Port-owned land use and re-development.

Investor steps in location selection and key IPA roles in each step

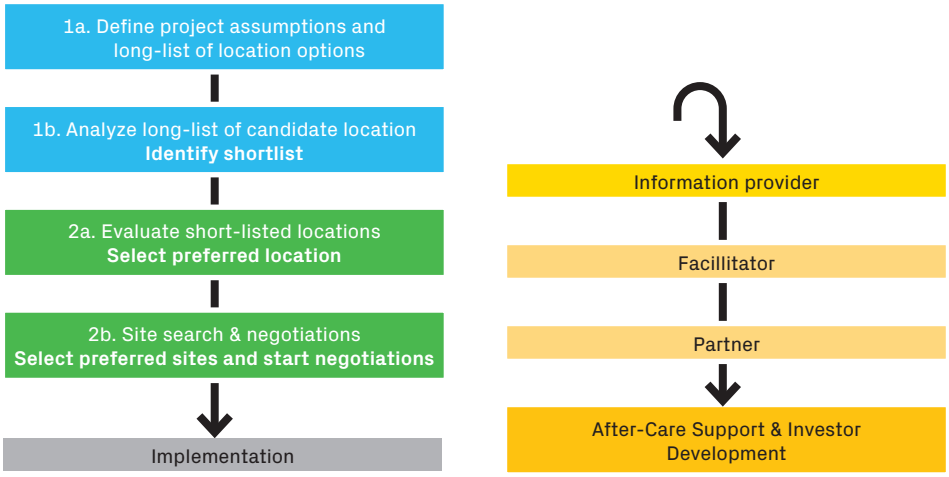


Image by IAB FDI experts

Conclusions:

- The city needs an independent IPA at arm's length of the government and accountable to it.
- This IPA needs sufficient budget, resources and mandate to operate successfully.
- Where multiple agencies are involved, roles and responsibilities need to be clearly defined, including geographical divide, sectors, responsibility for account management, foreign travel, etc.
- All agencies should contribute to and then implement the over-arching FDI-strategy.
- The agencies need to represent the common USP message of the greater Rotterdam area (and thereby represent each other) in foreign trips and in contacts with potential investors.
- All agencies need to trust each other's expertise and each other's processes.
- Each organisation in the field of FDI attraction in Rotterdam needs to be aware of their own distinctive role and contribution. Those agencies mandated by the municipality need to be supported by the municipality to carry out this mandate.
- The reporting structure needs to be simple and clear and be intended to inform.
- KPIs need to be shared by all agencies. The municipality should promote a KPI structure that promotes collaboration rather than competition between agencies.

Part II

Main Findings of the Benchmarking Research

Over the course of 2017 we engaged in desk and field research into city investment promotion agencies. Our main focus was on European cities, as we work under the same EU rules and regulations, making it easier to make comparisons.

However, where possible, we also gathered information from several overseas sources. We used research reports, sent out questionnaires and visited several IPAs in other cities. The cities investigated included: Singapore, Hong Kong, New York[8], London, Berlin, Barcelona, Hamburg, Stockholm, Copenhagen, Liverpool, Manchester, Vienna, Lyon, and Zurich. In some cases, the information we obtained was incomplete, but the information we did obtain has allowed us to draw the conclusions in the following report.

We draw general conclusions without identifying the specific IPAs, unless it concerns information which is publicly available, as we have agreed with the IPAs investigated that the information they gave us will be handled in the strictest confidence.

Introduction

Investment promotion activities can be grouped into five areas of activity:

- City marketing/image building (communicating the benefits the city has to offer).
- Investment generation (identifying potential investors, lead generation and converting leads into investments).
- Investor servicing (assisting committed investors in analysing business opportunities, establishing and maintaining a business, incl services around accounting, financing, legal, recruitment and location).
- Investment development (helping the investor expand and thrive in the city).
- Policy advocacy (improving the investment climate).

The tables below offer an overview of data that was accumulated in the benchmark research. Only data of the main investment promotion agency (IPA) in the cities investigated is included (no data from other promotional agencies at city of regional level). The data is partially gathered through interviews with representatives and partially through desk research. Some data is derived from secondary sources or has been estimated based on available data. Note: The order of the IPAs is randomised across tables (i.e. IPA 1 in one table does not correspond to IPA 1 in other tables).

8 New York was left out of the benchmarking results, as New York City does not have a separate IPA, but rather has an economic development agecy that does not have a specific remit for FDI attraction

Remit of the IPAs investigated. Table 1

IPA	FDI Attraction	Property & site development	Talent attraction & development	Funding support	Funding / grants	Direct incentives	Business growth programme	Start-up support	Innovation / technology support	International trade	Economic development agency	Drive economic policy	Leisure & Business Tourism
1	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes*
2	Yes	Yes	Yes	No	No	No	Yes	Yes	Yes	No	Yes	No	Yes*
3	Yes	No	No	No	No	No	No	Yes	Yes	No	No	No	Yes*
4	Yes	No	No	No	No	No	No	No	No	Yes	Yes	No	Yes
5	Yes	Yes	No	No	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No	Yes
6	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	No
7	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	No
8	Yes	No	Yes	Yes	No	No	No	Yes	No	Yes	Yes	No	No
9	Yes	No	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	No	Yes	No	No
10	Yes	No	Yes	No	No	No	No	Yes	Yes	No	Yes	No	No
11	Yes	Yes	Yes	No	No	No	Yes	No	No	No	Yes	No	No
12	Yes	No	Yes	Yes	Yes	No	No	Yes	Yes	Yes	No	No	No
13	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No	No	No
14	Yes	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

* Note: Leisure tourism and business tourism (congresses and business events) fall under a separate division that is part of the same umbrella organisation as the IPA.

a. Strategy

- It is important to have a set of strategic value propositions, utilised by a well-coordinated, cohesive team and supported on a case-by-case basis by key partners drawn from local government, suppliers, education sector, private business, service providers, etc.
- Various organisational models can be successful, provided that a common strategic vision and shared understanding of end-to-end roles are in place.
- Almost all cities researched have separate organisations responsible for FDI attraction, positioned at arm's length of their governments and with clear independent mandates for the agencies to work with (only two have a different structure).
- Most organisations are also responsible for talent development and/or attracting talent to the city and have separate programmes and resources available for this.
- Many agencies also have some or full control over the city's business real estate/property and (re-)development of industrial sites.
- All IPAs researched offer their services based on a specialised sectoral approach.
- The one-stop shop approach to FDI attraction (and economic development interactions with firms generally) has become a major requirement.

Strategy. Table 2

IPA	Sector approach	Involvement of private sector in FDI attraction	Overseas representation (offices)	Special China desk
1	Yes	Yes	Yes, 39	No
2	Yes	Yes	Yes, 18	No
3	Yes	Yes	Yes, 15	No
4	Yes	Yes	Yes, 7	Yes
5	Yes	Yes	Yes, 6	Yes
6	Yes	Yes	Yes, 2	No
7	Yes	Yes	Yes, 2	Yes
8	Yes	Yes	Yes, 2	Yes
9	Yes	Yes	Yes, 1	Yes
10	Yes	Yes	No	Yes
11	Yes	Yes	No	Yes
12	Yes	Yes	No	Yes
13	Yes	Yes	No	No
14	Yes	Yes	No	No

- It is important to engage the private sector/established businesses in strategy formation as well as in (overseas) promotional activities.
- Most agencies engage in strategic FDI attraction practices, where specific companies in specific sectors are targeted and resources are directed towards the specific chosen sectors and supply chains. Even at the city marketing level, promotional actions are sector and supply chain specific.
- Extensive industry knowledge generated by in-house intelligence and expertise supports smarter targeting of specific companies and sectors, enhances an agency's ability to provide sophisticated services to businesses, and builds confidence in the agency as a credible and competent partner.
- All IPAs focus on their strong (traditional) sectors on the one hand, while at the same time developing new forward-looking/future-oriented sectors (digital, renewables, new technology, etc.).
- We specifically looked at Brexit-strategies and activities. Most IPAs are waiting for outcomes from the Brexit negotiations before deciding on taking specific actions. Too much is still unknown. However, they all closely watch the UK market for signs of companies wanting to exit via contacts with their key accounts and current investors.

b. Collaboration

- All researched city and regional agencies work closely with their national agencies on promotion, positioning and receiving leads.
- The cooperation between the city IPA and the national IPA is usually formalised in an agreement. All other cooperation is usually (but not always) informal, but with clear roles and responsibilities between parties.
- Copenhagen is a great example where two IPAs from two different countries (Copenhagen, Denmark and Malmø, Sweden) that are located next to each other work together on attracting investments.

c. Structure and Funding

- All but two cities researched have separate agencies – at arm's length from their governments - to deal with promoting FDI attraction, promoting tourism and attracting congresses.
- Some cities have multiple activities handled by separate entities under one umbrella organisation (for instance Invest Liverpool is part of Liverpool Vision, MIDAS is part of the Manchester Growth Company),
- Tourism and congresses tend to be handled by separate agencies altogether (a separate convention and visitor's bureau), such as Berlin Partners and Visit Berlin or the Vienna Business Agency and Vienna Tourism Board. In some cases, the Tourism and Convention Bureau is part of the umbrella organisation. The only exception to this is London & Partners, which is very much structured like Rotterdam Partners and handles FDI attraction, as well as trade promotion, attracting tourism, promoting conventions and attracting foreign students as part of one and the same organisation.
- Most city IPAs also have a (part) responsibility for a larger metropolitan area, rather than the city only.
- Most IPAs are publicly funded (through their local, regional and/or national government) but also have some private funding or private parties collaborating with them, making

them public-private ventures. The more independent the IPAs are, the more private involvement they have.

- Most of the cities researched had an IPA at city level, an IPA at regional level (or a mix of city and regional) and an IPA at the national level. Most city IPAs do get many of their leads from their national agency, but also very much generate their own leads directly.
- Some city organisations have overseas representatives (mainly in China or India). London & Partners even has six overseas offices. Many have a dedicated 'China Desk' to specifically deal with Chinese enquiries and attracting FDI from China. Hong Kong has 13 overseas offices and Catalonia (region) has 39 overseas offices.
- Most European IPAs also get some funding through EU specific programmes.
- All IPAs state that their success is based on their agility and quick response time, followed by their expert knowledge of markets and sectors. IPAs generally recruit their staff from private industry and not from government backgrounds. Knowledgeable staff is a key to success.
- Most agencies also state the attractiveness and the attractive business climate of their city are critical success factors.
- All IPAs state that it is an advantage that they are an (private) organisation separate from their governments.
- It is difficult to directly compare budgets and funding between agencies, as each agency has different remits. Generally, across the agencies researched, they are all bigger and have higher budgets and funding than Rotterdam Partners.
- All agencies have a reporting structure to their boards/governments. Generally, the reporting structure includes number of jobs created, number of companies that have landed and capital expenditure/investment volume. The definitions of these numbers do vary across the different agencies.
- Most agencies use alumni from their universities that are now working elsewhere as ambassadors, also they use (former) citizens working abroad and internationally operating companies as ambassadors.

Structure and Funding. Table 3

* Note: The percentages are based on funding data as reported in annual reports. Other revenue streams (such as private funding and commercial income) are sometimes calculated separately. Some IPAs have higher non-public funding due to a wider remit (a.o. leisure and business tourism and general city marketing activities).

IPA	Separate from local government	Single IPA active in the city	Public funding	Private funding (partnerships)	Revenue from commercial activities	Revenue from assets	EU funding
1	No	Yes	Yes, 100%	No	No	No	Yes
2	No	Yes	Yes, 100%	No	No	Yes	No
3	Yes	Yes	Yes, 100%	No	No	No	No
4	Yes	Yes	Yes, most	Yes	Yes	No	No
5	Yes	Yes	Yes, most	Yes	No	Yes	No
6	Yes	No	Yes, most	No	No	No	No
7	Yes	Yes	Yes, 92%	Yes	Yes	Yes	No
8	Yes	Yes	Yes, 89%	Yes	Yes	No	Yes, 11%
9	Yes	Yes	Yes, 73%	Yes, 19%	Yes, 8%	Yes	Yes
10	Yes	Yes	Yes, 70%	Yes	Yes	No	Yes
11	Yes	Yes	Yes, 60%	Yes	Yes	No	Yes
12	Yes	Yes	Yes, 46%	Yes, 20%	Yes, 25%	No	Yes, 9%
13	Yes	Yes	Yes	No	No	Yes	Yes
14	Yes	Yes	Yes	No	No	No	No

Budgets. Table 4

IPA	Area	Total budget (EUR)	Total budget (EUR) per capita	Budget for FDI attraction (EUR)	Budget for FDI attraction (EUR) per capita	Total number of employees	Employees for FDI attraction
1	greater city region	123M	45.56	2.7M	1.00	1200+	35-40
2	greater city region	119M	29.81	67.5M	16.88	500+	
3	greater city region	29M	3.32	3.9M	0.45	190+	40-45
4	metropolitan area	26.2M	4.36			200+	
5	greater city region	10.1M	2.52				
6	greater region	8.5M	3.40	2.3M	0.92	80-90	15-20
7	greater city region	8.4M	6.00	500k operational		70-80	15-20
8	greater region	6.8M	2.96	4.7M	2.04	40-50	25-30
9	metropolitan area	3.5M	0.67	3.5M (200k operational)	0.67		15-20
10	greater city region	3.5M	2.33	280k operational			5-10
11	greater region	1.8M	0.47	1.2M	0.32	60-70	5-10
12	greater region					70-80	
13	greater city region					150+	10-15
14	greater city region					20-30	

d. Promotion & Leads Sourcing

- All agencies state that their websites and other social media channels are of extreme importance to provide relevant information (sectoral specific and not general) and reach out to prospective investors when they are at their 'long list' stage (before they are ready to contact any specific agencies in any specific location). The better this information is handled and disclosed, the better the chances of ending up as a location on the 'long list'.
- Targeted and direct participation in FDI attraction by the highest political figures in the city (mayor and aldermen), abroad as well as at home at trade and investment events and meetings is of utmost importance.
- Broad, ready access to comprehensive, highly relevant data, a public track record (through company testimonials), and a diverse array of online tools simplify the search process for potential investors.
- Customised serviced and tailored investor relationship management is important for further lead generation as well as for tying the investor to the city.
- All IPAs investigated take part in or visit overseas trade shows and trade missions (often sector specific) to source leads and to generally promote their city (i.e. create awareness).
- International in-market presence enhances the relationships to key investors and strengthens the pipeline of opportunities which will increase the win-rate of FDI-projects.
- Leads are also sourced through account management of current investors.
- Much of the work with clients is based on trust and it is therefore important that the client has the same person(s)n to work with throughout the process.
- Most IPAs use large international business events in their own city/region for location promotion and leads sourcing. Some even organise their own large int. business events.

e. Incentives

- Incentives offered by IPAs include giving grants for setting up R&D locations, tax deductions, grants for skills training, (partial) grants for attending trade fairs, investment in upgrading locations specifically for the needs of an investor. Singapore and Hong Kong's EDA's can offer direct financial incentives. The European IPAs are more limited in what they can offer in financial incentives and this is mostly handled by the national or local governments, although specific packages are tailor made when needed and possible.
- Most city IPAs state that incentives do not play a large or decisive role in their process to attract investors. It is more important to be able to offer the right skills base, locations and provide investors with expert guidance and information.

Results. Table 5

IPA	Number of investment projects	Expected jobs created from investments	Investment amount (EUR)	Reporting year
1	391	3,968 (1st yr)	1.7B (1st year)	2016
2	302	6,775	552.5M	2016
3	291	6,062		2016
4	178	1,144 (3 yrs)	288.8M (3 yrs)	2016
5	101	1,654	592M	2016
6	101	434 (1st yr); 1,541 (5 yrs)		2016
7	82	580	303M	2016
8	68	2,87	352M	2016
9	59	976 (3 yrs)	414M (3 yrs)	2016
10	46	2,096		2016-17
11	41	1,131	100.6M	2015-16
12	37	538 (3 yrs)		2016
13	27	1,377 incl retention		2016
14		20,075	5.8B	2016-17

Note: Results are only included if reported publicly by the IPA. Definitions differ across IPAs making the numbers difficult to compare.

f. Challenges

- Most IPAs in developed countries find it difficult to attract people with the right skills base, as new investments very often require people with a higher skills base than they have available, which is why so many IPAs also have separate skills attraction and building programmes.
- Getting to the potential investor at the right time.
- Sometimes they have to report to multiple authorities who can have conflicting interests
- Getting their governments to understand the work that they do and what is needed to be able to do it. Governments tend to have unrealistic expectations and it is key to keep politicians happy.
- IPAs tend to work with long-term strategies where governments tend to handle shorter cycles.

Members of the Special Edition 2017 on FDI Attraction

International Advisory Board 2017

Jan Peter Balkenende
The Netherlands

- Chairman of the International Advisory Board
- Former Prime Minister & Minister of General Affairs of the Kingdom of the Netherlands (2002 – 2010)
- External Senior Advisor and former Partner at EY
- Professor of Governance, Institutions and Internationalisation at Erasmus University, Rotterdam
- Chairman of the Dutch Sustainable Growth Coalition, the Germany-Netherlands Forum and the Major Alliance
- Member of the Supervisory Board of ING

Joachim Arnold
Germany

- Member of the International Advisory Board
- Director of Lead Generation & Representation services & Head of OCO Europe at OCO Global
- Former FDI & Trade Consultant at PM & Partner Marketing Consulting GmbH in Berlin and Frankfurt
- Former Project Assistant at Hessen Trade & Invest GmbH
- Corporate location strategy and projects for international companies
- Investment promotion strategy and projects for governments and investment promotion agencies worldwide

Andy Curtis
United Kingdom

- Member of the International Advisory Board
- Managing Partner at Global Innovation Partners
- Knowledge Transfer Manager for the Digital Economy at InnovateUK
- Fellow of the Institute of Knowledge Transfer (IKT)
- Former Interim Chief Innovation and Technology Officer (CITO) at Future Cities Catapult London
- Former Head of Business Growth at Nottingham City Council
- Former Assistant Director of Innovation for Creative Sheffield
- Former Project Director at Bradford University's Innovation Unit
- Economic development strategy and projects for governments, investment promotion agencies and educational institutions worldwide

Andreas Dressler
Germany

- Member of the International Advisory Board
- Managing Director of Location Decisions
- Founder and former Managing Director at Terrain (part of Conway Data Inc)
- Former Director Global Location & Expansion Services at KPMG
- Expert, trainer and speaker on FDI related topics
- Corporate location strategy and projects for international companies
- Investment promotion strategy and projects for governments, investment promotion agencies and industrial parks worldwide

Chris Knight
United Kingdom

- Member of the International Advisory Board
- Global Commercial Director for fDi Intelligence
- Co-founder of Wavteq Ltd
- Expert and trainer in FDI trends, benchmarking, best practices, location promotion & marketing and lead generation
- Speaker on FDI related topics at global conferences including IEDC, WAIPA, EDCO AIM Congress
- Investment promotion strategy and projects for governments and investment promotion agencies worldwide

John Hanna
United Kingdom

- Member of the International Advisory Board
- Managing Director at GDP Global Development
- Author of biennial Investment Promotion Agency (IPA) Performance Benchmarking Programme
- Former Director of Welsh Development Agency
- Expert and trainer in business development, investment promotion, economic development policy, strategy and operations
- Economic development strategy and projects for governments, investment promotion agencies, World Bank and UN agencies and other NGOs worldwide

Roel Spee
Belgium

- Member of the International Advisory Board
- Global Leader Plant Location International at IBM Global Business Services
- Former Director Plant Location International at PWC
- Founding member of the Site Selectors Guild and Chairman of its international committee.
- Member of the International Advisory Committee of the International Asset Management Council (IAMC)
- Corporate location strategy and projects for international companies
- Economic development strategy and projects for investment promotion agencies worldwide

inholland
hogeschool

Acknowledgements

International Advisory Board 2017

Our sincere gratitude goes out to all who have contributed to the contents and/or the smooth process of this special edition of the International Advisory Board:

Alderman Maarten Struijvenberg and the Municipal Executive of Rotterdam,

City of Rotterdam Economic Development Corporation, in particular Mr Menno Huijs, Mr Hans Huurman, Mr Maarten Keesman, Ms. Kitty Tang, Ms. Sorenka Pocorni, Mr Robert Tans;

Port Authority Rotterdam, in particular Mr Allard Castelein, Mr Victor Schoenmakers, Mr Mark Dijk, Ms. Yvonne van der Laan;

InnovationQuarter, in particular Mr Rinke Zonneveld, Mr Chris van Voorden, Mr Loek Becker Hoff, Mr Niels Krol;

Rotterdam Partners, in particular Ms. Yi-Ling Lam, Ms. Jannelieke Aalstein, Ms. Sandra van der Voort, Ms. Monica Plugge, Ms. Linda Rademaker, Mr Unal Sezisli, Ms. Chantal Roest, Ms. Ingrid van Hanswijk Pennink; International Advisory Board, in particular Prof. Dr. Jan Peter Balkenende, Dr Joachim Arnold, Mr Andy Curtis, Mr Andreas Dressler, Mr John Hanna, Mr Chris Knight, Mr Roel Spee;

VNO-NCW, Mr Diederik van Dommelen,

Deltalinqs, Mr Steven Lak,

DEAL/Drechtsteden, Mr Martin Bloem,

RPPC, Mr Albert Straatman,

Rambus, Mr Andre Stoorvogel,

Marsh, Mr Focko Dorhout Mees,

Daamen & Van Sluis, Mr Wim van Sluis,

Lloyd's, Mr Ralph van Helden

The staff at City Hall, the staff at World Port Centre, the staff at the Royal Maas Yacht Club, Rotterdam Marriott Hotel.

Appendix

Abbreviations

IPA	Investment Promotion Agency
FDI	Foreign Direct Investment
GVA	Gross Value Added
KPI	Key Performance Indicator
USP	Unique Selling Point
EDA/EDO	Economic Development Agency/Organisation
WAIPA	World Association of Investment Promotion Agencies
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development

References

World Investment Report 2017 – UNCTAD

FDI Intelligence – The FDI Report 2017

Global Location Trends, 2017 annual Report, IBM-Plant Location International, Jacob Dencik and Roel Spee

Exchange of Good Practice in Foreign Direct Investment Promotion. Rotterdam: ECORYS Nederland BV. - 2013

EY Attractiveness Survey Europe - 2017

Roll out the Red Carpet and They Will Come: Investment Promotion and FDI Inflows. Harding T, Javorcik BS. University of Oxford - 2010

OSCE Best Practice Guide for a Positive Business and Investment Climate – 2008

The Role of IPAs in Attracting Foreign Direct Investment, Algirdas Miškinis, Mariya Byrka – 2014

Best Practices in Employing Alternative Incentives for Attracting FDI Targets, Adam Garrib, Julia Kochneva, Christopher Villegas-Cho, Chang Zou, - April 2016

Colophon

Steering Committee
Ahmed Aboutaleb - Mayor of Rotterdam
Maarten Struijvenberg - Alderman for Employment and Economic Affairs
Allard Castelein – CEO Port of Rotterdam Autority
Jan Peter Balkenende – Chairman of the International Advisory Board
Rinke Zonneveld – Managing Director Innovation Quarter
Chantal Roest – Director International Trade and Investment, Rotterdam Partners
Ingrid van Hanswijk Pennink – Project Leader International Advisory Board

Sounding Board
Jannelieke Aalstein – Rotterdam Partners
Robert Tans – City of Rotterdam Development Corporation
Chris van Voorden – InnovationQuarter
Yvonne van der Laan – Port of Rotterdam Authority
Ingrid van Hanswijk Pennink – Project Leader IAB

Project Group
Ingrid van Hanswijk Pennink – Project Leader IAB
Yi-Ling Lam – Rotterdam Partners
Unal Sezisli – Rotterdam Partners
Niels Krol – InnovationQuarter
Loek Becker Hoff – InnovationQuarter
Menno Huijs – City of Rotterdam Development Corporation
Kitty Tang – City of Rotterdam Development Corporation
Sorenka Pocorni – City of Rotterdam Development Corporation

Photography
Iris van den Broek
Sophia van den Hoek
Jan Bijl
Gaby Jongenelen
Niké Dolman
Roy Borghouts
Richard Theemling

Print
Schultenprint, Zoetermeer

Design
Trossenlos.nl

The IABx Special Edition on FDI Attraction was a co-production of the City of Rotterdam, Rotterdam Partners, InnovationQuarter and the Port of Rotterdam Authority.

Contact

For more information please contact:
Ingrid van Hanswijk Pennink
Rotterdam Partners
Korte Hoogstraat 31
3011 GK Rotterdam
T. +31(0)10 790 01 63
E. i.vanhanswijkpennink@rotterdampartenrs.nl
I. www.iabrotterdam.com

Policy Research Corporation

MANAGEMENT SOLUTIONS FOR COMPANIES AND GOVERNMENTS

Evaluatieonderzoek
Stichting Rotterdam Partners

Eindrapport 28 november 2018

In opdracht van:
Gemeente Rotterdam

Dit rapport waarop het auteursrecht van toepassing is, is bestemd voor intern gebruik door de geadresseerde. Elke vorm van gebruik door derden van dit rapport, volledig of gedeeltelijk, vergt een voorafgaande schriftelijke toestemming van de gemeente Rotterdam.

Policy
Research
Corporation

© ***Policy Research Corporation***
Copyright 2018

Vasteland 78
3011 BN Rotterdam
tel: +31 10 436 03 64
fax:: +31 10 436 14 16
e-mail: info@policyresearch.nl
website: www.policyresearch.nl

Inhoudsopgave

MANAGEMENTSAMENVATTING 3

I. INTRODUCTIE 6

I.1. DOELSTELLING VAN HET EVALUATIEONDERZOEK / ONDERZOEKSVRAGEN 6

I.2. SCOPE VAN HET ONDERZOEK 7

I.3. ONDERZOEKSAANPAK 8

II. DE STRATEGIE, DOELSTELLINGEN EN RESULTATEN VAN ROTTERDAM PARTNERS 9

II.1. DE MISSIE EN VISIE VAN ROTTERDAM PARTNERS 9

II.2. DE DOELSTELLINGEN VAN ROTTERDAM PARTNERS 10

II.3. DE DOELSTELLINGEN VAN DE GEMEENTE ROTTERDAM 11

II.4. DE RESULTATEN VAN ROTTERDAM PARTNERS 13

II.5. EVALUATIE - SWOT 14

III. DE PROCESSEN EN ACTIVITEITEN VAN ROTTERDAM PARTNERS 18

III.1. DE ACTIVITEITEN VAN ROTTERDAM PARTNERS 18

III.2. EVALUATIE - SWOT 22

IV. DE ORGANISATIE, MENSEN, MIDDELEN EN CULTUUR VAN ROTTERDAM PARTNERS 25

IV.1. HET OPDRACHTGEVERSCHAP VAN ROTTERDAM PARTNERS 25

IV.2. DE ORGANISATIE EN MENSEN VAN ROTTERDAM PARTNERS 26

IV.3. DE FINANCIËLE MIDDELEN VAN ROTTERDAM PARTNERS 27

IV.4. EVALUATIE - SWOT 30

V. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN 32

V.1. ANTWOORD OP DE ONDERZOEKSVRAGEN 32

V.2. AANBEVELINGEN 34

BIJLAGE I – LEDEN VAN DE BEGELEIDINGSCOMMISSIE 37

BIJLAGE II – LITERATUURLIJST 38

BIJLAGE III – GEÏNTERVIEWDE PERSONEN 39

V.3. INTERN ONDERZOEK 39

V.4. EXTERN ONDERZOEK 39

Lijst van figuren en tabellen

Figuur 1: Onderzoeksaanpak evaluatieonderzoek Stichting Rotterdam Partners 8
Figuur 2: Hoofdtaken en doelstellingen van Rotterdam Partners..... 10
Figuur 3: Beleidsdocumenten van de gemeente Rotterdam waar doelstellingen voor de Rotterdam uit naar voren komen..... 12
Figuur 4: Key Performance Indicators (KPI) Rotterdam Partners 13
Figuur 5: Twaalf activiteiten van Rotterdam Partners 18
Figuur 6: Opdrachtgeverschap van Rotterdam Partners..... 26
Figuur 7: Organogram Rotterdam Partners met aantal FTE per afdeling 26
Figuur 8: Financiën van Rotterdam Partners over 2017 28
Figuur 9: Vergelijking van Rotterdam Partners met soortgelijke organisaties uit Amsterdam, Den Haag en Utrecht 29

© Policy Research Corporation

MANAGEMENTSAMENVATTING

De gemeente Rotterdam en Rotterdam Partners hebben in de zomer van 2018 opdracht gegeven aan *Policy Research Corporation* om een evaluatieonderzoek uit te voeren naar Stichting Rotterdam Partners. De kern van de evaluatie is het inzichtelijk maken van de meerwaarde van de activiteiten en interventies van Rotterdam Partners voor de stad Rotterdam. Hierbij wordt niet alleen teruggeblikt, maar biedt de evaluatie ook handvatten voor doorontwikkeling en/of verbetering van de activiteiten van Rotterdam Partners in de toekomst. De onderzoeksperiode loopt van 2016 tot heden met een focus op de periode vanaf 2017. Dit is de periode van de laatste meerjarige subsidieafspraken en daarmee het meest relevant voor de evaluatie.

Tijdens de studie werd onderzocht in welke mate Rotterdam Partners loopt als goed geoliede organisatie, waarbij strategie, proces en organisatie goed op elkaar zijn afgestemd. Hiervoor werd een intern en extern onderzoek opgezet. Bij het interne onderzoek werd een 40-tal documenten geanalyseerd en vijf interviews gehouden met direct interne betrokkenen zoals MT-leden, leden van de Raad van Toezicht, voormalig wethouder en accountmanager van de gemeente Rotterdam. Bij het externe onderzoek is op basis van gesprekken met 44 stakeholders (vanuit verschillende doelgroepen van de organisatie) de evaluatie en perceptie van buitenaf toegevoegd aan de interne blik. Daarbij werden nog een aantal bijkomende documenten doorgelicht, veelal aangedragen door de stakeholders.

De belangrijkste bevindingen worden hieronder in een aantal statements samengevat. In hoofdstuk V.2 van het rapport worden zes aanbevelingen geformuleerd.

STAKEHOLDERS ERKENNEN DE MEERWAARDE VAN ROTTERDAM PARTNERS

Rotterdam heeft de laatste jaren een positieve ontwikkeling doorgemaakt als woonstad, maar ook als stad voor bedrijven, stad voor congressen, stad voor toeristen, stad voor festivals en stad voor topsportevenementen. Rotterdam Partners wordt door stakeholders erkend als één van de grondleggers van deze positieve ontwikkeling, al is de omvang van de bijdrage van Rotterdam Partners in dit succes niet exact vast te stellen. De samenvoeging van de Economic Development Board Rotterdam, Rotterdam Investment Agency en Rotterdam Marketing tot Rotterdam Partners wordt door bijna alle stakeholders positief ervaren.

DE DOELSTELLINGEN WORDEN BIJNA ALLEMAAL BEHAALD

De doelstellingen van Rotterdam Partners worden geclusterd naar drie hoofdtaken:

1. **Marketing**
   De target op de KPI voor media bereik werd sinds 2015 behaald, behalve in 2017 waarbij de toelichting werd gegeven dat was ingezet op minder maar kwalitatief betere artikelen.

Door stakeholders wordt daarnaast een zeer positieve waardering uitgesproken over de manier waarop Rotterdam Partners de beeldvorming over de stad Rotterdam verbetert en het onderscheidend imago van de stad weet op te bouwen. Deze activiteiten dragen bij aan de realisatie van de doelstellingen op het vlak van acquisitie.

2. **Netwerkbevordering**
   Er wordt geen resultaatsmeting gedaan op het vlak van netwerkbevordering (geen KPI's), maar stakeholders waarderen wel de inspanningen die Rotterdam Partners levert om samenwerking tussen bedrijfsleven, instellingen en gemeenten te verbeteren en netwerken verder te verdiepen. Ook deze inspanningen dragen bij aan de KPI's op het vlak van acquisitie.
3. **Acquisitie**
   Er worden acht KPI's geformuleerd om te meten in hoeverre Rotterdam Partners haar doelstellingen op het vlak van acquisitie van bedrijven, congressen (+Meetings, Incentives, Conventions en Exhibitions) en toerisme waarmaakt. Bij deze KPI's wordt onder meer gekeken naar jobcreatie en aantal hotelovernachtingen. De targets hiervoor werden de afgelopen jaren bijna altijd behaald.

Alle stakeholders (ook de gemeente en Rotterdam Partners zelf) zijn het er echter over eens dat de gehanteerde KPI's niet eenduidig zijn en geen volledig beeld geven van de inspanningen en resultaten van Rotterdam Partners.

HET ACTIEVELD VAN ROTTERDAM PARTNERS IS ERG BREED

Niet alle activiteiten die Rotterdam Partners ontplooit om haar doelstellingen te bereiken zijn bekend bij stakeholders, bovendien is de focus van de activiteiten niet altijd duidelijk.

1. **Marketing**
   De city branding, in het bijzonder het "Make it happen" gedachtengoed dat zowel lokaal als internationaal onder de aandacht wordt gebracht, wordt door alle stakeholders als grote verdienste van Rotterdam Partners erkend. Bij deze citymarketing en city branding kan volgens stakeholders alleen nog winst geboekt worden door *nog* meer het DNA van de stad (dat Rotterdam internationaal, ondernemend en rauw is) te omarmen bij alle activiteiten en de stad als geheel te betrekken.
   Dat Rotterdam Partners ook uitvoering geeft aan de voormalige VVV kantoren door middel van de Rotterdam Tourist Information locaties, applicaties en ander materiaal is minder bekend.
2. **Netwerkbevordering**
   De netwerkevents, in het bijzonder de Nieuwjaarsborrel en het Red Carpet Dinner, worden door stakeholders ervaren als dynamische bijeenkomsten die zakelijk ook interessant zijn. Wel worden initiatieven zoals de Rotterdam Economic Council door meerdere stakeholders gemist en wordt aangedragen dat Rotterdam Partners nog meer zou kunnen verbinden voor specifieke onderwerpen: zo kan Rotterdam Partners bijvoorbeeld de verdere coördinatie tussen hotels in de stad en congresorganisatoren trekken. Ook is tijdens het onderzoek gebleken dat deze activiteit door de meeste stakeholders wordt onderschat, ze staan er niet altijd bij stil welke inspanningen Rotterdam Partners voor en achter de schermen onderneemt om als spin in het web verbindingen te leggen.

© Policy Research Corporation

3. **Acquisitie**
   Bij stakeholders bestaat de perceptie dat de prioriteit van Rotterdam Partners vooral bij het aantrekken van grote bedrijven en congressen ligt. Dat er ook ingezet wordt op het aantrekken en stimuleren van MKB / start-ups en toerisme is minder zichtbaar. Sommige stakeholders aan de leisure-kant hebben dermate het idee dat de aandacht voor toerisme en leisure verwatert, dat ze twijfelen om aan te blijven als partner.

DE ORGANISATIE VAN ROTTERDAM PARTNERS IS MEER EN MEER EEN GEOLIEDE MACHINE

Rotterdam Partners wordt door de meeste stakeholder omschreven als een enthousiaste en professionele organisatie met capabele medewerkers die een hart voor Rotterdam hebben. De vele wissels in het managementteam hebben echter niet bijgedragen aan de continuïteit, en er worden nog een aantal aandachtspunten genoemd bij de interne en externe gesprekken, zoals het belang van kennisoverdracht en afstemming tussen de verschillende disciplines en het belang van voldoende afstemming met de buitenwereld.

ROLVERDELING TUSSEN GEMEENTE EN ROTTERDAM PARTNERS IS NOG NIET SCHERP GENOEG

De afgelopen jaren is er in overleg tussen de gemeente Rotterdam en Rotterdam Partners al bijgestuurd, maar toch zit er nog te veel ruis op de lijn om deze samenwerking als optimaal te bestempelen. Deze ruis komt voornamelijk voort uit het feit dat Rotterdam Partners een brede missie heeft waaronder veel geplaatst kan worden. Hierdoor is bij de gemeente Rotterdam niet altijd duidelijk welke taken wel tot het takenpakket van Rotterdam Partners behoren en welke niet. Dit heeft als resultaat dat zaken door de gemeente opgepakt worden die bij Rotterdam Partners horen en vice versa. Dit zorgt niet alleen voor kleine irritaties binnen de organisaties maar ook voor onduidelijkheid bij stakeholders.

ROTTERDAM PARTNERS BOTST OP DE GRENZEN VAN HAAR VAST BUDGET

Rotterdam Partners heeft de beschikking over een vast budget, dat niet eenvoudig toelaat in te spelen op veranderende context en/of bijkomende ambities. Vanwege het brede spectrum aan activiteiten dat Rotterdam Partners onderneemt, zijn de competenties bovendien niet eenvoudig onderling inwisselbaar (een medewerker van RTI is bijvoorbeeld niet eenvoudig inzetbaar bij acquisitie van congressen of persbewerking).

Tot slot

De evaluatie van de Stichting Rotterdam Partners geeft daarmee een positief beeld: de organisatie doet waarvoor ze is opgericht en draagt als spin in het web bij aan de versterking van de Rotterdamse economie. De belangrijkste aanbevelingen hebben te maken met het aanscherpen van doelstellingen en rollen, aanbevelingen waar zowel de gemeente als Rotterdam Partners mee aan de slag moeten.

I. INTRODUCTIE

Stichting Rotterdam Partners is op 1 januari 2014 van start gegaan na de besluitvorming door het college van Burgemeester en Wethouders van de gemeente Rotterdam. De stichting is de opvolger van Economic Development Board Rotterdam, Rotterdam Investment Agency en Rotterdam Marketing, die hun krachten zijn gaan bundelen. Rotterdam Partners heeft als doel om alle doelgroepen die er voor de stedelijke economie en citymarketing toe doen (bewoners, (zakelijke) bezoekers en bedrijven), vanuit één organisatie te bedienen. Om dit te bereiken, biedt Rotterdam Partners een breed dienstenpakket gericht op toerisme, bedrijfsvestiging, congreswerving en citymarketing.

Ter bevordering van de uitvoering van haar taken ontvangt Rotterdam Partners een subsidie van de gemeente Rotterdam, die jaarlijks wordt vastgesteld binnen meerjarige kaders. Vanwege het aflopen van de meerjarige subsidieafspraken 2016-2019 en het opstellen van de nieuwe afspraken voor 2020-2023 hebben de gemeente en Rotterdam Partners afgesproken om een evaluatie uit te voeren. **Kern van de evaluatie is het inzichtelijk maken van de meerwaarde van de activiteiten en interventies van Rotterdam Partners voor de stad Rotterdam**. Hierbij moet niet alleen teruggeblikt worden, maar moet de evaluatie ook handvatten bieden voor doorontwikkeling en/of verbetering van de activiteiten van Rotterdam Partners. De uitkomsten van deze evaluatie zullen door Rotterdam Partners meegenomen worden bij de herijking van de strategie.

Voor u ligt het rapport van het evaluatieonderzoek naar Stichting Rotterdam Partners dat *Policy Research Corporation* in opdracht van de gemeente Rotterdam heeft opgesteld. In dit eerste hoofdstuk gaat de aandacht uit naar de doelstelling, scope en aanpak van het onderzoek. In de daaropvolgende hoofdstukken zullen de onderzoeksresultaten gepresenteerd worden aan de hand van drie thema's: 1) Strategie, doelstellingen en resultaten, 2) Processen en activiteiten en 3) Organisatie, mensen, middelen en cultuur. Per thema zal eerst een bondige toelichting worden gegeven van de feiten, en nadien zullen door middel van SWOT-analyses de sterke punten, zwakke punten, mogelijke kansen en bedreigingen toegelicht worden die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen. In hoofdstuk IV.2 staan de conclusies van het onderzoek geformuleerd als beantwoording van de vijf onderzoeksvragen die door de begeleidingscommissie zijn meegegeven. Daarnaast worden aanbevelingen gepresenteerd die voortvloeien uit het onderzoek. Verder bevat bijlage I een overzicht van de samenstelling van de begeleidingscommissie, bijlage II geeft een overzicht van het type documenten dat door *Policy Research* bestudeerd is en bijlage III bevat een alfabetische lijst met de geïnterviewde personen.

I.1. DOELSTELLING VAN HET EVALUATIEONDERZOEK / ONDERZOEKSVRAGEN

De doelstelling van het evaluatieonderzoek is tweeledig: 1) achterhalen op welke manier de vorming van Rotterdam Partners van meerwaarde is geweest voor de stad Rotterdam en 2) nagaan wat de mening over Rotterdam Partners is van de diverse groepen die Rotterdam Partners bedient en/of belang hebben bij haar activiteiten.

© Policy Research Corporation

Met dit rapport wordt getracht antwoord te geven op de **vijf onderzoeksvragen** die door de begeleidingscommissie (zie bijlage I) zijn meegegeven aan het onderzoeksteam:

1. "*In hoeverre dragen de activiteiten en interventies door Rotterdam Partners bij aan de economische versterking van de stad?*" Hierbij draait het om de vraag of Rotterdam Partners slaagt in haar missie om de Rotterdamse economie te versterken.
2. "*Samenwerking (in brede zin: met klanten, met partners, met gemeente): hoe ervaren partijen in de stad de samenwerking met Rotterdam Partners en in hoeverre bevordert Rotterdam Partners de samenwerking in de stad tussen de verschillende partijen onderling?*" Hierbij wordt vooral gekeken naar de perceptie van verschillende doelgroepen over de rol van Rotterdam Partners bij samenwerking en bij het bevorderen van samenwerking tussen de doelgroepen.
3. "*Realisatie bredere doelstellingen (niet alleen KPI's) en bijdrage aan strategische doelstellingen van de stad: hoe verhouden de initiële doelstellingen zich tot de door Rotterdam Partners geboekte resultaten?*" Deze vraag heeft ook samenhang met de eerste vraag, waar gekeken wordt in hoeverre Rotterdam Partners slaagt in haar missie.
4. "*In hoeverre is de inhoudelijke focus en prioritering van Rotterdam Partners bekend en hoe wordt deze ervaren?*" Bij deze vraag draait het erom in hoeverre de missie en bijbehorende bredere doelstellingen die Rotterdam Partners nastreeft, zowel binnen als buiten de organisatie bekend zijn, en zo niet wat dan wel de perceptie over die missie en bredere doelstellingen is.
5. "*Organisatieontwikkeling: in hoeverre is de stad Rotterdam er door de vorming van Rotterdam Partners in internationaal-economisch perspectief krachtiger op geworden?*" Wat is met andere woorden de meerwaarde geweest van de fusie van de Economic Development Board Rotterdam, Rotterdam Investment Agency en Rotterdam Marketing tot Rotterdam Partners.

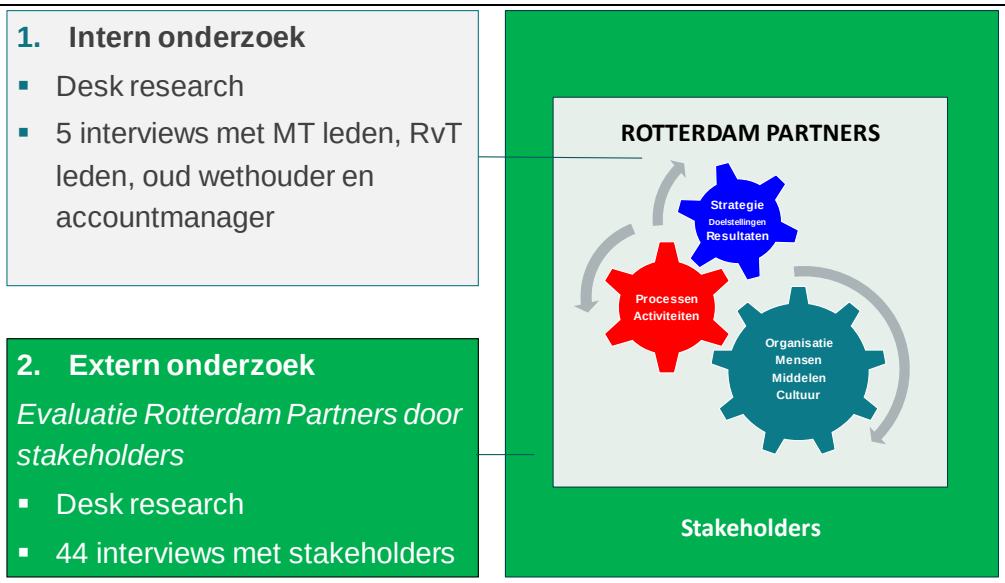
I.2. SCOPE VAN HET ONDERZOEK

De onderzoeksperiode betreft het bestaan van Rotterdam Partners van 2016 tot heden met een focus op de periode vanaf 2017. Dit is de periode van de laatste meerjarige subsidieafspraken en daarmee het meest relevant voor de evaluatie. De jaren 2014-2016 zijn slechts meegenomen wanneer uit desk research of interviews bleek dat deze van wezenlijk belang waren voor de uitkomsten van het evaluatie-onderzoek.

I.3. ONDERZOEKSAANPAK

Figuur 1 geeft de onderzoeksaanpak weer die tijdens dit onderzoek is aangehouden. Daarbij worden de onderzoeksvragen opgehangen aan de rechterfiguur: in welke mate loopt Rotterdam Partners als een goed geoliede machine, waarbij strategie, proces en organisatie goed op elkaar zijn afgestemd?

Figuur 1: Onderzoeksaanpak evaluatieonderzoek Stichting Rotterdam Partners



Bron: Policy Research Corporation

Hiervoor werd een intern en extern onderzoek opgezet:

1. Een **intern onderzoek** werd uitgevoerd door middel van deskresearch waarbij een 40-tal documenten (zie bijlage II) zijn geanalyseerd en vijf interviews werden gehouden (zie bijlage III) met direct interne betrokkenen zoals MT-leden, leden van de Raad van Toezicht, voormalig wethouder en accountmanager van de gemeente Rotterdam;
2. Daarna volgde het **extern onderzoek** waarbij op basis van gesprekken met 44 stakeholders (vanuit de verschillende doelgroepen van de organisatie) de evaluatie en perceptie van buitenaf werd toegevoegd aan de interne blik. Daarbij werden nog een aantal bijkomende documenten doorgelicht, veelal aangedragen door de stakeholders.

Het onderzoek is van start gegaan op 19 juli, en werd tussentijds met de begeleidingscommissie besproken op 30 augustus, 27 september en 22 oktober 2018. De begeleidingscommissie is samengesteld uit medewerkers van de gemeente Rotterdam en medewerkers van Rotterdam Partners.

© Policy Research Corporation

II. De strategie, doelstellingen en resultaten van Rotterdam Partners

II.1. De missie en visie van Rotterdam Partners

De missie van Rotterdam Partners is in haar statuut als volgt geformuleerd: "*De (…)* ***versterking van en bijdragen aan de economie van Rotterdam****, het behoud en de uitbreiding van de economische, toeristische, maatschappelijke en culturele activiteiten in de stad en daarmee de werkgelegenheid op al deze terreinen, en het fungeren als verbindende schakel tussen bedrijfsleven en instellingen in Rotterdam en de gemeente Rotterdam."* [1]

Uit de missie komt naar voren dat Rotterdam Partners een stichting is die optreedt als verbinder van meerdere sectoren in de stad om uiteindelijk de Rotterdamse economie te versterken. Het draait hierbij om een breed gedefinieerde missie waardoor Rotterdam Partners in staat is om mee te bewegen met de ontwikkelingen binnen de economie.

In het verlengde van de missie richt de visie van Rotterdam Partners zich op drie punten:

- Het **verschil maken in de kracht van de Rotterdamse en regionale economie**. Dit wil Rotterdam Partners bereiken door internationale bedrijven binnen prioriteitssectoren naar Rotterdam te halen en netwerkvorming te bevorderen en versterken. Daarnaast moeten zakelijke en toeristische bezoekers en bewoners aangetrokken en gastvrij ontvangen worden en moet deze laatste doelgroep behouden worden voor de stad;
- Het **promoten van de economie en de aantrekkelijkheid van de stad en de regio** door afstemming en samenwerking met partners. Hierbij ligt de focus op actief communiceren op mondiaal, Europees, Nederlands en regionaal niveau over het onderscheidend vermogen per economische sector, de aantrekkelijkheid van het vestigen van bedrijven en wonen in Rotterdam, internationale congressen binnen te halen en eenduidigheid in het merk Rotterdam na te streven;
- Het **versterken van de beleidsvorming op economisch gebied** door het organiseren van de dialoog tussen partners in de stad en het stadsbestuur, de International Advisory Board (IAB) en het opzetten van een kenniscentrum waarin kennis van lokale economie tot globale, politieke, economische, sociale, technologische, ecologische en demografische trends wordt samengebracht.

[1] Statuten Stichting Rotterdam Partners, van 6 december 2013 en jaarverslag 2017

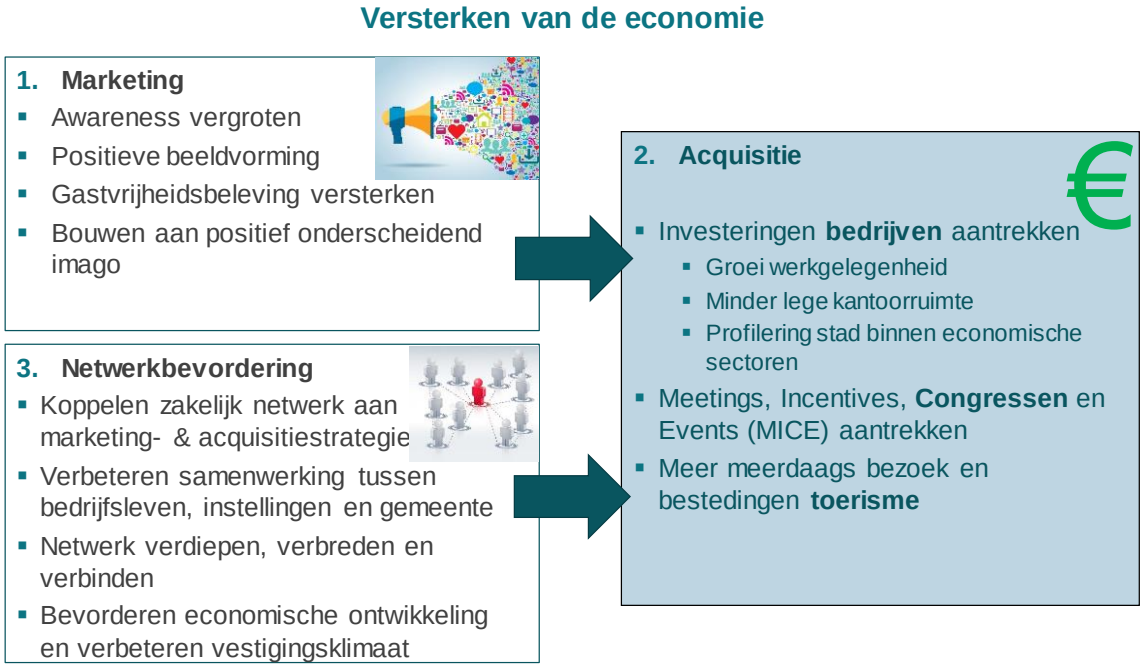
II.2. De doelstellingen van Rotterdam Partners

De missie van Rotterdam Partners wordt door Rotterdam Partners vertaald naar doelstellingen die sinds de opstart in **drie hoofdtaken** zijn vervat:

1. Marketing
2. Acquisitie
3. Netwerkbevordering

Figuur 3 geeft de huidige doelstellingen van Rotterdam Partners weer, geclusterd binnen deze drie hoofdtaken. Hierbij geldt het ***"versterken van de economie"*** **als overkoepelende doelstelling** voor de drie hoofdtaken en bijbehorende doelstellingen. Van 'marketing' en 'netwerkbevordering' kan gezegd worden dat zij ondersteuning bieden aan de 'acquisitie' die Rotterdam Partners voert. Daardoor zijn 'marketing' en 'netwerkbevordering' van essentieel belang. Deze taken zorgen er gezamenlijk voor dat Rotterdam Partners succesvol is in haar missie.

Figuur 2: Hoofdtaken en doelstellingen van Rotterdam Partners



Bron: Policy Research Corporation op basis van desk research

In het strategiedocument 2015-2020 wordt de volgende invulling gegevens aan de drie hoofdtaken:

1. Marketing
   Rotterdam Partners zet bij marketing vooral in op het **sturen op het imago van de stad door te streven naar één geluid, het maximaal benutten van topmomenten en ook anderen te laten vertellen over de stad**.[2] Om zoveel mogelijk één geluid te laten horen wil Rotterdam Partners de profilering van Rotterdam laten aansluiten bij het "Make It Happen" gedachtegoed

[2] Rotterdam Partners Strategie 2015-2020, zonder datum

© Policy Research Corporation

(zie hoofdstuk III.1.1) en deze profilering sturen vanuit de merkalliantie[3]. Rotterdam moet op de kaart gezet worden door het maximaal benutten van iconen en topmomenten die de stad rijk is, zoals het Centraal Station, de Markthal, het Internationaal Film Festival Rotterdam en CHIO en North Sea Jazz. De marketing wordt krachtiger wanneer niet enkel Rotterdam Partners maar vooral anderen over de stad vertellen. Om ook hier één geluid te laten horen stelt Rotterdam Partners middelen via de Rotterdam Branding Toolkit[4] beschikbaar aan partners, zodat zij de stad kunnen meenemen in hun eigen promotie-uitingen.

2. Acquisitie
   Door middel van onderzoek bepaalt Rotterdam Partners welke bedrijven zij naar Rotterdam wil halen.[2] Bij de acquisitie van specifieke bedrijven die Rotterdam Partners naar Rotterdam wenst te halen, wordt gebruikt gemaakt van zogenaamde Hit-teams. In een Hit-team combineert Rotterdam Partners een organisatiebrede inzet met de inzet van externe organisaties om zo de efficiëntie van de organisatie verder te verhogen en de impact te vergroten. Rotterdam Partners prijst Rotterdam aan als stad met verschillende sterke economische sectoren, zijnde “Maritiem & Offshore”, “Life Sciences & Health”, “Logistiek”, “Agro-Food”, “Clean Tech” en “Innovatie”.[5]
3. Netwerkbevordering
   De netwerken in de stad hebben een **tweeledige functie** binnen de strategie van Rotterdam Partners.[2] Aan de ene kant dienen de netwerken als **voelsprieten in de stad** waardoor Rotterdam Partners op de hoogte blijft van ontwikkelingen en behoeftes. Anderzijds dienen de netwerken als **zenders en zet Rotterdam Partners ze in om de profilering van de stad te voeden en te ondersteunen**. Om dit te bereiken heeft Rotterdam Partners een aantal netwerken die zij direct faciliteert en onderhoudt, zoals R’damse Nieuwe, International Advisory Board en Rotterdam Knowledge Ambassadors. Rotterdam Partners heeft verder intensieve contacten met externe netwerken en samenwerkingspartners., zoals Netherlands Foreign Investment Agency, InnovationQuarter en het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen.

II.3. DE DOELSTELLINGEN VAN DE GEMEENTE ROTTERDAM

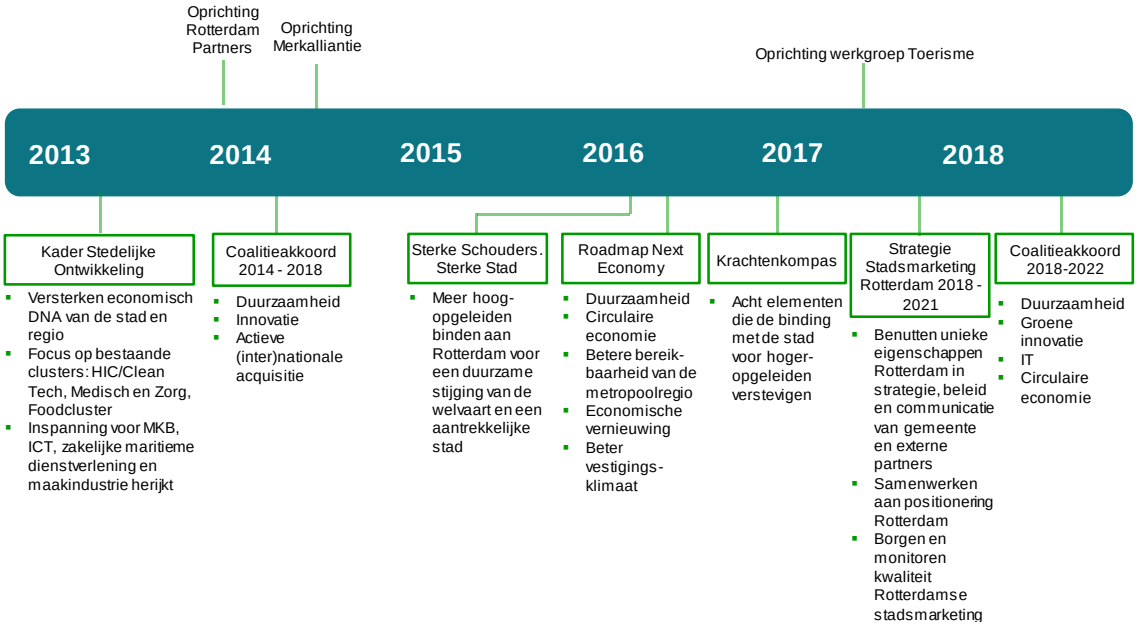
De gemeente Rotterdam heeft meerdere beleidsdocumenten waaruit doelstellingen voor de stad Rotterdam naar voren komen. Figuur 3 geeft deze beleidsdocumenten beknopt weer en geeft ook aan op welke moment deze zijn opgesteld. Verder staan boven de as enkele belangrijke momenten aangeduid: de oprichting van Rotterdam Partners, de start van de merkalliantie en de start van de werkgroep Toerisme.

[3] De merkalliantie is in 2014 gestart door gemeente Rotterdam, Rotterdam Partners, Erasmus Universiteit Rotterdam en Havenbedrijf Rotterdam. Gezamenlijk willen deze partijen bijdragen aan een optimaal vestigingsklimaat voor bedrijven en studenten en Rotterdam profileren als een aansprekende bestemming voor (zakelijke) bezoekers. Ondertussen zijn steeds meer partijen, zoals Rotterdams Philharmonisch Orkest, Rotterdam Ahoy, Euromast en nog meer partijen, aangehaakt op het initiatief. https://www.rotterdam.nl/bestuur-organisatie/make-it-happen/, bezocht op 25 oktober 2018; Merkalliantie Jaarpplan 2018, van 23 april 2018

[4] Online platform dat stakeholders tools biedt om gezamenlijk de stad te promoten en de mogelijkheid om eigen materiaal met anderen te delen

[5] https://rotterdampartners.nl/investeren-rotterdam/, bezocht op 25 oktober 2018

Figuur 3: Beleidsdocumenten van de gemeente Rotterdam waar doelstellingen voor de Rotterdam uit naar voren komen



Bron: Policy Research Corporation op basis van desk research

Vanaf 2013 geeft de gemeente met het Kader Stedelijke Ontwikkeling richting aan de acquisitie voor de stad, waarbij de focus wordt gelegd op bestaande clusters en het versterken van het economisch DNA van de stad en de regio.[6] Met het coalitieakkoord 2014-2018[7], de Roadmap Next Economy[8] en het coalitieakkoord 2018-2022[9] is deze focus behouden met een nog hogere inzet op duurzaamheid en de circulaire economie. Verder zet de gemeente vanaf 2016 actiever in op het aantrekken van hoger opgeleiden naar de stad met programma's zoals "Sterke Schouders. Sterke Stad."[10] Uit deze documenten komen wel doelstellingen naar voren voor Rotterdam, maar deze zijn weinig concreet. Zo is de dubbele doelstelling die genoemd wordt in het Kader Stedelijke Ontwikkeling: "*economische structuurversterking en een aantrekkelijke woonstad*". Het programma "Sterke Schouders. Sterke Stad." moet leiden tot een stijging van het groeipercentage van het aandeel hoogopgeleiden in Rotterdam, maar er staat niet aangegeven welke stijging wordt geambieerd.

De gemeente zet vanaf 2018 in op een nieuwe strategie voor stadsmarketing, waarbij de focus ligt op het benutten van de unieke eigenschappen van Rotterdam en het samen met partners werken aan de positionering van Rotterdam.[11] Dit is in lijn met de uitkomst van het advies van de International Advisory Board over cultuur in Rotterdam[12] en een rapport over de herijking van de citymarketing strategie voor 2017-2020[13].

6 Kader Stedelijke Ontwikkeling "De Prospectus van de stad", van 3 juli 2013
7 Coalitieakkoord 2014-2018, van 8 mei 2014
8 Roadmap Next Economy, van november 2016
9 Coalitieakkoord 2018-2022, van 26 juni 2018
10 Het krachtenkompas van Rotterdam, van mei 2017; Sterke Schouders. Sterke Stad, Progammaplan & Positionering, van 26 mei 2016
11 Strategie Stadsmarketing Rotterdam 2018-2021, zonder datum
12 Rapport International Advisory Board over Cultuur, van 6 oktober 2017
13 Herijking Citymarketing Strategie 2017-2020, van 28 november 2017

© Policy Research Corporation

Op het gebied van toerisme kent de gemeente Rotterdam geen duidelijk beleid. Om dat te veranderen is in 2017 een werkgroep Toerisme opgericht om samen met stakeholders (waaronder Rotterdam Partners) invulling te geven aan het toerismebeleid.

II.4. DE RESULTATEN VAN ROTTERDAM PARTNERS

Rotterdam Partners heeft bij de start in 2014 vanuit de gemeente **Key Performance Indicators** (KPI's) meegekregen. Door middel van een jaarlijks opgesteld evaluatiedocument koppelt Rotterdam Partners aan de gemeente terug wat er in een jaar bereikt is inclusief het al dan niet behalen van de KPI's. Ook wordt er halfjaarlijks teruggekoppeld over de tussentijdse resultaten.

Uit analyse van deze evaluatierapporten blijkt dat de KPI's in de loop der jaren zijn bijgesteld en een aantal zijn vervallen.[14] Was in 2015 nog sprake van zeventien KPI's[17], in 2018 zijn dat er nog negen[15]. Figuur 4 geeft een overzicht van de huidige KPI's van Rotterdam Partners, opnieuw geclusterd naar de drie hoofdtaken marketing, netwerkbevordering en acquisitie.

Van de negen KPI's die in 2018 nog van kracht zijn, vallen er acht onder 'acquisitie', slechts één onder 'marketing' en geen onder 'Netwerkbevordering'. De groene blokken geven aan dat de KPI behaald is, de rode dat de KPI niet behaald is en de lichtgroene dat Rotterdam Partners op koers ligt om de KPI te behalen voor het lopende jaar.

Figuur 4: Key Performance Indicators (KPI) Rotterdam Partners

		2015		2016		2017		2018	
		Target	*Realisatie*	*Target*	*Realisatie*	*Target*	*Realisatie*	*Target*	*Voortgang*
Marketing	Mediabereik free publicity (mln)	973	1 001	1 022	1 028	1 073	868	1 073	584
Netwerk-bevordering	*Geen KPI's*								
Acquisitie	Hotelgasten	972 020	969 000	1 030 341	1 064 000	1 092 162	1 144 000	1 157 691	216 000**
	Hotelovernachtingen	1 578 340	1 547 000	1 673 040	1 665 000	1 773 423	1 815 000	1 879 828	318 000**
	Congressen kandidaatstellingen	18	26	20	37	21	61	35	22
	Deelnemersdagen congressen confirmed	33 393	35 928	35 063	54 000	36 816	55 103	45 000	39 350
	Economische spin-off congressen confirmed (€)	12 822 970	13 796 160	13 464 118	20 736 000	14 137 324	21 159 552	17 280 000	15 110 400
	Aanvragen MICE-markt	199	224	205	227	211	223	217	100
	Aanvragen Reisindustrie	160	164	164	181	169	159	174	90
	Werkgelegenheid*			419	976	438	1 065	550	1 018

Bron: Policy Research Corporation op basis van de evaluaties van 2015, 2016, 2017 en de halfjaarlijkse evaluatie van 2018
** Werkgelegenheid gemeten in banen op basis van aangetrokken investeringsprojecten die jaarlijks worden aangetrokken waarbij sprake is van betrokkenheid van Rotterdam Partners*
*** Hotelcijfers zijn bekend tot en met eind februari 2018*

[14] De zeventien KPI's uit 2015 bestonden uit één set KPI's vanuit de gemeente Rotterdam en één set KPI's vanuit de Raad van Toezicht van Rotterdam Partners. Dit is vervangen door één set van KPI's waarmee zowel richting de gemeente als richting de Raad van Toezicht wordt gerapporteerd

[15] Rotterdam Partners Halfjaarlijkse Rapportage 2018, van 29 juni 2018

Naast de *kwantitatieve* verslaglegging, wordt in de evaluaties ook *kwalitatief* één en ander toegelicht over de activiteiten, de resultaten en de geleerde lessen. In de evaluatie van 2015 is uitgebreide aandacht voor de ondernomen activiteiten in dat jaar om de doelstellingen te behalen.[17] In de evaluatie van 2016 is deze verslaglegging van hoofdtaken, doelstellingen en activiteiten beperkter, maar is meer aandacht voor aandachtspunten en aanbevelingen aan de gemeente Rotterdam en wordt vooral ingegaan op een aantal voorwaarden in de subsidiebeschikking.[16] Zo werd extra uitleg gegeven over de oprichting van de Stuurgroep Woonpromotie conform de subsidiebeschikking, de opgezette nauwere samenwerking met de gemeente Rotterdam voor bestuursreizen en werd toegelicht waarom Rotterdam Partners zich terugtrekt uit Connect Rotterdam. De evaluatie van 2017 is naar analogie opgebouwd zoals die van 2016. In de halfjaarlijkse evaluatie van 2018 is enkel aandacht voor de kwantitatieve stand van zaken op het gebied van KPI's.[15]

II.5. EVALUATIE - SWOT

Hieronder volgt een SWOT-analyse van de strategie, doelstellingen en resultaten van Rotterdam Partners, waarbij de sterke punten, zwakke punten, mogelijke kansen en mogelijke bedreigingen toegelicht worden die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen. Hierbij worden bevindingen uit zowel het interne als het externe onderzoek meegenomen.

II.5.1. STRENGTHS

- **De doelstellingen van Rotterdam Partners worden door stakeholders herkend**, al is niet elke stakeholder altijd vertrouwd met het volledige spectrum. Wel is elke stakeholder bekend met de doelstellingen die gelden voor de branche waarin die stakeholder opereert;
- De meeste stakeholders **erkennen de rol van Rotterdam Partners in het succes van Rotterdam** en geven aan dat Rotterdam niet had gestaan waar het nu staat zonder Rotterdam Partners. De exacte impact van de rol van Rotterdam Partners blijft voor stakeholders echter lastig in te schatten;
- **Rotterdam Partners behaalt** elk jaar grotendeels de voor haar **opgestelde Key Performance Indicators** (KPI's). Waarom bepaalde KPI's niet behaald worden, wordt door Rotterdam Partners afdoende toegelicht;
    - Handelsmissies organiseren is een zeer bewerkelijke activiteit.[17] Rotterdam Partners heeft er daarom voor gekozen om in 2015 één kwalitatief goede handelsmissie te organiseren in plaats van meerdere (minder kwalitatieve) handelsmissies. Meerdere handelsmissies organiseren is mogelijk, maar dit heeft invloed op de kwaliteit van deze missies.
    - Dat in 2015 de kwantitatieve target van mediabereik niet behaald werd, geeft volgens Rotterdam Partners niet de kwaliteit van het mediabereik van de artikelen weer.[18] Eén kwalitatief artikel vergt meer tijd dan meerdere kleine artikelen, maar zal ook meer teweeg brengen. Daarbij is Rotterdam Partners afhankelijk vanuit het nieuwsaanbod vanuit de stad en wordt er bij de langetermijnstrategie op het gebied van pers meer

[16] Rotterdam Partners Evaluatie 2016, van 31 maart 2017
[17] Rotterdam Partners Evaluatie 2015, van 14 april 2016

 © Policy Research Corporation

ingezet op het versterken van het economisch profiel van de stad. Dit vereist ook het verkennen van nieuwe thema's en nieuwe types media.

II.5.2. WEAKNESSES

- **Rotterdam Partners heeft erg breed gedefinieerde missie en doelstellingen**, in de strategiedocumenten komt onvoldoende naar voren waarop de focus gelegd moet worden. Dit ligt niet alleen aan Rotterdam Partners maar ook aan het gebrek aan duidelijke sturing en visie bij de gemeente op de onderdelen waar Rotterdam Partners zich op inzet;
  - In enkele documenten wordt meer duidelijkheid gegeven over de koers die Rotterdam Partners wenst in te zetten, zoals in de evaluatie van 2017 waarin aangegeven wordt dat Rotterdam wil inzetten op een *duurzame* groei van toerisme[18], maar de daadwerkelijke vastlegging en concretisering op welke manier Rotterdam Partners dit gaat doen ontbreekt nog, mede door het gebrek aan sturing en visie vanuit de gemeente Rotterdam;
  - Zo is er op het moment bij de gemeente Rotterdam geen beleid op toerisme, wel werd in 2017 een werkgroep toerisme ingericht om dit beleid vorm te geven [18];
  - Rotterdam Partners prijst verschillende sterke economische sectoren van Rotterdam aan, maar geeft geen verdere invulling aan het soort bedrijven dat zij precies wil aantrekken voor Rotterdam.
- **De rapportering van Rotterdam Partners op basis van KPI's geeft onvoldoende de veelheid aan activiteiten weer die door Rotterdam Partners ondernomen worden en doet onvoldoende recht aan de behaalde resultaten**. De huidige KPI's vormen een kwantitatieve meting van (een beperkt deel van) de resultaten van Rotterdam Partners, terwijl Rotterdam Partners ook juist een organisatie is die louter kwalitatieve doelstellingen nastreeft. Daarbij geeft een kwantitatieve meting niet de kwaliteit weer van het resultaat.
  - Zo kost bijvoorbeeld één kwaliteitsartikel meer tijd dan vijf kleinere artikelen en vergt het meer tijd om een artikel geplaatst te krijgen in media zoals The New York Times dan op een online forum;
  - De hoofdtaak "netwerkbevordering" heeft geen bijbehorende KPI;
- **Verschillende stakeholders geven aan dat Rotterdam Partners meer gerichte terugkoppeling zou mogen geven over behaalde resultaten**.

II.5.3. OPPORTUNITIES

- Meerdere stakeholders geven aan dat Rotterdam Partners **breder moet denken dan de stadsgrenzen**. Voor deze stakeholders is het dus onvoldoende zichtbaar dat er reeds samenwerkingsverbanden bestaan die de stadsgrenzen overschrijden. Mogelijke samenwerkingsverbanden die door stakeholders genoemd worden:
  - Met Den Haag kan meer samenwerking tot stand komen voor het binnenhalen van congressen, waarbij deelnemers bijvoorbeeld in Rotterdam kunnen overnachten. Het

[18] Rotterdam Partners Evaluatie 2017, van 11 april 2018

gaat hierbij dan vooral over congressen die voor één stad te groot zijn om binnen te halen, maar waar mogelijk gezamenlijk wel een vuist gemaakt kan worden;
  - Ook met Amsterdam kan samengewerkt worden; Rotterdam en Amsterdam verhouden zich als Boston tot New York: een vlotte bereikbaarheid tussen beiden, groter en kleiner met eigen troeven;
  - Er bestaat al een vorm van samenwerking met Hoek van Holland, maar deze kan nog sterker aangehaald worden. Door Hoek van Holland te promoten als het strand van Rotterdam wordt een nieuwe doelgroep aangeboord van mogelijke bezoekers voor de stad. Zeker vanaf het moment dat de Hoekse Lijn is afgerond, kan hier actief op ingezet worden.
- **Rotterdam Partners kan een nog grotere rol spelen als verbinder om de stad beter op de kaart te zetten**.
  - Stakeholders aan de leisure-kant zien Rotterdam Partners als de geschikte organisatie om de verbinder te zijn tussen ondernemers in Rotterdam om een initiatief op te zetten voor de bundeling van toeristische activiteiten. Op het moment is deze met de Rotterdam Welcome Card[19] nog te beperkt. Amsterdam brengt een 'I Amsterdam City Card' uit en ook in andere grote steden (bijvoorbeeld New York, Las Vegas, Los Angeles, San Diego, Shanghai en Sydney) worden zogenaamde 'Go City Cards' aangeboden waarmee mensen afhankelijk van het gekozen type kaart een bepaald aantal activiteiten kosteloos kunnen ondernemen in de stad;
  - Vanuit meerdere stakeholders wordt aangegeven dat het vestigingsklimaat voor buitenlandse bedrijven in Rotterdam nog niet gunstig genoeg zou zijn. Deze stakeholders geven aan dat er bijvoorbeeld meer internationale scholen zouden moeten komen en dat de bereikbaarheid van de stad moet verbeteren. Deze stakeholders zouden hierover graag met elkaar en met de gemeente in gesprek willen om zo gezamenlijk tot een plan van aanpak te komen. De verantwoordelijkheid voor het vestigingsklimaat ligt bij de gemeente Rotterdam. Als de gemeente het initiatief neemt om het vestigingsklimaat te verbeteren, dan kan Rotterdam Partners ondersteunen door bijvoorbeeld de juiste partijen bij elkaar te brengen;
  - Rotterdam Partners is volgens meerdere stakeholders de aangewezen organisatie om de coördinerende rol als verbinder van partijen op zich te nemen bij gesprekken tussen hotels in de stad en congreslocaties. Met de toekomstige uitbreiding van Ahoy Rotterdam en daarmee de komst van een internationaal congrescentrum is er behoefte aan meer coördinatie tussen hotels in de stad om te garanderen dat congres-deelnemers in Rotterdam kunnen overnachten;
  - Rotterdam Partners kan de verbinder zijn om stakeholders om tafel te krijgen om gezamenlijk de citydressing, het aankleden van de stad naar aanleiding van een bepaald thema of evenement, aan te pakken;
  - Meerdere stakeholders vanuit de leisure-kant geven aan dat het nu niet goed inzichtelijk is welke (topsport)evenementen, congressen, activiteiten, tentoon-stellingen, shows, concerten, beurzen, etc. er de komende periode in de stad gaan

[19] Met de Rotterdam Welcome Card kan 25% korting verkregen worden bij 50 activiteiten en kan één, twee of drie dagen onbeperkt gereisd worden met het openbaar vervoer. Bij aankoop krijgt men de kaart en een bijhorend informatieboekje thuisgestuurd. De kaart levert geen gratis toegang op voor activiteiten.

© Policy Research Corporation

plaatsvinden. Om beter aan te sluiten op de wensen van deze stakeholders, zou de agenda op zijn minst zes maanden vooruit moeten kunnen kijken. Rotterdam Partners bevindt zich volgens deze stakeholders in de beste positie om zo'n agenda van de stad te faciliteren.

II.5.4. THREATS

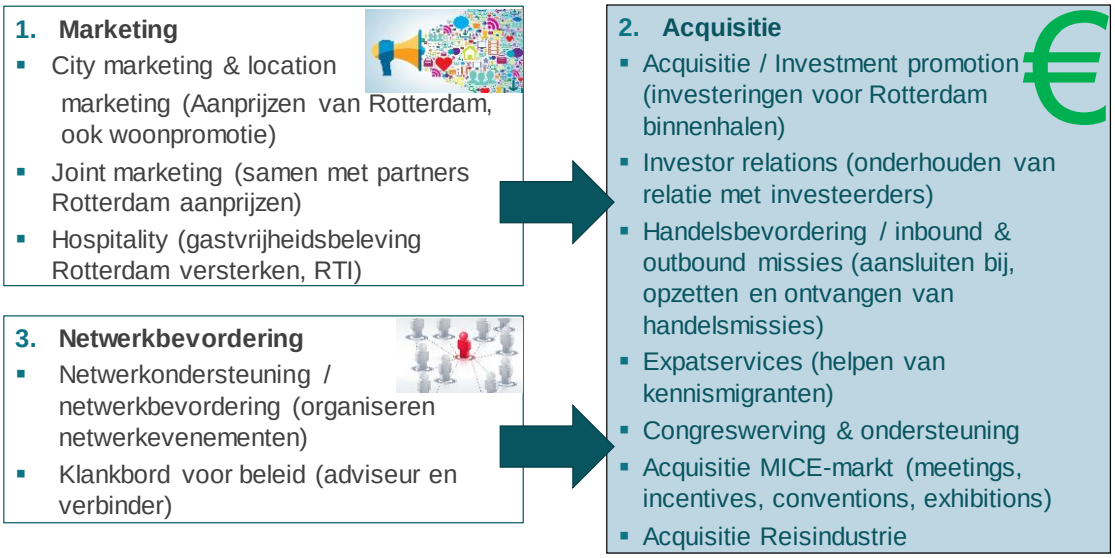
- Enkele partners aan de leisure-kant **twijfelen over de voortzetting van het partnership** met Rotterdam Partners.
  - Bij deze partners heerst het idee dat er te veel focus is op de acquisitie van bedrijven en congressen waardoor de aandacht voor toerisme en leisure verwaterd is;
  - In overeenstemming met de beleidskaders vanuit de gemeente Rotterdam hebben stakeholders het idee dat Rotterdam Partners de nadruk legt op het "hogere" segment. Enkele stakeholders vanuit de leisure-kant geven aan dat zij bang zijn dat hierdoor laagdrempelige activiteiten ondergesneeuwd raken en het lagere segment vergeten wordt;
- Door meerdere partners wordt aangegeven dat de **afstemming tussen de gemeente en Rotterdam Partners niet goed** lijkt te zijn op het gebied van de uitvoering van citymarketing en promotie. Dit zorgt voor rolonduidelijkheid en de onwenselijke situatie waarbij partners soms niet weten wie precies de regie heeft over bepaalde zaken;
  - Zo wordt aangedragen dat de gemeente een deel van de taken van Rotterdam Partners oppakt, bijvoorbeeld door uitvoering te geven aan citymarketing. Kwalijk is bovendien dat hier niet altijd dezelfde citybrandingkaders / huisstijl gehanteerd wordt;
  - Ook wordt er door verschillende stakeholders op gewezen dat de gemeente de campagne rondom "Rotterdam, Maritime Capital of Europe" op zich genomen heeft, terwijl de uitvoering van marketing primair ligt bij Rotterdam Partners;
- Waar de gemeente soms taken oppakt die primair bij Rotterdam Partners liggen, **pakt Rotterdam Partners ook soms taken op die primair bij de gemeente liggen**. Dit is onwenselijk aangezien het zorgt voor rolonduidelijkheid en de beperkte resources van Rotterdam Partners daarmee anders worden ingezet dan bedoeld;
  - De digitale ontmoetingsplaats voor bedrijven genaamd 'Connect Rotterdam', is een initiatief geweest van Rotterdam Partners waarover geen overeenstemming was met de gemeente. In 2016 heeft Rotterdam Partners zich in samenspraak met de gemeente Rotterdam teruggetrokken uit dit initiatief;
  - Rotterdam Partners ontwikkelde een positioning paper op toerisme terwijl het initiatief voor beleid bij de gemeente hoort. De gemeente heeft dit initiatief ook genomen met de instelling van de werkgroep toerisme, waarin Rotterdam Partners mee advies levert over toekomstig toeristisch beleid.

III. De processen en activiteiten van Rotterdam Partners

III.1. De activiteiten van Rotterdam Partners

Om de hiervoor genoemde doelstellingen te behalen voert Rotterdam Partners ongeveer twaalf activiteiten uit die opnieuw naar de drie hoofdtaken te herleiden zijn. Figuur 5 geeft een overzicht van deze activiteiten van Rotterdam Partners.

Figuur 5: Twaalf activiteiten van Rotterdam Partners



Bron: Policy Research Corporation op basis van desk research

De activiteiten die Rotterdam Partners onderneemt zijn heel divers en beslaan een breed spectrum. Van de twaalf activiteiten vallen er drie onder de hoofdtaak 'marketing', twee onder 'netwerk-bevordering' en zeven onder 'acquisitie'. Deze activiteiten worden hieronder toegelicht.

III.1.1. Citymarketing & destination marketing

De citymarketing van Rotterdam is vooral uitgewerkt binnen het "Make it Happen" gedachtegoed, dat als rode draad door de stad zichtbaar is, maar ook bij persberichten en andere documenten wordt gebruikt. Bij dit gedachtegoed bundelen de gemeente Rotterdam, het Havenbedrijf Rotterdam, de Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam Partners en Rotterdam Topsport door de merkalliantie hun krachten om het imago van Rotterdam in binnen – en buitenland te verstevigen.

Op basis van kaders van de gemeente Rotterdam heeft Rotterdam Partners verder een brede marketingvisie en aanpak ontwikkeld die is vertaald naar 'mainstories'. Deze 'mainstories' zijn vertaald naar doelgroepen en uitgewerkt in 'customer journeys'. Op basis daarvan ontwikkelt Rotterdam

© Policy Research Corporation

Partners on- en offline producten, zoals city maps, de mobiele Rotterdam App, meerdere websites en de Rotterdam Welcome Card. Ook richt Rotterdam Partners op basis van de 'customer journeys' een sturend media en persbeleid in, gericht op specifieke thema's.
Deze activiteit wordt door Rotterdam Partners grotendeels proactief opgepakt, Rotterdam Partners is leidend en betrekt stakeholders / partners bij deze activiteiten.

III.1.2. JOINT MARKETING

Bij de activiteit 'joint marketing' trekt Rotterdam Partners samen met haar partners op om Rotterdam te promoten. Zo faciliteert Rotterdam Partners de Rotterdam Branding Toolkit, een online platform waar partners tools kunnen vinden waarmee zij Rotterdam kunnen meenemen in hun eigen promotie. Verder tracht Rotterdam Partners partijen te inspireren om in hun campagnes ook de stad Rotterdam beter zichtbaar te maken om zo samen Rotterdam vaker in de etalage te zetten. Ook in samenwerking met reisorganisaties en vervoersmaatschappijen slaat Rotterdam Partners de handen ineen ter promotie van het verblijftoerisme.
'Joint marketing' is daarom zowel een proactieve als een reactieve activiteit, die wordt geïnitieerd door een idee of verzoek van partners. Wel levert Rotterdam Partners proactief informatie aan voor de Rotterdam Branding Toolkit.

III.1.3. HOSPITALITY

Onder 'hospitality' valt eigenlijk alles wat Rotterdam Partners onderneemt om de gastvrijheidsbeleving van Rotterdam te versterken. De Rotterdam Tourist information (RTI) met locaties in het Centraal Station, bij de Coolsingel en in Hoek van Holland horen onder deze activiteit. Daarnaast geeft Rotterdam Partners ook gastvrijheidstrainingen aan front office medewerkers van hotels, onderhoudt zij e-learning trainingsprogramma's voor dienstverleners in de binnenstad en heeft Rotterdam Partners een hospitality desk waarmee zij bij grote evenementen aanwezig zijn.
Deze activiteit is zowel proactief als reactief en is vooral gericht op stakeholders binnen de leisure-markt.

III.1.4. NETWERKONDERSTEUNING / NETWERKBEVORDERING

Rotterdam Partners koppelt als spin in het web ideeën en partijen aan elkaar. Onder netwerk-ondersteuning / netwerkbevordering vallen evenementen zoals de nieuwjaarsborrel en het Red Carpet Dinner. Daarnaast onderhoudt Rotterdam Partners een reeks eigen netwerken die zij als collectief spreken, betrekken bij specifieke projecten of cases en waar mogelijke leads uit voort komen voor acquisitie of andere projecten. Hieronder vallen bijvoorbeeld R'damse Nieuwe[20] en Rotterdam Knowledge Partners[21].

[20] R'damse Nieuwe is een community van betrokken en ondernemende Rotterdammers
[21] Rotterdam Knowledge Partners zijn wetenschappers, onderzoekers en vertegenwoordigers van verschillende (wetenschappelijke) vakgebieden. Door het hosten van internationale congressen in de stad wordt bijgedragen aan de internationale profilering van de sterke vakgebieden van Rotterdam

III.1.5. KLANKBORD VOOR BELEID

Om op te treden als 'klankbord voor beleid', heeft Rotterdam Partners verschillende mogelijkheden:

- Rotterdam Partners volgt trends en ontwikkelingen rondom haar kerntaken via de verschillende internationale netwerken waarbinnen Rotterdam Partners participeert, eigen scans van verschenen onderzoeken, dagelijkse werkzaamheden met stakeholders en afstemming met zusterorganisaties en landelijke koepels. Rotterdam Partners benut deze kennis om discussie aan te jagen, te signaleren en te adviseren richting de gemeente.
- Rotterdam Partners faciliteerde eerder de **Rotterdam Economic Council** (REC), een netwerk met grote bedrijven, culturele organisaties en kennisinstellingen in Rotterdam. Het doel van dit netwerk was om draagvlak te creëren voor het stedelijk economisch beleid door middel van dialoog tussen stedelijke stakeholders en het stadsbestuur en rond specifieke thema's werkgroepen te vormen. In 2016/2017 bleek vanuit het college minder behoefte aan dit specifieke netwerk in die samenstelling, waardoor het in de oude vorm is beëindigd. Rotterdam Partners werkt momenteel en mede na afstemming met de wethouder Economie en de gemeente aan een nieuwe opzet, meer thematisch en meer gemengd, van een high end stakeholder netwerk om zo een nog beter en gerichter advies uit te kunnen brengen naar de gemeente.
- Rotterdam Partners organiseert de **International Advisory Board** (IAB). De IAB is een adviesraad bestaande uit internationale leiders uit wetenschap, bedrijfsleven en publieke sector. Eerder kwam deze eens per twee jaar bijeen om het college van Burgemeester en Wethouders te adviseren over het stedelijk (economisch) beleid. Sinds 2017 is de opzet gewijzigd naar meer thematische IAB's, waarbij per thema gericht naar internationale experts wordt gezocht. In 2017 vonden twee bijeenkomsten van de IAB plaats: rondom cultuur in de stad en rondom Foreign Direct Investment / Acquisitie.

III.1.6. ACQUISITIE / INVESTMENT PROMOTION

'Acquisitie / investment promotion' is het binnenhalen van investeringsprojecten. Deze investeringsprojecten zijn bijvoorbeeld bedrijven die naar Rotterdam uitbreiden of hier juist hun onderneming willen starten, maar ook bedrijven die al in de stad zetelen verder laten uitbreiden. Om dit te bereiken onderhoudt Rotterdam Partners vele relaties met ambassades, netwerkorganisaties en bedrijven. Daarnaast worden onder andere factfinding trips georganiseerd waarbij de mogelijkheden van Rotterdam voor bedrijven zoveel mogelijk worden tentoongesteld.
Dit is grotendeels een proactieve activiteit gericht op het bedrijfsleven, waarbij vooral samengewerkt wordt met de gemeente Rotterdam, het Havenbedrijf en InnovationQuarter.

III.1.7. INVESTOR RELATIONS

Bij 'investor relations' draait het om het onderhouden van de relatie met de individuele investeerders in Rotterdam door middel van bezoeken aan de bedrijven. Tijdens deze bezoeken worden investeerders bijvoorbeeld ook geïntroduceerd in netwerken, toegang tot de talent pool en ophalen van vestigingsklimaatsignalen. Hieruit komen business development projecten voort die Rotterdam Partners oppakt. Deze activiteit is proactief en gericht op de gevestigde organisaties.

 © Policy Research Corporation

III.1.8. HANDELSBEVORDERING / INBOUND & OUTBOUND MISSIES

Rotterdam Partners organiseert en sluit aan bij uitgaande handelsmissies en helpt bij de ontvangst van binnenkomende handelsmissies. Dit gebeurt in samenspraak met meerdere organisaties waaronder Nederland Maritiem Land, het Nederlands Centrum voor Handelsbevordering en de gemeente Rotterdam.

III.1.9. EXPATSERVICES

In het Schielandshuis is samen met de IND en Publiekszaken van de gemeente een “one stop shop” desk ingericht om buitenlandse werknemers van organisaties gevestigd in Rotterdam te ondersteunen. Rotterdam Partners richt zich binnen het Expat Centre bijvoorbeeld op hulp bij administratie, uitleg over regelgeving, toelichting op hoe medische zorg in Nederland werkt, de zoektocht naar huisvesting en de zoektocht naar geschikte scholen voor kinderen. Dit is een service die kosteloos wordt verleend.

III.1.10. CONGRESWERVING & -ONDERSTEUNING

Rotterdam Partners scant wereldwijd leads om na te gaan welke aankomende congressen zouden passen bij het profiel van de stad. Op deze congressen wordt proactieve acquisitie gevoerd, onder andere door bezoek aan beurzen waar met veel stakeholders tegelijk kan worden gesproken en Rotterdam beter op de kaart kan worden gezet bij (internationale) congresplanners. Verder neemt Rotterdam Partners veelal de leiding in het uitschrijven van het bidbook[22] om congressen naar Rotterdam te brengen. Rotterdam Partners coördineert de input van betrokkenen (congreslocaties, hotels, gemeentehuis voor bijvoorbeeld ontvangst, mogelijke locaties voor activiteiten, …) en organiseert bezoeken met mogelijke congresorganisatoren om de mogelijkheden van Rotterdam te laten zien.
De activiteit is zowel proactief (Rotterdam Partners promoot zelf Rotterdam als congreslocatie) als reactief (bij benadering door een mogelijke organisator zet Rotterdam Partners zich in om het congres binnen te halen).

III.1.11. ACQUISITIE MICE-MARKT EN ACQUISITIE REISINDUSTRIE

Ten behoeve van de acquisitie van Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions (MICE) en de reisindustrie gaat Rotterdam Partners naar beurzen en workshops, organiseert zij inspiratiedagen, famtrips[23] en relatie-events. Rotterdam Partners benadert internationale meeting-, event-, congresplanners en de reisindustrie proactief. Rotterdam Partners werkt hierin ook samen met het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen.

[22] Een bidbook is een schriftelijk overzicht van wat, in dit geval, Rotterdam als congresstad te bieden heeft
[23] Famtrip staat voor ‘familiarisation trip’. Dit zijn gratis of voordelige reizen die Rotterdam Partners aanbiedt aan maating-, event-, congresplanners en de reisindustrie met als doel het promoten van de mogelijkheden die Rotterdam als stad te bieden heeft

III.2. EVALUATIE - SWOT

Hieronder volgt een SWOT-analyse van de processen en activiteiten van Rotterdam Partners waarbij de sterke punten, zwakke punten, mogelijke kansen en mogelijke bedreigingen toegelicht worden die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen. Hierbij worden bevindingen uit zowel het interne als het externe onderzoek meegenomen.

III.2.1. STRENGTHS

- De meeste **stakeholders zijn erg positief over de citymarketing en city branding** zoals die door Rotterdam Partners wordt uitgevoerd;
    - De 'Make it happen' campagne is heel zichtbaar in het straatbeeld;
    - Ook in internationale pers wordt de stad duidelijk neergezet;
- Van de '**hospitality'** activiteit is minder bekend dat deze ook door Rotterdam Partners wordt uitgevoerd, maar de Rotterdam Tourist Information (RTI) krijgt wel positieve evaluaties
    - De locatie op het Centraal Station is erg populair;
    - De locatie aan de Coolsingel is minder bekend, maar wordt met name sterk geapprecieerd door stadsgidsen die de benedenverdieping als ideaal onderdeel van een tour zien;
    - De locatie in Hoek van Holland wordt maar door een enkele stakeholder genoemd;
    - Zowel door stakeholders als gebruikers[24] wordt **positief over de app van de Rotterdam Tourist Information** gesproken. Wel wordt aangegeven dat het een relatief zware app is die veel datagebruik vergt.
- **De netwerkevents** die door Rotterdam Partners georganiseerd worden, in het bijzonder de Nieuwjaarsborrel en het Red Carpet Dinner, **worden door stakeholders ervaren als dynamische bijeenkomsten die zakelijk ook interessant zijn**.

III.2.2. WEAKNESSES

- **De toon die gezet wordt bij de citymarketing** (Rotterdam is internationaal, ondernemend, hip, happening en rauw) **zou Rotterdam Partners nog meer moeten doortrekken naar alle activiteiten die zij onderneemt en doelen die zij najaagt**. Het DNA van de stad, waar Rotterdam juist trots op is, wordt op sommige punten teveel losgelaten;
    - Zo wordt de acquisitie op de MICE markt nog *te braaf* benoemd, waardoor Rotterdam er onvoldoende uitspringt als stad. Hierbij moet het lef getoond worden om ook hier het DNA van de stad te omarmen en het verhaal van Rotterdam te vertellen;
    - Stakeholders noemen Hamburg en Liverpool als twee steden die, net als Rotterdam, havensteden zijn die een ruw en rauw karakter positief hebben weten te gebruiken.
- **Niet alle partners voelen zich betrokken** door Rotterdam Partners in het aanprijzen van de stad. Hier mist Rotterdam Partners vooral de aansluiting met de winkeliers in de stad en ondernemers van laagdrempelige leisure-activiteiten. Hierdoor worden kansen gemist om de

[24] Gebaseerd op reviews van gebruikers in de Android Play Store

© Policy Research Corporation

stad als geheel te betrekken bij een thema of evenement en daarmee de stad nog meer op de kaart te zetten;

- Stakeholders die te maken hebben met **inspiratiedagen** voor de congres- en MICE-markt en reisindustrie geven aan dat programma's van deze dagen soms **teveel op elkaar lijken en daardoor weinig vernieuwend** zijn. Dit soort programma's zit vaak erg vol en de deelnemer sluit soms niet aan op de partner die meedoet. Uit de interviews komt naar voren dat partners het niet erg vinden als ze een keer niet in een programma zouden zijn opgenomen, zolang ze maar wel opgenomen worden in programma's die gericht zijn op hun doelgroep. Ook zou alternatief (virtueel) bezoek hen aanspreken;
- Bij partners bestaat **twijfel over de vindbaarheid van de locatie van de RTI aan de Coolsingel (naast het Schielandshuis)**. Deze locatie is zeker nu tijdens de werkzaamheden aan de Coolsingel lastig bereikbaar. Daarbij is de toegang vanaf de Coolsingel alleen te bereiken via een doorgang tussen een ander gebouw wat het gastvrijheidsgevoel niet ten goede komt;
- Meerdere partners geven aan dat het **klankbord voor economische spelers** (bekend onder de namen "Rotterdam Economic Partners" en "Rotterdam Economic Council") **gemist** wordt.

III.2.3. OPPORTUNITIES

- Bij de meeste stakeholders bestaat de perceptie dat de prioriteit van Rotterdam Partners voor acquisitie vooral ligt bij het aantrekken van grote bedrijven en congressen. Deze stakeholders geven aan dat de **aandacht voor het midden- en kleinbedrijf (MKB) en start-ups** niet verloren mag gaan, het MKB en de start-up van vandaag zijn misschien het grote bedrijf van morgen;
- Betere **samenwerking met andere partijen actief op het vlak van acquisitie van bedrijven** kan tot betere resultaten leiden. Hierbij kan gedacht worden aan intensievere samenwerking en afstemming met Stadsontwikkeling, Havenbedrijf Rotterdam, InnovationQuarter en Deal Drecht Cities[25] om er zo voor te zorgen dat alle partijen hetzelfde verhaal van de stad en regio vertellen en dat men niet in elkaars vaarwater zit. Dit is tevens in lijn met de aanbevelingen van de IAB, zie hiervoor het eerste punt onder 'Threats';
    - Rotterdam Partners kan hierbij volgens stakeholders het best uitgaan van de eigen kracht: het promoten van de stad als geschikte locatie om een bedrijf te vestigen of een congres te houden. De specifieke marktkennis en expertise kan door samenwerking met organisaties als InnovationQuarter of het Havenbedrijf worden meegenomen;
- Met de geplande uitbreiding van Ahoy Rotterdam zal een **ander segment** kunnen worden aangetrokken **voor wat betreft congressen en MICE-markt**;
- Door stakeholders die te maken hebben met handelsmissies wordt lovend gesproken over de ervaringen die zij daarmee hebben. Om nog meer te halen uit de handelsmissies wordt aangehaald dat Rotterdam Partners nog **meer om de handelsmissie heen kan organiseren**.

[25] Deal Drecht Cities is de centrale marketing en promotie organisatie van de steden Alblasserdam, Dordrecht, Hardinxveld-Giessendam, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, sliedrecht en Zwijndrecht en het economic development company ROM-D. Deal Drecht Cities wordt ook volledig gefinancierd door deze partijen

Daarbij gaat het om een grondige voorbereiding en kennismaking vooraf, maar ook om goede opvolging na de handelsmissies: mogelijke leads bespreken en geleerde lessen delen.

III.2.4. THREATS

- Het is voor meerdere **partners niet duidelijk hoe de aanbevelingen van het International Advisory Board (IAB) rapport over FDI Attraction (acquisitie) opgepakt zijn,** en op welke manier deze aanbevelingen terugkomen in de door Rotterdam Partners gehanteerde strategie op het gebied van acquisitie. De traagheid van het proces en de nog openstaande punten vormen een belemmering voor het aantrekken van bedrijven;
- Het Havenbedrijf is bezig met het opzetten van een **informatiecentrum voor toerisme gebonden aan de haven**. Dit kan verwarring en onduidelijkheid creëren bij gebruikers;
- Door de meeste stakeholders wordt de **omvang van de activiteit netwerkbevordering onderschat**. Stakeholders staan er niet altijd bij stil welke inspanningen Rotterdam Partners voor en achter de schermen onderneemt om als spin in het web verbindingen te leggen tussen partijen.

© Policy Research Corporation

IV. De organisatie, mensen, middelen en cultuur van Rotterdam Partners

IV.1. Het opdrachtgeverschap van Rotterdam Partners

Het college van Burgemeester en Wethouders **besloot op 15 oktober 2013 tot een fusie** van de organisaties Rotterdam Marketing, Rotterdam Investment Agency en de Economic Development Board Rotterdam tot Rotterdam Partners.[26] De gemeente wilde hiermee de acquisitie, marketing en het strategisch netwerk meer in samenhang met elkaar organiseren. Om dit zo effectief mogelijk te maken plaatste de gemeente Rotterdam Partners op korte afstand. Dit wil zeggen dat Rotterdam Partners vrijheid van handelen heeft binnen de subsidievoorwaarden die worden vastgelegd in de jaarlijkse subsidiebeschikking. Het idee hierachter is dat zich bij Rotterdam Partners een bedrijfsmatige aansturing en ondernemerszin ontwikkelt waardoor Rotterdam Partners effectiever en efficiënter wordt in de uitvoering van de opdrachten dan de optelsom van de drie organisaties waaruit Rotterdam Partners is voortgekomen.[26]

Rotterdam Partners heeft **één bestuurlijk opdrachtgever:** de **wethouder met de portefeuille Economie.** Daarnaast zijn er een aantal andere lijnen naar de gemeente[26]:

- Algemeen Directeur van Dienst (gemeentesecretaris) als ambtelijk opdrachtgever en aanspreekpunt voor citymarketing;
- Concerndirecteur Stadsontwikkeling als ambtelijk opdrachtgever en aanspreekpunt voor acquisitie, accountmanagement en citymarketing vanuit economische doelstellingen;
- Directeur Economie en Duurzaam namens de Concerndirecteur Stadsontwikkeling;
- Een accountmanager van de gemeente Rotterdam is aangeduid om als gatekeeper de vragen van RP aan de gemeente enerzijds en van de gemeente aan RP anderzijds te stroomlijnen.

Figuur 6 geeft de lijnen weer van het opdrachtgeverschap van Rotterdam Partners.

Naast het opdrachtgeverschap vanuit de gemeente heeft Rotterdam Partners ook een **Raad van Toezicht** die fungeert als het toezichthoudend en adviserend orgaan van Rotterdam Partners.[27] De Raad van Toezicht bestaat uit ten minste vijf en ten hoogste negen natuurlijke personen. Er wordt naar gestreefd dat in de Raad van Toezicht bestuurlijke, juridische, financiële en governance-expertise is vertegenwoordigd, alsmede ervaring op de terreinen van marketing en communicatie, toerisme en vrijetijdseconomie en kennis van stad, regio en het Rotterdamse bedrijfsleven.

[26] Agendapost voor de vergadering van het college van Burgemeester en Wethouders van Rotterdam, van dinsdag 15 oktober 2013
[27] Statuten Stichting Rotterdam Partners, van 6 december 2013

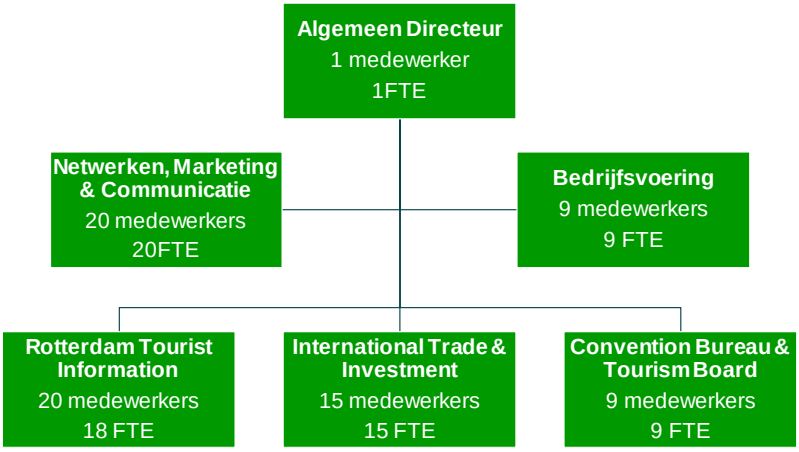
Figuur 6: Opdrachtgeverschap van Rotterdam Partners

Bron: Policy Research Corporation op basis van desk research

IV.2. De organisatie en mensen van Rotterdam Partners

Bij de oprichting is vastgesteld dat Rotterdam Partners bij de formatie op 1 januari 2014 in totaal 52.92 Full Time Equivalent (FTE) zou tellen.[26] Dit betekende een reductie van 13% procent ten opzichte van het totaal aantal FTE van de drie voorgaande organisaties die gezamenlijk 58.54 FTE telden.[28] Momenteel is Rotterdam Partners een organisatie met in totaal 74 medewerkers die samen goed zijn voor 72 FTE, daarnaast zijn er gemiddeld vier tot zes stagiaires en twee tot vier Young Talents[29] betrokken in de verschillende team. De toename in het aantal FTE komt voornamelijk door de uitbreiding van de Rotterdam Tourist Information met nieuwe locaties in het Schielandshuis[16] en Hoek van Holland[18] en een uitbreiding van de locatie op Rotterdam Centraal[16]. Figuur 7 geeft het organogram weer van Rotterdam Partners zoals de organisatie er ten tijde van deze evaluatie uitziet.

Figuur 7: Organogram Rotterdam Partners met aantal FTE per afdeling



Bron: Policy Research Corporation op basis van informatie van Rotterdam Partners

[28] Er is dus sprake van een reductie van 7.62 FTE en niet van 9.76 FTE zoals in de agendapost van 15 oktober 2013 vermeld
[29] Net afgestudeerden die voor het minimumloon een jaar werkervaring opdoen binnen de organisatie

© Policy Research Corporation

Rotterdam Partners heeft één algemeen directeur en telt **vijf afdelingen** binnen de organisatie.

- De afdeling *Rotterdam Tourist Information* staat in voor de RTI-locaties op Rotterdam Centraal, het Schielandshuis, Hoek van Holland en pop-ups bij evenementen. Hiermee wordt dus invulling gegeven aan de 'hospitality' activiteit die onder de hoofdtaak 'Marketing' is benoemd. Medewerkers van deze afdeling zijn voornamelijk meegekomen bij de overname van de VVV-kantoren;
- De afdeling *Netwerken, Marketing & Communicatie* staat in voor alle andere activiteiten die onder de taken Marketing en Netwerkbevordering thuishoren: strategische planning, netwerkbeheer, marketing & branding, woonpromotie, online en offline communicatie, corporate communicatie, mediabewerking en event management. Deze afdeling bestaat uit medewerkers die afkomstig zijn uit alle drie de voorgaande organisaties, voornamelijk van Rotterdam Marketing;
- *International Trade & Investment* gaat over de acquisitie bij de doelgroep van de bedrijven: acquisitie van bedrijven, investment promotion, investor relations, handelsbevordering en expat services. De medewerkers van deze afdeling zijn grotendeels afkomstig uit de voormalige Rotterdam Investment Agency;
- *Convention Bureau & Tourism Board* gaat over de acquisitie bij de doelgroep van leisure en congressen: congreswerving en –ondersteuning, acquisitie van Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions (MICE) en reisindustrie (bijvoorbeeld touroperators). De medewerkers van deze afdeling zijn voornamelijk afkomstig uit het voormalige Rotterdam Marketing;
- *Bedrijfsvoering* staat in voor de ondersteunende processen*:* personeel & HRM, financiën, rapportages & administratie, systemen & facilitaire zaken en huisvesting.

Elke afdeling heeft een manager en de manager van de afdeling 'Netwerken, Marketing & Communicatie' is op dit moment ook adjunct directeur van Rotterdam Partners. De managers samen met de algemeen directeur vormen het managementteam (MT) van Rotterdam Partners. In de afgelopen vier jaar hebben er drie algemeen directeuren aan het roer gestaan en in het MT hebben ook meerdere wisselingen plaatsgevonden.

IV.3. DE FINANCIËLE MIDDELEN VAN ROTTERDAM PARTNERS

Rotterdam Partners is financieel afhankelijk van de subsidie die zij krijgt van de gemeente. Bij de oprichting werd besloten dat Rotterdam Partners een jaarlijkse subsidie van € 7.1 miljoen[30] zou ontvangen. Dit hield een korting[31] in van € 1.75 miljoen[26] ten opzichte van de budgetten van de drie organisaties waaruit Rotterdam Partners is voortgekomen. Dit budget werd voor twee jaar vastgesteld, waarna dit steeds voor vier jaar zou worden vastgesteld.

[30] In de agendapost van 15 oktober 2013 worden verschillende bedragen genoemd die als het subsidiebedrag. Bij deze evaluatie wordt uitgegaan van het bedrag dat in de financiële paragraaf gehanteerd wordt

[31] In de agendapost van 15 oktober 2013 worden verschillende bedragen genoemd die als korting gehanteerd worden. Bij deze evaluatie wordt uitgegaan van het bedrag dat in de financiële paragraaf gehanteerd wordt, namelijk € 1.75 miljoen

In onderstaande tabel[32] worden de uitgaven en inkomsten van Rotterdam Partners voor het jaar 2017 versimpeld weergegeven. In de tabel valt op dat de basissubsidie lager is geworden dan bij de oprichting vastgesteld werd. De subsidie aan Rotterdam Partners is een all-in-prijs en daarmee kostprijs dekkend voor alle lasten, waaronder inbegrepen een marktconforme huurprijs, alle personele lasten en de programmakosten. Er zijn geen medewerkers van de gemeente Rotterdam op detacheringsbasis of enige andere vorm werkzaam. De inkomsten uit activiteiten, partnerships en verkoop zijn relatief laag. Het grootste gedeelte van de basissubsidie wordt besteed aan de personeelskosten van Rotterdam Partners. Rotterdam Partners wenst zich in nationale en internationale netwerken te verankeren wat enkel mogelijk is door langdurige relaties op te bouwen met partners. Een personeelsbestand dat zich meerjarig en toegewijd aan de organisatie verbindt is daarvoor noodzakelijk, daarom wordt ingezet op vast personeel.

Figuur 8: Financiën van Rotterdam Partners over 2017

Inkomsten	
Basissubsidie	€ 6.88 miljoen
Extra subsidies voor intensivering congressen en RTI in Hoek van Holland	€ 0.60 miljoen
Activiteiten (uitgezonderd partnerships en netto-inkomsten uit verkoop)	€ 0.69 miljoen
Partnerships	€ 0.22 miljoen
Netto-inkomsten uit verkoop	€ 0.34 miljoen
Bijdrage Stichting Woonpromotie	€ 0.03 miljoen
Sponsorinkomsten	€ 0.01 miljoen
Overige baten	€ 0.14 miljoen
Totaal	**€ 8.91 miljoen**
Uitgaven	
Personeelskosten	€ 5.65 miljoen
Huisvesting	€ 0.46 miljoen
Activiteiten	€ 2.26 miljoen
Overige bedrijfskosten	€ 0.54 miljoen
Afschrijvingen	€ 0.19 miljoen
Totaal	**€ 9.10 miljoen**

Bron: Policy Research Corporation op basis van de jaarstukken van 2017 van Rotterdam Partners

VERGELIJKING MET ANDERE STEDEN

In de onderstaande tabel is getracht een vergelijking te maken tussen Rotterdam Partners en soortgelijke organisaties uit Amsterdam, Den Haag en Utrecht. Vergelijken is echter lastig omdat het werkveld nooit exact hetzelfde is, de financiën van de organisaties en het aantal FTE niet altijd inzichtelijk zijn voor buitenstaanders en de openbare informatie heel beperkt is.

In de tabel wordt gekeken naar het werkveld, de hoogte van de subsidie die de organisaties krijgen en voor zover bekend het aantal FTE binnen de organisatie. Hierbij kan de subsidie zowel door de regionale overheid als landelijke overheid zijn verstrekt, daarin is de documentatie niet altijd duidelijk.

[32] Tabel samengesteld op basis van de jaarrekening van 2017 van Rotterdam Partners. Eventuele verschillen zijn ontstaan door het afronden van getallen

© Policy Research Corporation

Figuur 9: Vergelijking van Rotterdam Partners met soortgelijke organisaties uit Amsterdam, Den Haag en Utrecht

Stad en naam organisatie	Werkveld (voornaamste bezigheid)	Subsidie (x miljoen euro)	FTE
Rotterdam			
Rotterdam Partners	Marketing, promotie, acquisitie, MICE-markt, netwerkbevordering, expatcenter	*6.88*	*72*
Amsterdam			
Stichting Amsterdam Marketing[33]	*Marketing, promotie, cultuurparticipatie en MICE -markt*	*3.9 tot 4.7*[34]	*81*[35]
Stichting Amsterdam inbusiness[36]	*Acquisitie*	*1.2*[37]	*-* [38]
Stichting Amsterdam Economic Board[39]	*Welvaart, welzijn en toekomstbestendigheid versterken*	*1.5 tot 2.0*[40]	*33*[41]
IN Amsterdam[42]	*Expatcenter*	*2.5*[43]	*-* [38]
Den Haag			
The Hague & Partners[44]			*6.1*[45]
▪ *The Hague Marketing Bureau*	*Marketing, promotie*		*30.1*[45]
▪ *The Hague Convention Bureau*	*MICE-markt*	*6 tot 6.6*[45]	*16*[45]
▪ *The Hague Business Agency*	*Acquisitie*	*1.2 tot 1.4*[45]	*13.7*[45]
Utrecht			
Utrecht Marketing[46]	*Marketing, promotie Utrechtse cultuuraanbod, aantrekken van (internationaal) talent en ondersteunen van nieuwe bedrijven, MICE-markt*	*3.8*[47]	*56*[48]

Bron: Policy Research Corporation op basis van desk research

33 Stichting Amsterdam Marketing zet zich in voor bewoners, (inter)nationale bezoekers en Nederlandse en buitenlandse bedrijven. Haar activiteiten liggen vooral op het gebied van marketing en promotie van de Metropool Amsterdam, cultuurparticipatie en het beschikbaar stellen van expertise. Verder heeft Amsterdam Marketing inkomsten van consumenten, het bedrijfsleven en uit projecten en opdrachten

34 Subsidieregister Amsterdam 2018, 2017 en 2016, geraadpleegd op 26 oktober 2018; Jaarverslag 2017 van Stichting Amsterdam Marketing, uit 2018; Jaarverslag 2016 van Stichting Amsterdam Marketing, uit 2017

35 Jaarverslag 2017 van Stichting Amsterdam Marketing, uit 2018

36 Amsterdam inbusiness is de officiële acquisitieorganisatie van de Metropoolregio Amsterdam. Amsterdam inbusiness zet zich in om bedrijven naar de “Amsterdam Area” te brengen en deze verder te ontwikkelen

37 Jaarverslag 2016 gemeente Amsterdam, van 16 mei 2017

38 Het aantal FTE binnen de organisatie is niet openbaar

39 Stichting Amsterdam Economic Board zet zich in om de welvaart en het welzijn van de Metropoolregio Amsterdam samen met het bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden te versterken en toekomstbestendig te maken.

40 Subsidieregister Amsterdam 2018, 2017 en 2016, geraadpleegd op 26 oktober 2018; Jaarverslag 2015 van Stichting Amsterdam Economic Board, van 8 juni 2016

41 https://www.amsterdameconomicboard.com/, bezocht op 20 november 2018

42 IN Amsterdam is het voormalig Expatcenter Amsterdam en verzorgt een one-stop-shop voor internationale nieuwkomers in de Amsterdamse regio

43 Gemeente Amsterdam Begroting 2018, van 21 september 2018

44 Den Haag heeft op 11 juli 2017 de overkoepelende stichting “The Hague & Partners” opgericht. Onder deze moederstichting vallen: “Stichting The Hague Marketing”, “Stichting The Hague Convention Bureau” en “Stichting The Hague Business”. The Hague & Partners is verantwoordelijk de marketing en acquisitie van (zakelijke) bezoekers, internationale congressen en bedrijven voor Den Haag. Collegebrief met kenmerk DSO/2017.502 RIS297557, van 11 juli 2017

45 Het subsidiebedrag voor The Hague Marketing Bureau en The Hague Convention Bureau is in het jaarverslag samengenomen. Verder heeft The Hague Business Agency nog twee gedetacheerde medewerkers vanuit de gemeente Den Haag tot hun beschikking. The Hague & Partners Resultaten 2017, 2018

46 Utrecht kent met Utrecht Marketing één organisatie die die tracht samen met partners Utrecht wereldwijd op de kaart te zetten als slimme, creatieve, gezonde en talentvolle stad. Utrecht Marketing zet zich daarom in voor de bezoekersmarketing en de promotie van het Utrechtse cultuuraanbod, maar ook voor het aantrekken van (internationaal) talent en ondersteunen van nieuwe bedrijven. Utrecht Marketing heeft een apart onderdeel dat zicht richt op de MICE-markt genaamd Utrecht Convention Bureau. Dit bureau is een one-stop-shop voor organisatoren van nationale en internationale vergaderingen, congressen en andere zakelijke bijeenkomsten. Daarvoor geven zij professioneel, kosteloos en onafhankelijk advies over de mogelijkheden die Utrecht te bieden heeft op het gebied van zakelijke evenementen.

47 Utrecht Marketing Jaarbericht 2018, 2018

48 https://www.utrechtmarketing.nl/, bezocht op 28 oktober 2018

IV.4. EVALUATIE - SWOT

Hieronder volgt een SWOT-analyse van de organisatie, mensen, middelen en cultuur van Rotterdam Partners, waarbij de sterke punten, zwakke punten, mogelijke kansen en mogelijke bedreigingen toegelicht worden die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen. Hierbij worden bevindingen uit zowel het interne als het externe onderzoek meegenomen.

IV.4.1. STRENGTHS

- De naam "Rotterdam Partners" past bij de organisatie aangezien **de meeste partners van Rotterdam Partners zich ook daadwerkelijk een partner voelen;**
    - Rotterdam Partners streeft duidelijk samenwerking na. Verschillende stakeholders geven aan dat ze reeds enkele malen door Rotterdam Partners zijn benaderd voor bepaalde kansen en mogelijkheden;
- Rotterdam Partners wordt door de meeste stakeholders omschreven als een **professionele en proactieve organisatie**, met name op het gebied van acquisitie van bedrijven en congressen;
    - Verschillende stakeholders zijn aangenaam verrast door de snelle reactietijd op uitstaande vragen, één congresorganisator gaf zelfs aan dat een congres is binnengehaald omdat het bid er veel sneller was dan bij andere locaties;
- De meeste stakeholders ervaren de **fusie als positief** en merken dat er sprake is van **kruis-bestuiving tussen verschillende afdelingen**. De interne inefficiënties en eilandencultuur van de beginjaren zijn grotendeels weggewerkt;
- Rotterdam Partners heeft een **goede samenwerking met Rotterdam Festivals en Rotterdam Topsport**. Vanuit enkele stakeholders wordt de vraag opgeworpen waarom Rotterdam Festivals, Rotterdam Topsport en Rotterdam Partners niet één organisatie vormen, aangezien het nu soms onduidelijk is welke organisatie waarover gaat. Door andere stakeholders wordt juist opgeworpen dat een samensmelting van de organisaties absoluut niet moet gebeuren omdat de organisaties duidelijk een eigen focus hebben en goed samenwerken.

IV.4.2. WEAKNESSES

- **Niet alle stakeholders ervaren evenveel enthousiasme** vanuit Rotterdam Partners.
    - Voornamelijk stakeholders aan de leisure-kant ervaren eerder een reactieve en bureaucratische organisatie waar soms niet gereageerd wordt op verzoeken en promotiekansen niet aangegrepen worden;
- De **vele wisselingen binnen het management** van Rotterdam Partners sinds de oprichting hebben niet bijgedragen aan de consistente uitbouw van de organisatie;
- Rotterdam Partners heeft **vaste financiële en personele middelen om haar doelstellingen na te streven en kan daardoor niet dynamisch inspelen op de actualiteit / bijkomende doelstellingen van de gemeente**.
    - Vanuit de organisatie wordt aangegeven dat elke afdeling botst op de financiële limiet maar ook vanuit stakeholders wordt aangegeven dat Rotterdam Partners beperkte middelen lijkt te hebben om haar missie na te streven;

© Policy Research Corporation

- Door veranderingen in de oorspronkelijke gedachte om naast de gemeentelijke subsidies voor de helft financiering te ontplooien uit de markt, is de **traditionele invulling van de Raad van Toezicht niet meer op zijn plaats**. De leden van de Raad van Toezicht vormen gezamenlijk nog steeds een maatschappelijk anker en belangrijk klankbord voor het management van Rotterdam Partners. De Raad van Toezicht heeft echter een inhoudelijkere functie gekregen die neigt naar de rol van opdrachtgever, wat problematisch is gezien het opdrachtgeverschap primair bij de gemeente Rotterdam ligt en twee opdrachtgevers geen voorkeur heeft.

IV.4.3. OPPORTUNITIES

- **Het oorspronkelijke idee dat Rotterdam Partners grotendeels door de partners gefinancierd zou worden lijkt lastiger dan gedacht, maar daar blijven wel mogelijkheden liggen**. Hierbij moet ook breder gedacht worden dan enkel individuele bedrijven, er kan bijvoorbeeld gekeken worden naar brancheorganisaties;
- Verder zou het betalingssysteem ook anders opgezet kunnen worden met bijvoorbeeld meer pay per service in plaats van een vast bedrag per jaar.

IV.4.4. THREATS

- Enkele gesprekspartners **vrezen voor verwatering van de focus en expertise binnen de organisatie**. Doordat Rotterdam Partners voor meer staat dan haar voorgangers, zou er te weinig focus binnen de organisatie zijn en expertise verloren gaan;
- Eventueel **vertrek van enkele bekende gezichten van de organisatie heeft negatieve gevolgen** voor de opgebouwde relaties en het vertrouwen in de organisatie Rotterdam Partners.

V. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Uit het onderzoek is gebleken dat Rotterdam Partners van grote meerwaarde is voor Rotterdam. De Rotterdamse economie en toerisme doen het goed, en daar speelt Rotterdam Partners een grote rol in. Alle betrokkenen uit de congressen en MICE-markt zijn lovend over de manier van werken en de resultaten van Rotterdam Partners. Bij de leisure-stakeholders en de bedrijven wordt ook positief geëvalueerd, maar worden nog verdere ambities en verbeterpunten gezien.

De bevindingen werden gaandeweg het onderzoek aan de begeleidingscommissie teruggekoppeld, daarbij viel op dat veel verbeterpunten al worden opgepakt of op de to-do-lijst staan bij het management van Rotterdam Partners. In dit hoofdstuk worden de conclusies geformuleerd in dienst van de door de begeleidingscommissie aan het onderzoeksteam meegegeven vijf onderzoeksvragen. Daarna worden zes aanbevelingen geformuleerd die Rotterdam Partners en de gemeente Rotterdam kunnen ondersteunen bij het maken van de nieuwe subsidieafspraken en de herijking van de strategie.

V.1. ANTWOORD OP DE ONDERZOEKSVRAGEN

1. IN HOEVERRE DRAGEN DE ACTIVITEITEN EN INTERVENTIES DOOR ROTTERDAM PARTNERS BIJ AAN DE ECONOMISCHE VERSTERKING VAN DE STAD?

Rotterdam heeft de laatste jaren een positieve ontwikkeling meegemaakt als woonstad, maar ook als stad voor bedrijven, stad voor congressen, stad voor toeristen, stad voor festivals, stad voor topsportevenementen en in het algemeen inzake de geclaimde positie van internationale hotspot. Alle stakeholders zijn er van overtuigd dat Rotterdam Partners zeker heeft bijgedragen aan deze ontwikkeling. In hoeverre de activiteiten en interventies van Rotterdam Partners precies bijdragen aan de economische versterking van de stad is onmogelijk vast te stellen.

2. SAMENWERKING (IN BREDE ZIN: MET KLANTEN, MET PARTNERS, MET GEMEENTE): HOE ERVAREN PARTIJEN IN DE STAD DE SAMENWERKING MET ROTTERDAM PARTNERS EN IN HOEVERRE BEVORDERT ROTTERDAM PARTNERS DE SAMENWERKING IN DE STAD TUSSEN DE VERSCHILLENDE PARTIJEN ONDERLING?

De meeste stakeholders omschrijven Rotterdam Partners als een enthousiaste en professionele organisatie met capabele medewerkers die een hart hebben voor Rotterdam. De persafdeling van Rotterdam Partners is meerdere keren genoemd als voorbeeld van enthousiaste en professionele medewerkers die hun vak verstaan. Verder wordt lovend gesproken over de citymarketing en city branding, waarbij nog winst geboekt kan worden door nog meer het DNA van de stad, namelijk dat Rotterdam internationaal, ondernemend en rauw is, te omarmen bij alle activiteiten en de stad als geheel te betrekken. Hier kan volgens stakeholders geleerd worden van andere steden met een vergelijkbaar DNA zoals Hamburg en Liverpool. Enkel vanuit sommige stakeholders aan de leisure-

© Policy Research Corporation

kant ervaren Rotterdam Partners als een minder proactieve organisatie waar de samenwerking niet altijd soepel verloopt.

De meeste stakeholders zijn ook erg positief over de rol die Rotterdam Partners speelt in het bevorderen van de samenwerking tussen partijen onderling. Er is lovend gesproken over netwerk-evenementen zoals het Red Carpet Dinner, die bruisend en zakelijk interessant zouden zijn. Wel worden initiatieven zoals de Rotterdam Economic Council door meerdere stakeholders gemist en wordt aangedragen dat Rotterdam Partners de verbinder kan zijn om partijen uit de stad samen te brengen voor focusgroepen op specifieke onderwerpen.

Wel wordt er door stakeholders over het gehele spectrum aangegeven dat Rotterdam Partners meer terugkoppeling zou mogen geven over bereikte resultaten. De evaluatierapporten die Rotterdam Partners aan de gemeente oplevert, tonen aan dat de doelstellingen op het vlak van KPI's bijna allemaal bereikt werden.

3. Realisatie bredere doelstellingen (niet alleen KPI's) en bijdrage aan strategische doelstellingen van de stad: hoe verhouden de initiële doelstellingen zich tot de door Rotterdam Partners geboekte resultaten?

De doelstellingen van Rotterdam Partners en de gemeente Rotterdam lijken grotendeels in lijn met elkaar te zijn. Door een gebrek aan scherpte en diepgang in de doelstellingen en strategie van Rotterdam Partners kan echter niet met volle overtuiging gezegd worden dat de gemeente Rotterdam en Rotterdam Partners helemaal op één lijn zitten. Zo is het onduidelijk op welk soort bedrijf Rotterdam Partners bij de acquisitie precies wil inzetten en is de beleidsontwikkeling op het vlak van toerisme nog in ontwikkeling.

Bij citymarketing volgen de gemeente Rotterdam en Rotterdam Partners wel dezelfde lijn in het verhaal dat verteld wordt, echter is op dit gebied geen sprake van zuivere rolverdeling. Rotterdam Partners en de gemeente Rotterdam begeven zich volgens stakeholders te veel op elkaars terrein, wat leidt tot verwarring bij stakeholders.

4. In hoeverre is de inhoudelijke focus en prioritering van Rotterdam Partners bekend en hoe wordt deze ervaren?

De meeste stakeholders zijn bekend met een aantal doelstellingen van Rotterdam Partners, maar zijn slechts in enkele gevallen bekend met het volledige spectrum waarin Rotterdam Partners opereert. Wel bestaat de perceptie bij stakeholders dat de prioriteit van Rotterdam Partners vooral op het gebied van acquisitie van grote bedrijven en congressen zou liggen. Stakeholders aan de acquisitie-kant begrijpen deze focus, maar geven ook aan dat het midden en kleinbedrijf (MKB) en start-ups ook potentieel hebben en voldoende aandacht verdienen. Stakeholders aan de leisure-kant hebben het idee dat door de focus van Rotterdam Partners op de acquisitie van grote bedrijven en congressen de aandacht voor toerisme en leisure verwatert. Hierdoor wordt door sommige stakeholders getwijfeld over het al dan niet aanblijven als partner.

5. ORGANISATIEONTWIKKELING: IN HOEVERRE IS DE STAD ROTTERDAM ER DOOR DE VORMING VAN ROTTERDAM PARTNERS IN INTERNATIONAAL-ECONOMISCH PERSPECTIEF KRACHTIGER OP GEWORDEN?

De meeste stakeholders zijn het erover eens dat Rotterdam Partners een betere, professionelere en actievere organisatie is geworden door de fusie van de Economic Development Board Rotterdam, Rotterdam Investment Agency en Rotterdam Marketing. Wel wordt door stakeholders gewezen op het gevaar van verwatering van de focus door de brede missie die Rotterdam Partners heeft.

V.2. AANBEVELINGEN

1. SCHERP DE STRATEGIE VAN ROTTERDAM PARTNERS VERDER AAN

Maak de focusgebieden / doelgroepen van de activiteiten duidelijk en transparant, in samenspraak met de gemeente maar ook met andere stakeholders. Om dit te bereiken wordt aangeraden om in te zetten op focusgroepen, waarbij samen met de gemeente en stakeholders uit een bepaalde branche wordt nagedacht over de richting waar Rotterdam heen moet binnen die branche. Op die manier wordt voor stakeholders duidelijker waar Rotterdam Partners op in zet en op welke manier zij dat gaan doen. De stakeholder zal zelf kunnen bijdragen aan de koers die gevaren wordt, wat zorgt voor meer begrip voor de uitvoering door Rotterdam Partners. Nu de gemeente en Rotterdam Partners op het gebied van toerisme het beleid concreter uitwerken, is het wenselijk de leisure stakeholders hier goed in te betrekken en over in te lichten, gezien nu de perceptie heerst dat de leisure markt onderbelicht blijft.

2. HERIJK HET OPDRACHTGEVERSCHAP EN DE ROL VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Bij de oprichting van Rotterdam Partners werd een Raad van Toezicht statutair belast met het adviseren van en toezicht houden op het bestuur op het vlak van strategie, financiën en personeelsbeleid. Vanwege veranderingen in de oorspronkelijke gedachte om naast de gemeentelijke subsidies voor de helft financiering te ontplooien uit de markt, is er nu minder noodzaak aan een traditionele invulling van een Raad van Toezicht. Wel zou de inhoudelijke rol van de Raad van Toezicht uitdrukkelijk kunnen worden gekoppeld aan de monitoring van een lerende organisatie: mee opvolgen dat de organisatie de Deming Cycle toepast op haar activiteiten (Plan – Do – Check – Act), aandachtspunten worden opgepakt en wordt geleerd uit ervaringen. Dit houdt in dat de Raad van Toezicht minstens op kwartaalbasis zou moeten bijeenkomen.

De rol van de Raad van Toezicht dient daarbij duidelijker te worden afgetekend ten opzichte van het opdrachtgeverschap van de gemeente: waar stopt de WAT vraag (beleid – wat moet gebeuren) en begint de HOE vraag (activiteiten, mensen en middelen). Bij intern betrokkenen worden momenteel verschillende functies toegedicht aan de Raad van Toezicht: 1) de statutaire rol van toezicht houden op strategie en financiën, maar ook 2) prestige geven aan Rotterdam Partners en deuren openen en 3) opdrachtgever voor Rotterdam Partners. Dat laatste is sowieso problematisch, gezien het opdrachtgeverschap primair bij de gemeente Rotterdam ligt en twee opdrachtgevers geen voorkeur heeft. Indien de eerste functie prevaleert op de tweede, dan lijkt het minder wenselijk om de wethouder in de Raad van Toezicht te houden omwille van rolzuiverheid, en kan hij worden vervangen door een

 © Policy Research Corporation

ambtenaar. Omgekeerd indien de tweede prevaleert op de eerste, is deelname van de wethouder in de raad wellicht belangrijk om captains of industry in de raad te houden. Kortom de rol van de Raad van Toezicht dient terug scherp gesteld te worden en de samenstelling daarop afgestemd.

3. ZORG VOOR BETERE ROL- EN TAAKVERDELING TUSSEN DE GEMEENTE EN ROTTERDAM PARTNERS

De **uitvoering** van citymarketing, –promotion en destination marketing wordt het beste volledige belegd bij **Rotterdam Partners**, inclusief bijbehorende capaciteit en budgetten. Dit houdt niet in dat Rotterdam Partners ook daadwerkelijk zelf alle citymarketing, -promotion en destination marketing moet uitvoeren, maar wel dat de coördinerende rol van de uitvoering bij Rotterdam Partners ligt. Op die manier is er bij stakeholders duidelijkheid welke organisatie over de uitvoering gaat, laat de gemeente zien dat zij vertrouwen hebben in Rotterdam Partners als uitvoeringsorganisatie en creëert het rust en eenheid van communicatie bij stakeholders.

Voor wat betreft de acquisitie van bedrijven zal de uitvoering altijd een samenwerking blijven met verschillende partners. Daarbij onderschrijft dit rapport de conclusies en aanbevelingen van de IAB acquisitie.

Een meer **projectmatige samenwerking** tussen de gemeente en Rotterdam Partners kan daarbij een blijvende betrokkenheid van de gemeente garanderen. Bij zo'n samenwerking ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering volledig bij Rotterdam Partners, maar worden medewerkers van de gemeente op basis van expertise, ervaring en capaciteit betrokken bij projecten op het gebied van citymarketing, -promotion en destination marketing. Op deze manier behoudt de gemeente het gewenste gevoel met de uitvoering, maar ligt de regie en het eerste contactpunt van stakeholders altijd bij Rotterdam Partners.

Het **beleid en visievorming** moeten daarnaast een duidelijke **gemeentelijke taak blijven**. Ook hier geldt dat wel degelijk gebruik gemaakt moet worden van de expertise die binnen Rotterdam Partners leeft, maar dat de regie over het maken van beleid en de visievorming ligt bij de gemeente Rotterdam. Ook hier wordt aangeraden om op projectmatige basis met elkaar de samenwerking aan te gaan, zoals momenteel gebeurt binnen de werkgroep Toerisme waar Rotterdam Partners zijn expertise deelt en visie geeft over het toekomstige toerismebeleid (maar in regie van de gemeente). Het initiatief hiervoor ligt bij de gemeente.

4. STEM HET BUDGET VAN ROTTERDAM PARTNERS BETER AF OP DE VERANDERENDE AMBITIES

Rotterdam Partners heeft de beschikking over een vast budget, dat niet toelaat in te spelen op veranderende context en/of bijkomende ambities van de gemeente. Een organisatie als Rotterdam Festivals heeft die mogelijkheid wel, aangezien de veranderende ambities altijd in lijn liggen met de huidige activiteiten van de organisatie. Doordat Rotterdam Partners een breder spectrum aan activiteiten doet, heeft zij een breder spectrum aan vereiste competenties. Deze zijn minder gemakkelijk onderling inwisselbaar. Bovenstaande aanbeveling over projectmatig samenwerken kan hierbij wel helpen om de mankracht van Rotterdam Partners aan te vullen met personeel van de gemeente.

Bijkomend wordt aanbevolen om bovenop de structurele middelen vaker gebruik te maken van programma- en projectfinanciering.

5. HERIJK DE RESULTAATMETING VAN ROTTERDAM PARTNERS EN COMMUNICEER NAAR STAKEHOLDERS

De veelheid aan activiteiten van Rotterdam Partners worden onvoldoende weerspiegeld in de huidige Key Performance Indicators (KPI's). Dat doet geen recht aan de daadwerkelijk behaalde resultaten. Het wordt dan ook aangeraden om als Rotterdam Partners met de gemeente in gesprek te gaan over een 'activiteitenverslag' waarbij veel beter de kwalitatieve uitkomsten kunnen worden meegenomen.

Los van de rapportage richting de gemeente, kan via de website / nieuwsbrieven duidelijker worden gecommuniceerd over de prestaties, waarbij een herkenbare kapstok (marketing – netwerkbevordering – acquisitie kan prima) aangeraden is. Dit zal ook bijdragen aan de bekendheid van alle activiteiten bij stakeholders die zelf bijna nooit in aanraking komen met het volledige spectrum aan activiteiten.

6. PAK NOG MEER DE ROL ALS VERBINDER OP

Rotterdam Partners opereert op het snijvlak van de publieke en private sector. Door deze uitzonderlijke positie is Rotterdam Partners in staat om nog meer een verbindende rol te spelen tussen gemeente en stakeholders en stakeholders onderling. Uit het onderzoek komen vier concrete ideeën naar voren waar Rotterdam Partners deze rol nog meer kan oppakken:

- Bij een uitgebreidere bundeling van toeristische activiteiten die ondernomen kunnen worden met de Rotterdam Welcome Card;
- Bij het organiseren en faciliteren van de dialoog over het vestigingsklimaat in Rotterdam tussen de gemeente en stakeholders;
- Bij het organiseren en faciliteren van de benodigde verdere coördinatie tussen hotels in de stad en congresorganisatoren;
- Bij het voorzien in een uitgebreide agenda van de stad waarop alle activiteiten die in de stad in de toekomst ondernomen kunnen worden, zichtbaar worden voor stakeholders.

© Policy Research Corporation

BIJLAGE I – LEDEN VAN DE BEGELEIDINGSCOMMISSIE

Naam	Organisatie	Functie
Robert Tans (voorzitter)	Gemeente Rotterdam, afdeling Economie	Innovatiemanager
Alice Vlaanderen	Gemeente Rotterdam, afdeling Cultuur	Afdelingshoofd
Esther Langendoen	Gemeente Rotterdam, afdeling Economie	Teammanager MKB & Instellingen Accountmanager Creatieve Industrie en ICT
Jannelieke Aalstein	Rotterdam Partners	Adjunct-directeur
Marjoleine van Doorn-Claassen	Gemeente Rotterdam, programma Sterke Schouders	Programmadirecteur
Mark de Boer-van Houwelingen	Gemeente Rotterdam, afdeling Citymarketing	Strategisch adviseur

BIJLAGE II – LITERATUURLIJST

Voor het dossieronderzoek zijn rond de 40 documenten bestudeerd. Voorts zijn naar aanleiding van deze documenten en inzichten tijdens interviews extra informatieverzoeken gedaan om documenten om te vragen. Hieronder staan voorbeelden van het type documenten die tijdens het onderzoek zijn onderzocht.

Voorbeelden van bestudeerde soorten documenten:

- Statuten
- Jaarverslagen
- Subsidieaanvragen
- Subsidiebeschikkingen
- Jaarlijkse evaluaties
- Halfjaarlijkse evaluatie
- Strategiedocumenten van zowel Rotterdam Partners als de gemeente Rotterdam
- Organogrammen Rotterdam Partners
- Bidboeken
- Evaluaties van deelnemers aan FAM trips
- Gehouden presentaties voor bedrijven en personen

© Policy Research Corporation

BIJLAGE III – GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

V.3. INTERN ONDERZOEK

Naam	Organisatie
Jacob van der Goot	Raad van Toezicht
Jannelieke Aalstein	Rotterdam Partners
Jeroen Kuyper	Rotterdam Partners
Maarten Struijvenberg	Voormalig wethouder Economie, voormalig Raad van Toezicht
Robert Tans	Gemeente Rotterdam

V.4. EXTERN ONDERZOEK

Naam	Organisatie
Allard Castelein	Havenbedrijf Rotterdam / Raad van Toezicht
André Stoorvogel	Rambus
Christoffel Wielders	Wielders Management
Claudia van der Graaf	Rotterdam Marriott Hotel
Dick van Loon	Namens alle stadsgidsen
Diederik van Dommelen	Voorzitter VNO-NCW
Diederik Waal	De Doelen
Dominique van Elsacker	Urban Department Store
Etienne Auge	Erasmus Universiteit Rotterdam
Gernot Harm	RHI Magnesita
Hans den Oudendammer	Rotterdam Topsport
Hermineke van Bockxmeer	Gemeente Rotterdam
Jacko Roest	KSR
Jan de Mooij	CHIO
Jan van Dalen	Association for Computing Machinery
Jeroen Nijland	Netherlands Foreign Investment Agency
Johan Moerman	Rotterdam Festivals
Jonas Martens	R'damse Nieuwe
Joost Vrancken Peeters	Kneppelhout & Korthals Advocaten
Jurgen de Graaff	European Society for Paediatric Anaesthesiology
Karin van den Berg	Hilton Rotterdam, voorzitter Rotterdamse Hotel Combinatie
Leendert Bikker	Voormalig Raad van Toezicht
Leo Blok	Spido
Lot DeFoort	De Bijenkorf
Marieke Klosters	Gemeente Rotterdam
Melissa Ablett	Cambridge Innovation Center

Niels van der Vlist	Stadsherstel Historisch Rotterdam
Olaf Croon	Rotterdam Philharmonisch Orkerst
Peter van der Veer	Ahoy
Peter van Wingerden	Floating Farm
Petra de Groene	Gemeente Rotterdam
Prof. Paddy French	Institute of Electrical and Electronics Engineers
Rajat Kaushal	TATA Consulting Engineers Limited
Richard van der Eijk	Havenbedrijf Rotterdam
Rinke Zonneveld	Innovation Quarter
Robin Dijkgraaf	HD Groep
Ruud Maaskant	Jordex Shipping & Forwarding BV
Sabine Parmentier	Kunsthal
Souad el Hamdaoui	Euromast, Raad van Toezicht
Steven Lak	Deltalinqs
Ton Feelders	Total Produce B.V.
Willem Horbach	American International School of Rotterdam
Wim van Sluis	Rotterdam Maritime Board
Wojtek Polak	International Liver Transplantation Society

© Policy Research Corporation

een wereld te winnen

onderzoek naar het beleid voor acquisitie van internationale bedrijven

Rekenkamer
ROTTERDAM

een wereld te winnen

onderzoek naar het beleid voor acquisitie van internationale bedrijven

Rekenkamer
ROTTERDAM

Rekenkamer ROTTERDAM

voorwoord

Het meest opvallende feit uit het rekenkamerrapport naar het acquisitiebeleid van de gemeente Rotterdam is het gegeven dat het aantal nieuwe internationale bedrijven dat zich in de Maasstad vestigt sinds 2013 niet is toegenomen. Dat is opvallend om meerdere redenen. In de eerste plaats omdat de potentiële economische kracht van het gehele haven- en stadsgebied als onderdeel van de nationale vitale infrastructuur garant zou moeten staan voor een aanzienlijk grotere toestroom van internationale bedrijven en in de tweede plaats en in combinatie daarmee de krachtige economische groei van de afgelopen zes jaar.

Een relatief beperkt maar relevant onderdeel van die teleurstellende groei betreft de acquisitie van Chinese bedrijven. Het beeld is dat mede in het licht van het continent brede 'Belt and Road Initiative' Rotterdam aan het eind van deze (land) route een belangrijke rol zou moeten kunnen spelen. Toch zien wij dat vooralsnog niet terug in de cijfers. Met uitzondering van de aanzienlijke Chinese containeroverslag op de Tweede Maasvlakte zijn ook de Chinese acquisitie cijfers teleurstellend. De groei van het aantal Chinese bedrijven in de periode 2010-2016 (laatst bekende CBS-cijfers) is mager, terwijl de totale daarmee gegenereerde werkgelegenheid blijft steken op een schamele 700 arbeidsplaatsen. Relatief wijken deze cijfers nauwelijks af van het landelijk gemiddelde. Hoewel deze uitkomsten mogelijk passen binnen de recente China-strategie van het kabinet, passen zij zeker niet binnen de ambities van de gemeente Rotterdam.

De aanbevelingen in brede zin om de (internationale) acquisitiekracht van Rotterdam te versterken worden alle overgenomen door het college. Dat is niet alleen verstandig, maar tevens noodzakelijk om de economische positie van Rotterdam voor de toekomst te versterken.

Voor haar onderzoek heeft de rekenkamer veel informatie verzameld. De rekenkamer is de contactpersonen en geïnterviewde medewerkers van betrokken organisaties en bedrijven zeer erkentelijk voor hun medewerking. Het onderzoek werd verricht door Samantha Langendoen en Peter Bouwmeester (onderzoekers) en Jaap Wils (projectleider).

Paul Hofstra
directeur Rekenkamer Rotterdam

Rekenkamer ROTTERDAM

voorwoord 3

bestuurlijke nota 9

1 inleiding 11
1-1 aanleiding 11
1-2 doel- en vraagstelling 11
1-3 leeswijzer 11

2 conclusies en aanbevelingen 13
2-1 hoofdconclusies 13
2-2 toelichting hoofdconclusies 14
2-3 aanbevelingen 18

3 reactie en nawoord 19
3-1 reactie college 19
3-2 nawoord rekenkamer 21

nota van bevindingen 25

1 inleiding 27
1-1 aanleiding 27
1-2 doel- en vraagstelling van het onderzoek 28
1-2-1 doelstelling 28
1-2-2 centrale vraag en deelvragen 28
1-3 afbakening en focus van het onderzoek 28
1-4 onderzoeksopzet 30
1-5 leeswijzer 30

2 acquisitiebeleid 31
2-1 inleiding 31
2-2 beleid voor acquisitie 31
2-2-1 inleiding 32
2-2-2 nationale context 32
2-2-3 Rotterdams beleid 32
2-2-4 beleid van (regionale) partners 35
2-2-5 samenhang beleid acquisitie 36

3 uitvoering acquisitiebeleid en resultaten 37
3-1 inleiding 37
3-2 acquisitie nader bekeken 37
3-2-1 inleiding 37
3-2-2 belang van acquisitie 38
3-2-3 succesfactoren uitvoering acquisitiebeleid 39
3-3 betrokken partijen 41
3-3-1 inleiding 42

Rekenkamer ROTTERDAM

3-3-2	rol gemeente Rotterdam	42
3-3-3	NFIA en samenwerking met de regionale acquisitieorganisaties	43
3-3-4	Rotterdam Partners	45
3-3-5	InnovationQuarter	48
3-3-6	Havenbedrijf Rotterdam	49
3-4	werking van de acquisitie in de praktijk	50
3-4-1	inleiding	51
3-4-2	beleid	51
3-4-3	samenwerking tussen acquisitieorganisaties	52
3-4-4	organisatiestructuur	55
3-4-5	aanbevelingen IABx	56
3-5	bereikte resultaten	57
3-5-1	inleiding	57
3-5-2	landelijke resultaten	58
3-5-3	resultaten Rotterdam	58
4	ontwikkeling bedrijven en arbeidsplaatsen	63
4-1	inleiding	63
4-2	ontwikkeling van de bedrijvenpopulatie en de werkgelegenheid	64
4-2-1	inleiding	64
4-2-2	beroepsbevolking Rotterdam	64
4-2-3	ontwikkeling bedrijven	65
4-3	ontwikkeling nieuwe vestigingen en vertrekkende bedrijven	67
4-3-1	inleiding	68
4-3-2	migratiesaldo	68
4-4	internationale bedrijven	70
4-4-1	inleiding	70
4-4-2	ontwikkeling bedrijven	70
4-4-3	ontwikkeling werkgelegenheid	72
5	vestigingsklimaat	75
5-1	inleiding	75
5-2	rol van het vestigingsklimaat	75
5-2-1	inleiding	75
5-2-2	rol vestigingsklimaat voor bedrijfsverplaatsingen binnen Nederland	76
5-2-3	rol vestigingsklimaat voor vestiging van internationale bedrijven	77
5-3	internationale vergelijking van het Rotterdamse vestigingsklimaat	77
5-3-1	inleiding	78
5-3-2	internationale ranglijsten	78
5-3-3	woon- en leefklimaat	79
5-4	beleving sterkten en zwakten vestigingsklimaat	80
5-4-1	inleiding	80
5-4-2	signalen vestigingsklimaat	80
5-5	gemeentelijke inzet verbetering vestigingsklimaat	82
5-5-1	inleiding	82
5-5-2	inzicht in actuele thema's bij bedrijven	82
5-5-3	inspanningen gemeente voor verbetering vestigingsklimaat	84
	bijlagen	**85**
bijlage 1	onderzoeksverantwoording	87
bijlage 2	bronnenlijst	91

bijlage 3 lijst met afkortingen 95

bestuurlijke nota

Rekenkamer ROTTERDAM

1 inleiding

1-1 aanleiding

Groei van de werkgelegenheid is belangrijk voor de lokale economie. Groei ontstaat doordat nieuwe bedrijven worden opgericht en bestaande bedrijven groeien. Ook de vestiging van bestaande bedrijven vanuit andere landen of regio's levert een bijdrage. Veel lokale en regionale beleidsmakers zetten zich via acquisitie actief in om bedrijven aan te trekken. Ook Rotterdam zet actief in op het aantrekken van bedrijven vanuit het buitenland. In het 'Coalitieakkoord 2014-2018' is opgenomen dat het verleiden van bedrijven, partners en ondernemers om zich (blijvend) te vestigen in Rotterdam actieve (internationale) acquisitie vereist. Ook via verschillende andere beleidsstukken krijgt acquisitie van (internationale) bedrijven een plek in de economische strategie van Rotterdam.

Voor de uitvoering van de acquisitie van internationale bedrijven is in 2014 Rotterdam Partners opgericht (RP). Deze stichting is verantwoordelijk voor de promotie van Rotterdam in binnen- en buitenland met als doel het werven van bezoekers, congressen en bedrijven. Naast Rotterdam Partners zijn er nog andere (regionale) partijen die zich bezighouden met de acquisitie van bedrijven: InnovationQuarter (IQ) voor de regio Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam. Ook de gemeente Rotterdam speelt zelf een rol in de acquisitie.

Het is niet duidelijk welke rol het Rotterdamse acquisitiebeleid speelt bij de vestiging van internationale bedrijven. Bovendien roept het grote aantal betrokken partijen vragen op over de uitvoering van het beleid. Voor de Rekenkamer Rotterdam is dit aanleiding om onderzoek te doen naar de kwaliteit van de uitvoering van het acquisitiebeleid en de daarmee geboekte resultaten.

1-2 doel- en vraagstelling

Met dit onderzoek beoogt de rekenkamer inzicht te krijgen in:

- de kwaliteit van de uitvoering van het acquisitiebeleid;
- de hiermee geboekte resultaten.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:
Wat is de kwaliteit van de uitvoering van het acquisitiebeleid van de gemeente Rotterdam en wat zijn de geboekte resultaten?

1-3 leeswijzer

Deze bestuurlijke nota bevat de conclusies en aanbevelingen die volgen uit het onderzoek. In de nota van bevindingen staan de feitelijke bevindingen uit het onderzoek die als basis dienen voor de conclusies in de bestuurlijke nota. Samen vormen de bestuurlijke nota en de nota van bevindingen het rekenkamerrapport.

JDL
DELFTSE
POORT
Unilever
Unilever
smits

2 conclusies en aanbevelingen

2-1 hoofdconclusies

1 Rotterdam biedt op dit moment een goed vestigingsklimaat voor internationale bedrijven. Ondanks het goede vestigingsklimaat treedt er sinds 2013 geen ontwikkeling op in het aantal internationale bedrijven dat zich in Rotterdam vestigt. Jaarlijks gaat het om zestig tot zeventig nieuwe bedrijven. De aanpak van acquisitie door de gemeente heeft in de afgelopen jaren geen impuls gegeven aan vestiging van nieuwe internationale bedrijven.

2 Een deel van de internationale bedrijven wordt bij hun vestiging ondersteund door Rotterdam Partners. Het aantal nieuwe bedrijven dat zich dankzij deze ondersteuning in Rotterdam heeft gevestigd, blijft op een laag niveau.

3 Het bescheiden aantal ondersteunde nieuwe bedrijven is mede verklaarbaar door de beperkte middelen die de gemeente Rotterdam aan Rotterdam Partners ter beschikking heeft gesteld. Het budget voor acquisitie bedraagt jaarlijks ongeveer € 0,75 mln. Dit is duidelijk minder in vergelijking met de inzet van andere acquisitieorganisaties (het Havenbedrijf Rotterdam en InnovationQuarter) die ook voor Rotterdam en de regio actief zijn.

4 Hoewel in brede zin aan de voorwaarden voor een goed vestigingsklimaat wordt voldaan, zou de gemeente voor het behoud hiervan meer aandacht moeten hebben voor specifieke behoeften van internationale bedrijven, zoals geschikte huisvesting en internationaal onderwijs voor hun buitenlandse werknemers.

5 Het beleid van de gemeente voor acquisitie van internationale bedrijven is gefragmenteerd en ontbeert een duidelijke focus.

6 Het gebrek aan focus heeft tot gevolg dat:
   a Rotterdam Partners relatief sterk leunt op aangedragen ‘leads’ door de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en ondersteuning van al gevestigde bedrijven;
   b de samenwerking van Rotterdam Partners met andere betrokken organisaties voor acquisitie, het Havenbedrijf Rotterdam en InnovationQuarter, wordt bemoeilijkt. De acquisitiedoelstelling die Rotterdam Partners wel heeft, werkt concurrentie met InnovationQuarter in de hand. Dit leidt tot een inefficiënte inzet van de schaarse beschikbare acquisitiecapaciteit van de betrokken organisaties.

7 Verder is de rolverdeling tussen de gemeente en Rotterdam Partners niet duidelijk afgebakend. De gemeente is formeel beleidsmaker en subsidieverstrekker. In de praktijk stuurt het echter ook vanuit verschillende economische clusters op operationeel niveau activiteiten van Rotterdam Partners aan en voert het zelf

acquisitieactiviteiten uit. Dit versterkt de gefragmenteerde uitvoering van de acquisitie.

8 De gemeente kan ook een rol spelen bij het faciliteren van acquisitieorganisaties door ondersteuning bij bijvoorbeeld vergunningaanvragen, lobby van bestuurders of in te zetten incentives. Het ontbreekt echter aan samenhangend beleid en interne procesafspraken bij de gemeente.

2-2 toelichting hoofdconclusies

1 *Rotterdam biedt op dit moment een goed vestigingsklimaat voor internationale bedrijven. Ondanks het goede vestigingsklimaat treedt er sinds 2013 geen ontwikkeling op in het aantal internationale bedrijven dat zich in Rotterdam vestigt. Jaarlijks gaat het om zestig tot zeventig nieuwe bedrijven. De aanpak van acquisitie door de gemeente heeft in de afgelopen jaren geen impuls gegeven aan vestiging van nieuwe internationale bedrijven.*

- In Rotterdam heeft in 2016 3,3% van de bedrijfsvestigingen een buitenlandse herkomst. Vooral de clusters Food en Maritiem zijn bovengemiddeld internationaal. Ruim een derde (34%) van de internationale vestigingen in Rotterdam is afkomstig uit een van de buurlanden van Nederland, 18% komt uit de Verenigde Staten en 4% uit China.
- Internationale bedrijfsvestigingen dragen in Rotterdam direct bij aan ruim 17% van de totale werkgelegenheid. Dit waren in 2016 51.400 banen. De werkgelegenheid bij internationale bedrijfsvestigingen neemt met gemiddeld 1.100 banen per jaar toe.
- In internationale onderzoeken waarin het vestigingsklimaat van landen wordt vergeleken, scoort Nederland structureel goed. In vergelijkingen tussen steden komt Rotterdam in enkele onderzoeken specifiek aan bod. Uit deze vergelijkingen komt naar voren dat Rotterdam het meer dan gemiddeld goed doet.
- Interviews van de rekenkamer met stakeholders en bedrijven bevestigen dat Rotterdam op dit moment een goed vestigingsklimaat biedt voor internationale bedrijven. Met name de fysieke bereikbaarheid, een belangrijke vestigingsfactor, wordt hoog gewaardeerd. Er zijn geen belangrijke knelpunten aangedragen door bedrijven en andere stakeholders die een beperking vormen voor het aantrekken van internationale bedrijven.
- Het aantal internationale bedrijven dat jaarlijks uit Rotterdam vertrekt is beperkt. Gemiddeld gaat het om vijf bedrijven. Ook dit is een indicatie dat Rotterdam een goed vestigingsklimaat biedt.
- Het aantal internationale bedrijven dat zich in Rotterdam vestigt, schommelt sinds 2013 tussen de zestig en zeventig bedrijven. Het aantal nieuwe internationale vestingen blijft daarmee al jaren stabiel. De inspanningen van de gemeente om buitenlandse ondernemingen zich in Rotterdam te laten vestigen, hebben niet geleid tot een toename van buitenlandse bedrijven.

2 *Een deel van de internationale bedrijven wordt bij hun vestiging ondersteund door Rotterdam Partners. Het aantal nieuwe bedrijven dat zich dankzij deze ondersteuning in Rotterdam heeft gevestigd, blijft op een laag niveau.*

- Rotterdam Partners ondersteunt internationale bedrijven die zich in Rotterdam willen vestigen en internationale bedrijven die hier al gevestigd zijn bij uitbreiding. Jaarlijks gaat het om dertig tot zestig bedrijven.
- Het totaal aantal ondersteunde internationale bedrijven (nieuw en hier al gevestigd) is ten opzichte van het startjaar (2014) licht gestegen. In het aantal arbeidsplaatsen

dat daarmee is gemoeid, is wel een duidelijke groei te zien (van 442 in 2014 naar 1.439 in 2018).

- De groei in het aantal arbeidsplaatsen is hoger dan het landelijk gemiddelde van het samenwerkingsverband Invest in Holland. Hierbij zijn in Nederland actieve acquisitieorganisaties aangesloten, waaronder Rotterdam Partners en InnovationQuarter.
- Het aantal internationale bedrijven dat zich jaarlijks nieuw vestigt in Rotterdam met ondersteuning van Rotterdam Partners is echter niet groot. Slechts ongeveer de helft (van de dertig tot zestig ondersteunde bedrijven) bestaat uit nieuwe bedrijven; de andere helft was hier al gevestigd. Een vergelijking met Amsterdam laat zien dat daar in 2017 182 internationale bedrijven zijn ondersteund, waarvan er 143 nieuw waren.

3 *Het bescheiden aantal ondersteunde nieuwe bedrijven is mede verklaarbaar door de beperkte middelen die de gemeente Rotterdam aan Rotterdam Partners ter beschikking heeft gesteld. Het budget voor acquisitie bedraagt jaarlijks ongeveer € 0,75 mln. Dit is duidelijk minder in vergelijking met de inzet van andere acquisitieorganisaties (het Havenbedrijf Rotterdam en InnovationQuarter) die ook voor Rotterdam en de regio actief zijn.*

- Rotterdam Partners ontvangt van de gemeente subsidie. Voor acquisitie is een budget beschikbaar van ongeveer € 0,75 mln. Onder andere worden hiermee medewerkers gefinancierd die zich bezighouden met acquisitie. In totaal gaat het om zeven medewerkers. Zij dienen op alle clusters waarop de gemeente zich met haar economisch beleid richt (Life Sciences and Health, Maritiem, Food en Clean Tech) acquisitie te verrichten. Per economisch cluster is de beschikbare capaciteit daarmee beperkt. Dit maakt het moeilijk voldoende expertise binnen een cluster op te bouwen.
- Ten opzichte van andere acquisitieorganisaties die in Rotterdam of de Rotterdamse regio actief zijn (het Havenbedrijf Rotterdam en InnovationQuarter) is de beschikbare acquisitiecapaciteit van Rotterdam Partners duidelijk lager. Ook uit een vergelijkend onderzoek uit 2017 van de International Advisory Board Rotterdam blijkt dat Rotterdam Partners achterblijft bij de omvang van andere regionale en lokale acquisitieorganisaties (deze hebben gemiddeld vijftien tot dertig medewerkers).

4 *Hoewel in brede zin aan de voorwaarden voor een goed vestigingsklimaat wordt voldaan, zou de gemeente voor het behoud hiervan meer aandacht moeten hebben voor specifieke behoeften van internationale bedrijven, zoals geschikte huisvesting en internationaal onderwijs voor hun buitenlandse werknemers.*

- De gemeente onderhoudt op verschillende manieren contact met bedrijven waarin zij informatie uitwisselt over het vestigingsklimaat voor internationale bedrijven. Er zijn verschillende overlegstructuren aanwezig, onder andere voor de maritieme sector, en er wordt op gestructureerde wijze één op één gesproken met (internationale) bedrijven. Dit laatste geeft niet alleen een beeld van trends en knelpunten, maar is ook voor het ondersteunen bij groei en behoud van bedrijven belangrijk.
- Vanuit het economisch beleid zet de gemeente in op ontwikkeling van het vestigingsklimaat in vier clusters: Life Sciences and Health, Maritiem, Food en Clean Tech. Voor ieder van deze clusters is een apart team aanwezig dat zich richt op het ontwikkelen van het eigen cluster. Specifieke behoeften van internationale bedrijven die met beleidsterreinen als wonen of onderwijs te maken hebben, komen hierin niet aan de orde. Hierdoor besteedt de gemeente niet gestructureerd

aandacht aan specifieke behoeften voor buitenlandse werknemers als geschikte huisvesting en goede scholen.

5 *Het beleid van de gemeente voor acquisitie van internationale bedrijven is gefragmenteerd en ontbeert een duidelijke focus.*

- De gemeente Rotterdam besteedt in verschillende beleidsstukken aandacht aan acquisitie. De Stadsvisie 2030 focust op het binnenhalen van bedrijven in de kennis- en dienstenindustrie met als doel het creëren van werkgelegenheid. In de clusteraanpak staat de inzet op de clusters Clean Tech, Food, Life Sciences and Health en Maritiem centraal. Het programma Rotterdam Internationaal 2015-2020 benoemt als doelstelling het aantrekken van dochterondernemingen van internationale bedrijven, waarbij de verschillende clusters uit de clusteraanpak aangemerkt zijn als prioritaire sectoren.
- Naast het gemeentelijk beleid heeft Rotterdam ook te maken met acquisitiedoelstellingen van (regionale) partners. De Roadmap Next Economy van de Metropoolregio Rotterdam Den Haag richt zich op innovatie en wil vooral door transities naar een circulaire economie het vestigingsklimaat verbeteren. De Havenvisie 2030 van het havenbedrijf beoogt vooral acquisitie van maritieme dienstverlening.
- In al deze beleidsstukken komen enkele facetten van acquisitie aan bod. De acquisitiedoelstellingen in de verschillende stukken sluiten niet altijd op elkaar aan. Het ontbreekt daarmee aan een gezamenlijke strategie voor de gemeente Rotterdam. Er is geen vertaling gemaakt naar welke specifieke onderdelen in economische clusters relevant zijn om aan te trekken en er is geen focus op specifieke bedrijven die aangetrokken moeten worden. Bij de uitvoerders van het beleid zorgt dit voor onduidelijkheid over de prioriteiten.
- Er is wel in 2018 een proces gestart door de gemeente en de drie betrokken acquisitieorganisaties (Rotterdam Partners, Havenbedrijf Rotterdam en InnovationQuarter) om een gezamenlijk acquisitiekader op te stellen. De recent opgeleverde analyse hiervoor is een omslag ten opzichte van de huidige situatie te noemen, doordat wordt beoogd een door alle partijen ondersteunde focus in de acquisitie aan te brengen. De komende periode moet blijken in hoeverre dit nieuwe kader voor acquisitie daadwerkelijk tot stand komt.

6 *Het gebrek aan focus heeft tot gevolg dat:*

a *Rotterdam Partners relatief sterk leunt op aangedragen 'leads' door de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en ondersteuning van al gevestigde bedrijven;*

- De acquisitie van Rotterdam Partners wordt ingevuld met leads die via het netwerk van de NFIA binnenkomen en via signalen die Rotterdam Partners zelf verzamelt. Naar schatting is 40% van de bedrijven afkomstig via een lead van de NFIA. Signalen die Rotterdam Partners zelf verzamelt, zijn vooral afkomstig uit de gesprekken met internationale bedrijven die reeds in Rotterdam gevestigd zijn.
- Uit analyse van door Rotterdam Partners ondersteunde bedrijven blijkt dat ongeveer de helft zich nieuw in Rotterdam vestigde en dat de andere helft hier al langer was gevestigd. Bij deze laatste groep bedrijven gaat het om uitbreiding van hun activiteiten of verhuizing. Al gevestigde internationale bedrijven maken daarmee een relatief groot deel uit van de aan de gemeente gerapporteerde resultaten van Rotterdam Partners.

b de samenwerking van Rotterdam Partners met andere betrokken organisaties voor acquisitie, het Havenbedrijf Rotterdam en InnovationQuarter, wordt bemoeilijkt. De acquisitiedoelstelling die Rotterdam Partners wel heeft, werkt concurrentie met InnovationQuarter in de hand. Dit leidt tot een inefficiënte inzet van de schaarse beschikbare acquisitiecapaciteit van de betrokken organisaties.

- Jaarlijks maken de gemeente en Rotterdam Partners afspraken over de te bereiken resultaten. Dit wordt vastgelegd in kritische prestatie-indicatoren (KPI's). De KPI voor acquisitie van bedrijven is groei van de werkgelegenheid. Er is geen verbijzondering van deze KPI. Ook InnovationQuarter heeft vergroting van werkgelegenheid van internationale bedrijven als KPI. Voor beide organisaties is het daarom van belang dat zij een bedrijf begeleiden om het mee te kunnen tellen in hun verantwoording over de KPI. Het identieke doel werkt concurrentie in de hand.
- Ondanks onderlinge afspraken tussen beide organisaties via een convenant is de samenwerking in de eerste jaren na hun oprichting (2014) stroef verlopen. Na nieuwe afspraken verloopt de samenwerking volgens geïnterviewden sinds 2018 duidelijk beter. Wel leidt de huidige vorm van samenwerking tot enig efficiëntieverlies. Er is altijd inzet van medewerkers van beide organisaties op projecten. Dit is inhoudelijk gezien niet altijd nodig, maar wel van belang voor beide organisaties om het project mee te kunnen tellen als resultaat.
- De relatie van Rotterdam Partners met het havenbedrijf is anders. Het havenbedrijf richt zich op een specifiek type bedrijven voor vestiging in het havengebied. Het havenbedrijf staat buiten de samenwerkingsafspraken met Rotterdam Partners en InnovationQuarter. Het havenbedrijf opereert ten opzichte van de andere organisaties relatief autonoom en zoekt de samenwerking als dat vanuit eigen perspectief nuttig wordt gevonden. Het gebrek aan duidelijke prioriteiten in de acquisitie maakt het lastig tot verdere gezamenlijke afstemming van acquisitieactiviteiten te komen.

7 Verder is de rolverdeling tussen de gemeente en Rotterdam Partners niet duidelijk afgebakend. De gemeente is formeel beleidsmaker en subsidieverstrekker. In de praktijk stuurt het echter ook vanuit verschillende economische clusters op operationeel niveau activiteiten van Rotterdam Partners aan en voert het zelf acquisitieactiviteiten uit. Dit versterkt de gefragmenteerde uitvoering van de acquisitie.

- De rol van de gemeente ten opzichte van Rotterdam Partners is bij de oprichting niet helder vastgelegd. Er is niet goed benoemd wat de gemeente doet en wat de rol van Rotterdam Partners is. Dat heeft geleid tot verschillen van mening over wie waarvoor verantwoordelijk is.
- De teams die zich richten op het ontwikkelen van een economisch cluster (Life Sciences and Health, Maritiem, Food en Clean Tech) hebben ieder eigen verwachtingen over inspanningen die Rotterdam Partners voor hen levert. Hierover zijn echter geen concrete afspraken gemaakt in beleidsplannen en subsidiebeschikkingen. Toch wordt, vaak ad hoc, door deze teams aan Rotterdam Partners gevraagd activiteiten te verrichten.
- De gemeente heeft zelf externen ingehuurd voor uit te voeren acquisitieactiviteiten.

8 De gemeente kan ook een rol spelen bij het faciliteren van acquisitieorganisaties door ondersteuning bij bijvoorbeeld vergunningaanvragen, lobby van bestuurders of in te zetten incentives. Het ontbreekt echter aan samenhangend beleid en interne procesafspraken bij de gemeente.

- Voor een deel van de bedrijven met interesse in vestiging in Rotterdam kan hulp van de gemeente nodig zijn bij zaken als vergunningen, vestigingslocaties, lobby door

bestuurders of mogelijkheden voor incentives (zoals subsidies of kosten van locaties). Er zijn hiervoor geen werkafspraken of interne procedures beschreven.
- Verschillende betrokken ambtenaren constateren dat er voor het faciliteren van acquisitieorganisaties geen interne coördinatie aanwezig is. Uit interviews komen voorbeelden naar voren waarbij meerdere ambtenaren bezig waren met hetzelfde verzoek van een acquisitieorganisatie en niet duidelijk was wie de leiding had en wie verder betrokken waren.

2-3 aanbevelingen

De rekenkamer komt op basis van haar onderzoek tot verschillende aanbevelingen aan het college van B en W. Deze worden hierna weergegeven.

1 Stel een integrale strategie vast voor acquisitie. Zet daarbij in op een omslag naar actieve en gerichte acquisitie. Maak hiertoe gerichte keuzes voor typen van bedrijven waarop acquisitie zich moet richten.

2 Besteed in de integrale strategie ook aandacht aan de wijze waarop bestaande internationale bedrijven blijvend ondersteund kunnen worden. Zorg daarbij voor een gestructureerde aanpak van specifieke behoeften van internationale bedrijven op het gebied van woon- en leefklimaat voor hun buitenlandse werknemers.

3 Formuleer op basis van de acquisitiestrategie passende (kwantitatieve en kwalitatieve) prestatie-indicatoren voor Rotterdam Partners. Zorg daarbij voor voldoende onderscheid ten opzichte van andere acquisitieorganisaties, zodat samenwerking wordt bevorderd.

4 Zorg voor een strikte afbakening van de gemeentelijke rol op acquisitiegebied. Houd afstand van het uitvoeringsproces bij Rotterdam Partners. Beperk de rol tot:
   a formulering van beleid en prestatieafspraken met Rotterdam Partners;
   b faciliteren bij acquisitieactiviteiten wanneer gemeentelijke inzet wordt gevraagd, zoals bij vergunningverlening of inzet van bestuurders.

5 Waarborg de afbakening door het aanstellen van een centrale coördinator die binnen de gemeentelijke organisatie de rolverdeling met Rotterdam Partners bewaakt.

6 Stel voor het faciliteren interne procesafspraken op over de wijze waarop de gemeente ondersteuning biedt aan acquisitieorganisaties. Maak daarbij expliciet welke incentives de gemeente kan inzetten en welke voorwaarden hiervoor gelden.

7 Draag zorg voor een passend budget bij Rotterdam Partners waarmee de ambities gerealiseerd kunnen worden.

3 reactie en nawoord

3-1 reactie college

Het college van B&W heeft met veel waardering kennisgenomen van het rapport van de Rekenkamer over het acquisitiebeleid van internationale bedrijven van de gemeente Rotterdam. De conclusies en aanbevelingen komen grotendeels overeen met het eerdere advies van de International Advisory board (IAB) en de uitkomsten van de evaluatie van Rotterdam Partners zoals we die hebben laten uitvoeren ter voorbereiding op de nieuwe meerjarenafspraken voor de periode 2020-2023. De uitkomsten van deze drie rapporten worden, als het gaat om internationale acquisitie van bedrijven, verwerkt in de overkoepelende strategie zoals op dit moment wordt vormgegeven.

In uw onderzoek heeft u met veel verschillende partijen gesproken en bent u de diepte ingegaan op het terrein van internationale acquisitie en het internationaal vestigingsklimaat. Daarbij heeft u teruggekeken naar een tijd waar de economie van Rotterdam er anders voor stond dan nu. We hadden toen te maken met een grote internationale financiële crisis en gemeentelijke bezuinigingen wat zijn effect had op de gemaakte keuzes. Namelijk inzet op kwantiteit in plaats van het aantrekken van bedrijven die de economische structuur van de stad versterken en op uitvoering in plaats van strategische aansturing. Vanuit dat perspectief zijn er de afgelopen jaren, door onder andere Rotterdam Partners, goeie resultaten geboekt wat ook uit het rapport van de IAB kwam. Uit onze eigen evaluatie kwam onder andere naar voren dat de stakeholders in het veld de meerwaarde van RP erkennen en RP ook meer en meer als een geoliede machine zien. We zitten nu in een overgangsfase naar een nieuwe overkoepelende strategie voor internationale acquisitie die we voor het raadsdebat aan de gemeenteraad aan willen bieden. Vooruitlopend daarop heeft het college voor de komende jaren in de voorjaarsnota wel al aanvullende middelen gereserveerd om scherper invulling te geven aan deze overkoepelende strategie en daarmee ook uw conclusies en aanbevelingen. In de voorjaarsnota staat: “De economie in Rotterdam groeit, wordt diverser en is mede daardoor minder kwetsbaar. Die groei biedt kansen, met name om van oudsher sterke economische sectoren verder te vernieuwen en te versterken naar de nieuwe economie, ook gericht op het MKB en de retail. Dit vraagt inzet op het verder verbeteren van vestigingsvoorwaarden en op acquisitie van (innovatieve) bedrijven die hieraan bijdragen. Met deze intensivering kan hiermee een start plaatsvinden in de vorm van een acquisitiestrategie en programma."

U geeft in uw conclusies aan dat het aantal aangetrokken internationale bedrijven door specifiek Rotterdam Partners (RP) al jaren schommelt tussen de 30 en 60. Dit is correct aangezien de financiële en personele middelen de afgelopen jaren ook gelijk zijn gebleven. Wel concludeert u samen met ons dat het aantal arbeidsplaatsen dat deze bedrijven met zich meenemen flink is gestegen. Van 400 per jaar naar 1400 per jaar in 2018. Ook dat is in onze ogen groei en een stevige prestatie van Rotterdam Partners aangezien de resultaatafspraken voor afgelopen jaar iets boven de 400 arbeidsplaatsen lag. Daarnaast hechten we eraan te vermelden dat RP niet de enige

partij in onze regio is die inzet op internationale acquisitie. Tot slot concludeert u dat de strategische aansturing vanuit de gemeente en de onderlinge samenwerking met de andere acquisitiepartijen de afgelopen jaren beter had gekund. Daarbij wordt aangegeven door de partijen zelf dat de samenwerking het afgelopen jaar al flink is verbeterd. Dit laatste herkennen wij ook en komt mede doordat er vanuit de kant van de gemeente meer inzet is gepleegd op aansturing, kennisdeling en samenwerking. Ook zien we dat onze clusteraanpak, nu de basis staat, steeds meer internationaal georiënteerd is. Een nieuwe overkoepelende strategie op het terrein van internationale acquisitie en de evaluatie van de clusteraanpak zien we dan ook als sluitstuk van dit proces.

Het college hecht eraan, gezien het belang van het onderwerp, om alvast kort op de verschillende aanbevelingen in te gaan. Voordat we dat doen beschrijven we eerst de ontwikkelingen van het afgelopen jaar op het terrein van acquisitie van internationale bedrijven. Eind 2017 heeft de IAB een rapport uitgebracht waarin het acquisitiebeleid wordt beschreven en vergeleken met enkele vergelijkbare steden in het buitenland. De hoofdconclusies van de IAB waren het ontbreken van een overkoepelende proactieve strategie, concurrerende prestatie-indicatoren tussen RP en InnovationQuarter (IQ), onduidelijke spelregels tussen de gemeente en partijen die in de uitvoering betrokken zijn en een beperkte (financiële) inzet vanuit de gemeente Rotterdam tov van andere steden op dit terrein. Met deze conclusies zijn de gemeente, RP, IQ en het Havenbedrijf Rotterdam (HbR) aan de slag gegaan.

Resultaat zal zijn een toekomstgerichte en transitiebestendige positionering voor strategische acquisitie. Hiertoe zijn de dominante technologische ontwikkelingen voor transitie geïdentificeerd, uiteraard gerelateerd aan de transitiepaden van de Roadmap Next Economy. De transitie naar een nieuwe economie wordt immers aangejaagd door *technologie*, waarvan de effecten in alle facetten van de economie én de samenleving doordringen. Deze complexe verwevenheid vraagt om een zogenaamde *ecosysteem benadering*, waarin de impact van alle ontwikkelingen in hun onderlinge samenhang worden bezien. Voor acquisitie gaat het dan vooral om *strategische keuzes*: het versterken van huidige sectoren die van de transitie kunnen profiteren en het aantrekken van ontbrekende innovaties die het ecosysteem versterken.

Vanuit deze analyse is voor de meest vitale en/of kansrijke economische sectoren in beeld gebracht, waar de impact van de technologische ontwikkelingen het grootste is en of er voldoende bedrijven aanwezig zijn die de innovatie en groei aanjagen. Op deze wijze ontstaat een scherp beeld waar de grootste kansen en leemtes in het innovatie ecosysteem zitten en op welke bedrijfstypes de strategische acquisitie zich proactief moet richten. Daarmee wordt strategische acquisitie doelgericht ingezet als een instrument voor het versterken van het ecosysteem en het versnellen van de economische transitie. Deze nieuwe benadering heeft als benaming Design, Develop, Deliver (DDD) gekregen. Het zet het beeld neer van Rotterdam als de stad waar innovatieve oplossingen kunnen worden bedacht, ontwikkeld en (op schaal) uitgevoerd en sluit aan bij de Rotterdamse mentaliteit van Make It Happen. Dit betekent overigens niet dat zogenaamde reactieve leads, die via de NFIA en eigen netwerken binnenkomen, en ook banen voor Rotterdammers opleveren niet worden opgepakt. Dat werk gaat natuurlijk gewoon door.

Op basis van deze nieuwe aanpak willen we ook nieuwe (prestatie)afspraken met de verschillende betrokken partijen maken, alsook komen tot een mogelijke uitbreiding

van de acquisitie inzet én een nadere beschouwing van de noodzakelijke competenties, zowel bij de partners als bij de gemeente zelf. Ook hier is ons streven om dit gereed te hebben voor de behandeling van uw rapport in de gemeenteraad.

Met deze aanpak wordt naar ons oordeel een concrete invulling gegeven aan uw aanbevelingen: maak een integrale strategie voor acquisitie (aanbeveling 1), besteed aandacht aan het blijvend ondersteunen van bestaande internationale bedrijven (aanbeveling 2), formuleer passende KPI's bij RP (aanbeveling 3) en draag zorg voor een passend budget bij RP om de ambities te realiseren (aanbeveling 7) van het rapport.

Bij deze nieuwe acquisitiestrategie hoort ook een aanscherping van de werkwijze, de zogenaamde governance, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de externe governance (de afspraken tussen de gemeente, RP, IQ en HbR) voor internationale acquisitie én interne governance (de werkafspraken binnen de gemeente).

Voor de externe acquisitie is het idee een Stuurgroep Acquisitie in te richten met de vier partners, die op regelmatige basis bijeenkomt. Op basis van vertrouwen en transparantie worden proactieve én reactieve leads besproken en worden afspraken gemaakt over de taakverdeling. Bij verzoeken tot bedrijfsvestiging (reactieve acquisitie) die bij elk van de vier partners binnenkomen, is het van belang om consistent en eenduidig te kunnen afwegen of de acquisitie past binnen de DDD propositie of anderszins bijdraagt aan de economische koers van de gemeente.

Voor de interne governance is het idee een gemeentelijk Kernteam Acquisitie in te richten, met daarin vertegenwoordigers van de organisatieonderdelen waar de expertise zit die in principe bij elke acquisitie van belang zijn. De functionaris die de gemeente vertegenwoordigt in de Stuurgroep Acquisitie met de drie andere partners is tevens verantwoordelijk voor de coördinatie van het gemeentelijke Kernteam.

Doel is om alle relevante expertise met voldoende mandaat per direct bijeen te krijgen en een snelle responstijd te realiseren.

Met deze governance structuur wordt naar ons oordeel concreet invulling gegeven aan aanbeveling 4 (afbakening van de rol van de gemeente bij acquisitie), aanbeveling 5 (aanstellen van een centrale coördinator binnen de gemeente) en aanbeveling 6 (stel voor het faciliteren interne werkafspraken op) van het rapport.

Met dit toekomstgerichte en transitiebestendige acquisitiebeleid en de daaruit voortvloeiende (nog nader uit te werken) governance afspraken zijn wij van oordeel dat in voldoende mate recht wordt gedaan aan uw aanbevelingen.

3-2 nawoord rekenkamer

De rekenkamer dankt het college voor zijn reactie op het rapport. In zijn reactie spreekt het college zich positief uit over het uitgevoerde onderzoek, onderschrijft het de conclusies en geeft het aan invulling te geven aan de aanbevelingen. Uit de reactie maakt de rekenkamer op dat het college de aanbevelingen onderschrijft, omdat het college deze zegt mee te nemen in een overkoepelende strategie voor de acquisitie van bedrijven. Ook maakt het college in de reactie gebruik van de mogelijkheid om vooruit te blikken op de belangrijkste elementen in deze strategie en enkele voornemens voor de inrichting van de structuur hiervoor.

De rekenkamer concludeert uit de reactie dat het college de benodigde versterking van de internationale acquisitie voortvarend ter hand wil nemen. Daarbij plaatst de rekenkamer twee kanttekeningen:

- Een deel van de bevindingen van de rekenkamer is ook in eerdere onderzoeken aan bod gekomen. De destijds afgesproken verbeteracties hebben veel tijd in beslag genomen en hebben tot dusver niet altijd tot resultaat geleid. De rekenkamer wijst er daarom nadrukkelijk op dat het van groot belang is dat het nu niet blijft bij goede intenties, maar dat alle betrokken partijen daadwerkelijk aan de slag gaan en betrokken blijven.
- Het college schrijft dat voorafgaand aan de behandeling van het rapport in de gemeenteraad de nieuwe strategie en afspraken met externe partijen gereed zijn. De rekenkamer hecht eraan dat de raad, zoals gebruikelijk, eerst een politiek-bestuurlijk debat voert over de conclusies en aanbevelingen van het rapport. Uit het debat volgt een plan van aanpak van het college dat vervolgens verwerkt kan worden in de nieuwe strategie en uitwerking ervan.

conclusies

In de reactie onderschrijft het college in algemene zin de conclusies en wordt op enkele onderdelen een nadere toelichting gegeven. Specifiek voor Rotterdam Partners wordt aangegeven dat sprake is van een stevige prestatie gezien de groei van het aantal gerealiseerde arbeidsplaatsen. In de toelichting gaat het college echter voorbij aan de constatering van de rekenkamer dat de resultaten van Rotterdam Partners relatief sterk leunen op het ondersteunen van al gevestigde internationale bedrijven. Het aantal *nieuwe* bedrijven dat Rotterdam Partners weet binnen te halen blijft tot nu toe op een laag niveau.

aanbevelingen

Het college geeft aan invulling te willen geven aan alle zeven aanbevelingen. In de toelichting ziet de rekenkamer voor vijf van de zeven aanbevelingen een concrete intentie beschreven deze op te pakken. Ten aanzien van aanbeveling 2 (besteed aandacht aan het blijvend ondersteunen van bestaande internationale bedrijven) en aanbeveling 4 (afbakening van de rol van de gemeente bij acquisitie) mist de rekenkamer in de uitwerking van het college nog aanknopingspunten voor de wijze waarop hier invulling aan wordt gegeven.

Aanbeveling 2 is gericht op het ondersteunen van gevestigde internationale bedrijven in Rotterdam. De beschreven voornemens in de collegereactie richten zich vooral op het aantrekken van nieuwe bedrijven. Uit verschillende onderzoeken blijken al gevestigde internationale een belangrijke bijdrage te leveren aan groei van de werkgelegenheid. Zij hebben ten opzichte van Nederlandse bedrijven specifieke behoeften, met name voor hun buitenlandse werknemers, op het gebied van wonen en onderwijs. De wijze waarop gevestigde internationale bedrijven worden ondersteund, dient volgens de rekenkamer dan ook nadrukkelijk in het beleid en uitvoering aandacht te krijgen.

Aanbeveling vier is gericht op een strikte afbakening van de rol van de gemeente op acquisitiegebied. De afgelopen jaren is gebleken dat het door elkaar lopen van betrokkenheid van de gemeente bij beleid en uitvoering in combinatie met onduidelijkheid over de taakverdeling met Rotterdam partners knelpunten heeft opgeleverd. In de beschrijving van de governance structuur wordt niet duidelijk

gemaakt wat de rol van de gemeente daarin is en of het voornemen is meer afstand van het uitvoeringsproces te houden.

8:50
19

nota van bevindingen

1 inleiding

1-1 aanleiding

Groei van de werkgelegenheid is belangrijk voor de lokale economie. Groei ontstaat doordat nieuwe bedrijven worden opgericht en bestaande bedrijven groeien. Ook de vestiging van bestaande bedrijven vanuit andere landen of regio's levert een bijdrage. Veel lokale en regionale beleidsmakers zetten zich via acquisitie actief in om bedrijven aan te trekken.[1] Het kan hierbij gaan om buitenlandse bedrijven die zich voor het eerst in Nederland vestigen, bedrijven binnen Nederland die naar een andere regio verhuizen of bedrijven binnen Nederland die een nieuwe vestiging openen.[2]

Ook Rotterdam zet in op het aantrekken van bedrijven vanuit het buitenland. In het 'Coalitieakkoord 2014-2018' is opgenomen dat het verleiden van bedrijven, partners en ondernemers om zich (blijvend) te vestigen in Rotterdam actieve (internationale) acquisitie vereist. In het 'Coalitieakkoord 2018-2022' is de acquisitie toegespitst op het acquireren van IT-bedrijven en bedrijven met een focus op (groene) innovatie. Ook in andere beleidsstukken is aandacht voor het aantrekken van bedrijven.

Voor de uitvoering van de acquisitie van internationale bedrijven is in 2014 Rotterdam Partners opgericht (RP). Deze stichting is verantwoordelijk voor de promotie van Rotterdam in binnen- en buitenland met als doel het werven van bezoekers, congressen en bedrijven. Naast Rotterdam Partners zijn er nog andere (regionale) partijen die zich bezighouden met de acquisitie van bedrijven: InnovationQuarter (IQ) voor de regio Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam. Ook de gemeente Rotterdam speelt zelf een rol in de acquisitie.

Het is niet duidelijk welke rol het Rotterdamse acquisitiebeleid speelt bij de vestiging van internationale bedrijven. Bovendien roept het grote aantal betrokken partijen vragen op over de uitvoering van het beleid. Voor de Rekenkamer Rotterdam is dit aanleiding om onderzoek te doen naar de kwaliteit van de uitvoering van het acquisitiebeleid en de daarmee geboekte resultaten.

1 Ruimtelijk Planbureau, 'Verhuizingen van bedrijven en groei van werkgelegenheid', Den Haag, 2007.

2 Stec groep, 'Resultaten database locatiebeslissingen Nederland 2015', maart 2016.

1-2 doel- en vraagstelling van het onderzoek

1-2-1 doelstelling

Met dit onderzoek beoogt de rekenkamer inzicht te krijgen in:
- de kwaliteit van de uitvoering van het acquisitiebeleid;
- de hiermee geboekte resultaten.

1-2-2 centrale vraag en deelvragen

centrale onderzoeksvraag
De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt:
Wat is de kwaliteit van de uitvoering van het acquisitiebeleid van de gemeente Rotterdam en wat zijn de geboekte resultaten?

deelvragen
1 Beschikt de gemeente over een voldoende samenhangend en volledig acquisitiebeleid en sluit dit aan op andere initiatieven in de regio?
2 Is de uitvoering van het acquisitiebeleid adequaat en welke resultaten zijn hiermee geboekt?
3 Zijn er knelpunten in het vestigingsklimaat die invloed hebben op de vestiging van bedrijven, zet de gemeente zich actief in om hier zicht op te krijgen en handelt het hier ook naar?
4 Wat is de ontwikkeling van het aantal nieuw vestigende en vertrekkende bedrijven in Rotterdam, hoeveel banen zijn hiermee gemoeid en wat is het aandeel van internationale bedrijven hierin?[3]

1-3 afbakening en focus van het onderzoek

afbakening van het onderzoek
Als het gaat over acquisitiebeleid wordt vaak gesproken over het aantrekken van (buitenlandse) directe investeringen (ook wel BDI genoemd).[4] Deze directe investeringen bestaan uit alle transacties gericht op het oprichten van bedrijven en het verwerven van aandelenkapitaal (voor fusie of overname) door buitenlandse ondernemingen in Nederlandse ondernemingen. Ook andere financiële transacties zoals de aan- en verkopen van onroerend goed vallen hieronder.[5]

Het onderzoek van de rekenkamer beperkt zich tot een deel van de directe investeringen. Centraal staan de investeringen die leiden tot de *fysieke vestiging* van een bedrijf. Dit kunnen zowel eerste vestigingen zijn (ook wel 'greenfields' genoemd) als aanpassing of uitbreiding van bestaande vestigingen.[6] Financiële transacties die zijn gericht op bijvoorbeeld het verwerven van aandelen of het investeren in vastgoed, vallen buiten de scope van het onderzoek.

3 In vergelijking met de onderzoeksopzet zijn aanpassingen in de centrale onderzoeksvraag en deelvragen aangebracht. In de onderzoeksopzet wordt in zowel de centrale onderzoeksvraag als de deelvragen gerefereerd aan de mate waarin gestelde doelen zijn bereikt. Omdat er geen gestelde doelen als zodanig aanwezig zijn, zijn de vragen redactioneel aangepast en is deelvraag vijf vervallen.

4 Vaak wordt ook de Engelse aanduiding Foreign Direct Investments (FDI) gebruikt.

5 Netherlands Foreign Investment Agency, 'Resultaten 2017', januari 2018.

6 Netherlands Foreign Investment Agency, 'Resultaten 2017', januari 2018.

Rekenkamer ROTTERDAM

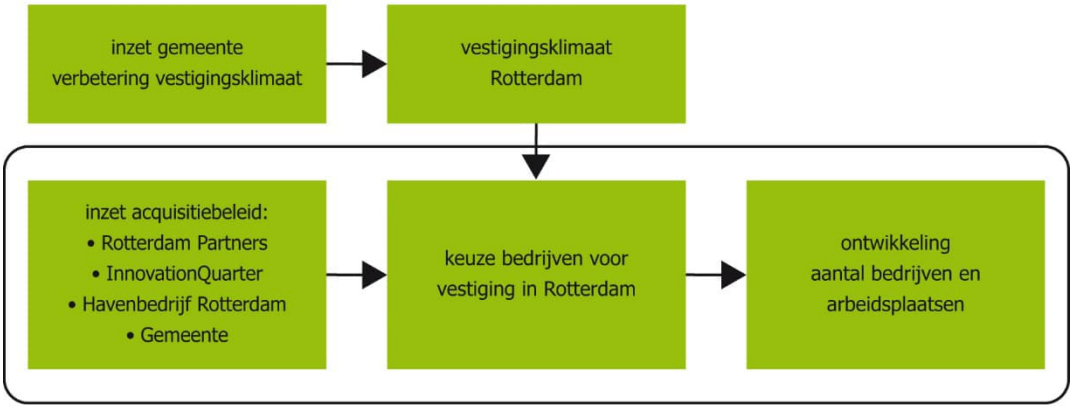
Het succes van het acquisitiebeleid hangt sterk samen met het *vestigingsklimaat* van de gemeente. Hoe aantrekkelijker dit is, hoe sneller bedrijven geneigd zijn zich in Rotterdam te vestigen. Bij het onderzoeken van het acquisitiebeleid is dan ook aandacht besteed aan het vestigingsklimaat. Daarbij ligt het accent op eventueel aanwezige belemmeringen die van invloed zijn op de keuze van internationale bedrijven zich in Rotterdam te vestigen.

Hoewel er regelmatig bedrijven binnen Nederland verhuizen of een nieuwe vestiging in een andere gemeente starten, richt acquisitie van bedrijven zich op het buitenland. Tussen gemeenten onderling is er een 'gentlemen's agreement' niet actief bedrijven bij elkaar te werven. Dit betekent dat gemeenten ook geen beleidsinspanningen op dit gebied ontplooien. Het onderzoek van de rekenkamer richt zich dan ook op de acquisitie van buitenlandse bedrijven.

onderzoeksperiode
Het onderzoek richt zich op de uitvoering en ontwikkeling vanaf 2014. Dit is het jaar waarin Rotterdam Partners en InnovationQuarter zijn opgericht.

vaststellen werking acquisitiebeleid
In de onderstaande figuur is een vereenvoudigde weergave opgenomen van de werking van het acquisitiebeleid.

figuur 1-1 beoogde werking acquisitibeleid



Het onderzoek richt zich op het omkaderde deel. Het gaat om het vaststellen of het acquisitiebeleid van invloed is geweest op de keuze voor Rotterdam en in welke mate dit heeft geleid tot de vestiging van extra bedrijven en arbeidsplaatsen. Beleidsinspanningen van de gemeente gericht op verbetering van het vestigingsklimaat maken geen onderdeel uit van het onderzoek. Wel wordt gekeken naar eventuele belemmeringen die van invloed zijn op de keuze van bedrijven zich in Rotterdam te vestigen.

1-4 onderzoeksopzet

Het onderzoek van de rekenkamer bestond op hoofdlijnen uit vier activiteiten.

1 *Documentanalyse*. Beleidsstukken van de gemeente en betrokken organisaties, aanwezige rapportages en verantwoordingsdocumenten zijn bestudeerd.
2 *Literatuurstudie*. Aanwezige literatuur over effectiviteit van 'Foreign Investment Agencies' en vestigingsklimaatfactoren is bestudeerd en gebruikt om inzicht te krijgen in instrumenten die effectief zijn.
3 *Data-analyse*. Gegevens in het Bedrijvenregister Zuid-Holland zijn gekoppeld aan CBS-data om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van internationale bedrijven in Rotterdam.
4 *Interviews*. Betrokken organisaties in de uitvoering van het acquisitiebeleid en verschillende stakeholders en bedrijven zijn gesproken om inzicht te krijgen in de uitvoering van het acquisitiebeleid en belemmeringen die worden ervaren.

Meer informatie over de uitvoering van het onderzoek is te vinden in bijlage 1.

1-5 leeswijzer

Na de inleiding in dit hoofdstuk is in hoofdstuk 2 het beleid geschetst voor het acquireren van bedrijven. Hoofdstuk 3 gaat in op de uitvoering van het acquisitiebeleid. In hoofdstuk 4 is een beschrijving gegeven van de ontwikkelingen van (internationale) bedrijven en arbeidsplaatsen in Rotterdam. In hoofdstuk 5 wordt nader ingegaan op het Rotterdamse vestigingsklimaat voor internationale bedrijven.

In bijlage 1 is de onderzoeksverantwoording opgenomen. Bijlage 2 bevat een overzicht met gebruikte documenten. Een lijst met gebruikte afkortingen staat in bijlage 3.

opbouw hoofdstukken

Elk hoofdstuk start met een korte inleiding waarin de onderzoeksvraag is weergegeven die in het betreffende hoofdstuk wordt behandeld. Indien van toepassing wordt daarbij ook het bijbehorende normenkader weergegeven. Op een aantal plaatsen in de nota is aan het begin van een paragraaf een cursieve tekst opgenomen. Deze cursieve tekst vormt de korte conclusie van de betreffende paragraaf.

gekleurde kaders

In de nota zijn groene en gele tekstblokken te vinden. De groene tekstblokken bevatten nadere informatie of uitleg over feiten waarover in het rapport wordt geoordeeld. De gele tekstblokken bevatten aanvullende informatie die voor de oordeelsvorming niet essentieel is, maar een nadere toelichting geven over bijvoorbeeld gebruikte begrippen en instrumenten.

2 acquisitiebeleid

2-1 inleiding

Dit hoofdstuk schetst het beleid van de gemeente Rotterdam om (internationale) bedrijven zich te laten vestigen in de gemeente. De volgende onderzoeksvraag staat centraal:

- *Beschikt de gemeente over een voldoende samenhangend en volledig acquisitiebeleid en sluit dit aan op andere initiatieven in de regio?*

In paragraaf 2-2 wordt behandeld wat het actuele beleid is van de gemeente en of hierin sprake is een samenhangende aanpak voor acquisitie.

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag maakt de rekenkamer gebruik van de normen die in de volgende tabel staan opgenomen.

tabel 2-1: normen

norm	paragraaf
• de gemeente beschikt over beleid waarin alle facetten van acquisitie aan bod komen;	2-2
• het gemeentelijk beleid sluit aan op beleidsinitiatieven in de regio;	2-2
• het gemeentelijk beleid bevat meetbare en eenduidige doelstellingen en de verschillende onderdelen sluiten aan op elkaar.	2-2

2-2 beleid voor acquisitie

De gemeente Rotterdam besteedt in verschillende beleidsstukken aandacht aan acquisitie. De Stadsvisie 2030 focust op het binnenhalen van bedrijven in de kennis- en dienstenindustrie met als doel het creëren van werkgelegenheid. In de clusteraanpak, volgend op het Kader Stedelijke Ontwikkeling, staat de inzet op de clusters Clean Tech, Food, Medical, Life Sciences en Maritieme dienstverlening centraal. Het programma Rotterdam Internationaal 2015-2020 benoemt als doelstelling het aantrekken van dochterondernemingen van internationale bedrijven, waarbij de verschillende clusters uit de clusteraanpak aangemerkt zijn als prioritaire sectoren.

Naast het gemeentelijk beleid heeft Rotterdam ook te maken met acquisitiedoelstellingen van (regionale) partners. De Roadmap Next Economy van de Metropoolregio Rotterdam Den Haag richt zich op innovatie en wil vooral door transities naar een circulaire economie het vestigingsklimaat verbeteren. De Havenvisie 2030 van het havenbedrijf beoogt vooral acquisitie van maritieme dienstverlening.

In al deze beleidsstukken komen enkele facetten van acquisitie aan bod. De acquisitiedoelstellingen in de verschillende stukken sluiten niet altijd op elkaar aan. Dit zorgt bij de uitvoerders van het beleid voor fragmentatie en onduidelijkheid over de prioriteiten. De

rekenkamer oordeelt dan ook dat er onvoldoende samenhang is in het Rotterdamse acquisitiebeleid, er onvoldoende aansluiting is op regionaal beleid en dat eenduidige (meetbare) doelstellingen afwezig zijn.

2-2-1 inleiding

Zowel op nationaal niveau als op lokaal niveau geldt dat de inzet op acquisitie en de doelstellingen zijn verweven in verschillende beleidsstukken die het economisch en bedrijvenbeleid aangaan. Op nationaal niveau liggen de beleidsdoelen vast in het topsectorenbeleid. De Rotterdamse beleidsambities en -doelen worden vooral benoemd in de visies en kaderstellende stukken rondom de economische ontwikkeling van stad en haven en in het internationale beleidskader.

2-2-2 nationale context

Een belangrijk beleidskader op nationaal niveau is het topsectorenbeleid, dat is vastgelegd in 'Naar de top, het bedrijvenbeleid in actie(s)'.[7] Dit bedrijvenbeleid benoemt de sectoren Agri & Food, Chemie, Creatieve Industrie, Energie, High Tech, Logistiek, Life Sciences and Health, Tuinbouw en Water als Nederlandse topsectoren en heeft als doel de kenniseconomie in Nederland te versterken. Het beleidsdoel is om buitenlandse topbedrijven aan te trekken en zich aan Nederland te binden. Het gaat dan vooral om het aantrekken van strategische investeringen in de topsectoren, een focus op opkomende markten en het versterken van het strategisch accountmanagement. Benadrukt wordt dat de decentrale overheden actief betrokken worden bij dit beleid, daar zij zicht hebben op de regionale kansen voor bedrijven.

In een kamerbrief over het Nederlands bedrijfslevenbeleid uit 2018 schetst de minister van Economische Zaken en Klimaat de huidige ambities van het kabinet op het gebied van het vestigingsklimaat en acquisitie.[8] Hierin wordt gesteld dat er twee acquisitiesporen (moeten) lopen: het breed acquireren van alle buitenlandse bedrijven en het specifiek acquireren van bedrijven die bijdragen aan doelstellingen van het kabinet. Het doel van het specifieke acquisitiebeleid is het versterken van (kennis)clusters en ecosystemen in Nederland. Dit beleid baseert zich op het eerder genoemde topsectorenbeleid en legt daarin een extra focus op innovatieve bedrijven, ICT, groene investeringen en het versterken van het cluster Life Sciences and Health.

2-2-3 Rotterdams beleid

Rotterdam heeft geen integraal beleidskader voor acquisitie. Acquisitie maakt deel uit van verschillende beleidsstukken op het gebied van economie en ontwikkeling van de stad.

- In het *Coalitieakkoord 2014-2018* is opgenomen dat het laten toenemen van de bedrijvigheid in de stad door het binnenhalen van (internationale) bedrijven een speerpunt is binnen het thema ondernemen in de stad. In het *Coalitieakkoord 2018-2022* wordt ingezet op het acquireren van bedrijven uit de IT-sector en groene bedrijven.
- De *Stadsvisie 2030* richt zich op het aantrekken van bedrijven in de kennis- en dienstensector, waarmee banen voor de bestaande beroepsbevolking worden gecreëerd.

7 Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, 'Naar de top: het bedrijvenbeleid in actie(s)', 2011.

8 Minister van Economische Zaken en Klimaat, 'Brief Bedrijfslevenbeleid' (32 637), vergaderjaar 2018-2019.

- Het *Kader Stedelijke Ontwikkeling* geeft een basis voor de *clusteraanpak*, waarin vier prioritaire clusters (Maritiem, Clean Tech, Medisch en Food) worden benoemd voor de acquisitie van bedrijven.
- Het programma *Rotterdam Internationaal 2015-2020* focust op internationale betrekkingen. Daarin is ook aandacht voor internationale acquisitie van bedrijven in prioritaire economische sectoren en landen.

coalitieakkoord
Rotterdam heeft in het 'Coalitieakkoord 2014-2018' opgenomen dat het verleiden van bedrijven, partners en ondernemers om zich (blijvend) te vestigen in Rotterdam actieve (internationale) acquisitie vereist. Het thema 'Nieuwe economie' in het 'Coalitieakkoord 2018-2022' heeft de ambitie om de economische groei en de werkgelegenheid in Rotterdam structureel boven het landelijk niveau te laten stijgen. Concrete actie hiervoor is het stimuleren en faciliteren van nieuw ondernemerschap en circulaire economie, met een prioriteit op de IT-sector, het MKB en (duurzame) bedrijven. Rotterdam moet *de* vestigingsplek worden voor IT-bedrijven en bedrijven met een focus op (groene) innovatie. Concreet wordt dit opgepakt door de lobby voor het acquireren van deze bedrijven te verstevigen. Deze doelstellingen zijn verweven in verschillende stukken rondom het economische beleid.

Stadsvisie 2030
De basis voor het beleid rondom de ontwikkeling van de stad is vastgelegd in de Stadsvisie 2030. Het is opgesteld in 2007 en geeft de visie van de stad weer op het gebied van economische en ruimtelijke ontwikkeling, met de ambitie in 2030 de belangrijkste havenstad van Europa te zijn op het gebied van kennis en innovatie.[9] In dit stuk wordt de nadruk gelegd op het aantrekken van bedrijven in de kennis- en dienstensector die arbeidsintensief zijn, werk bieden aan de bestaande beroepsbevolking en een lage drempel hebben voor de allochtone beroepsbevolking. Daarnaast geeft deze visie de ambitie weer om het vestigingsklimaat te versterken op het gebied van de arbeidsmarkt (meer hoogopgeleiden binden) en de kwaliteit van de stad.

Kader Stedelijke Ontwikkeling / Clusteraanpak
Het Kader Stedelijke Ontwikkeling uit 2013 wordt door de gemeente gepresenteerd als nieuw kader voor het aanjagen van (economische) ontwikkelingen in de stad.[10] Onderdeel hiervan is het benoemen van bedrijfssectoren, hier clusters genoemd, die moeten zorgen voor een economische structuurversterking. De insteek is dat een scherpere focus op ontwikkeling van enkele clusters noodzakelijk is voor groei en innovatie. Op regionaal gebied is gekozen voor het haven-industrieel complex samen met het cluster Clean Tech en voor het cluster Medisch. Haven en Clean Tech sluiten aan bij het topsectorenbeleid en hebben ook in de regio prioriteit gekregen. Daarnaast dienen deze clusters de verbinding tussen stad en haven te verbeteren. Als derde regionale cluster is het Food-cluster genoemd. De clusters Techniek en Zorg worden genoemd als stedelijke prioritaire clusters.

9 Gemeente Rotterdam, 'Stadsvisie 2030, Ruimtelijke ontwikkelingsstrategie 2030', november 2007.

10 Gemeente Rotterdam, 'Kader Stedelijke Ontwikkeling De Prospectus van de stad', juli 2013.

Vanuit het Kader Stedelijke Ontwikkeling heeft zich in 2014 de Rotterdamse clusteraanpak ontwikkeld.[11] In deze clusteraanpak staan de volgende vier clusters centraal.

- *Food*. De scope van het cluster Food is niet uitsluitend gericht op Rotterdam, maar op de gehele economische regio Rotterdam. Veel bedrijven uit de agrifood sector komen uit het Rotterdamse achterland.
- *Clean Tech*. Het cluster Clean Tech kenmerkt zich door bedrijven die schone technologie ontwikkelen en kent drie pijlers: circulaire economie, energietransitie en innovatieve maakindustrie/offshore wind.
- *Medisch*. Het cluster Medisch (nu Life Sciences and Health) bevat zowel bedrijven werkzaam in de zorgsector als commerciële partijen actief in de zorgsector. Bedrijven werkzaam in de zorgsector zijn onder andere ziekenhuizen en thuiszorgorganisaties. Commerciële bedrijven zijn bijvoorbeeld bedrijven gespecialiseerd in een bepaald type medisch onderzoek of bedrijven actief op het terrein van robotisering in de zorg.
- *Maritieme dienstverlening*. Het maritieme cluster omvat een groot gebied rondom de Rotterdamse haven en omvat de maritieme sector in de volle breedte (handel, scheepvaart, offshore activiteiten en overige dienstverlening rondom de scheepvaart). Dit cluster is in deze opzet in 2015 toegevoegd aan de clusteraanpak.

De ambitie is om het organiserend, innoverend en investerend vermogen van deze clusters te versterken. Deze clusters hebben een eigen ontwikkelagenda en ontwikkelmanager(s).

Rotterdam Internationaal 2015-2020

Het internationale en Europese beleid van Rotterdam is vastgelegd in 'Rotterdam Internationaal 2015-2020'. In dit stuk worden ook de uitgangspunten van de internationale acquisitie benoemd. Het hoofddoel van de internationale betrekkingen is het stimuleren van de Rotterdamse economie.[12] De gemeente tracht deze doelstelling te bereiken door in te zetten op internationale economische activiteiten en het vermarkten en profileren van Rotterdamse kennis. Als het gaat om het aantrekken van bedrijven wordt vooral de focus gelegd op de acquisitie van dochterondernemingen van internationale bedrijven.

De beschreven doelstellingen zijn uitgewerkt in een Programma Internationale en Europese Activiteiten 2016-2017 (PIEA), waarin de uitvoering centraal staat.[13] In dit uitvoeringsprogramma wordt een focus gelegd op de clusters uit de clusteraanpak als prioritaire economische sectoren voor Rotterdam.

Naast de prioritaire sectoren worden ook prioritaire landen en steden benoemd waarop in de economische betrekkingen gefocust wordt. Hieronder vallen Duitsland en andere buurlanden, de Verenigde Staten en China, de overige BRICT-landen (Brazilië, Rusland, India en Turkije), de Golfregio en de landen van de Next Eleven (onder andere Indonesië, Vietnam, Zuid-Afrika en Zuid-Korea).

11 Gemeente Rotterdam, '#Kendoe Collegeprogramma Rotterdam 2014-2018', september 2014.

12 Gemeente Rotterdam, beleidsplan 'Rotterdam Wereldwijd: Rotterdam Internationaal 2015-2020', 6 januari 2016.

13 PIEA 2016-2017 vermeldt dat er jaarlijks een actualisatie plaats zal vinden. Tot dusver lijkt het document over 2016-2017 het meest recente uitvoeringsprogramma behorende bij Rotterdam Internationaal 2015-2020.

2-2-4 beleid van (regionale) partners

Het Havenbedrijf Rotterdam en de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) hebben in hun beleidsstukken ambities gesteld die van invloed zijn op het Rotterdamse acquisitiebeleid. Het havenbedrijf heeft enkele acquisitiedoelstellingen voor het havengebied geformuleerd in de Havenvisie 2030. Voor de metropoolregio is de Roadmap Next Economy het kader waarbinnen veranderingen in het vestigingsklimaat zullen plaatsvinden.

Havenvisie 2030

De Havenvisie 2030 is een in 2011 door het Havenbedrijf Rotterdam opgesteld document met daarin de belangrijkste ambities en doelen van het haven-industriële complex.[14] De ambitie achter de Havenvisie is om in 2030 als Rotterdam het belangrijkste haven- en industriecomplex van Europa te zijn. Dit wil het havenbedrijf bereiken door koploper te zijn op het gebied van efficiency en duurzaamheid. Een concrete ambitie in de havenvisie is het gezamenlijk met de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), Rotterdam Partners (ten tijde van het schrijven van de Havenvisie nog het RIA) en het Havenbedrijf Rotterdam optrekken om havengerelateerde zakelijke dienstverlening, hoofdkantoren en shared service centra te acquireren. Het realiseren van de Havenvisie zou op deze manier moeten bijdragen aan de werkgelegenheid in de stad.

Roadmap Next Economy

De Roadmap Next Economy (RNE) richt zich op een economische transitie van de Metropoolregio met nadruk op nieuwe sectoren en klimaatafspraken.[15] Het is een onderdeel van de Agenda Economisch Vestigingsklimaat van de MRDH. Het idee achter de RNE is een transitie naar een nieuwe economie, waarin de impact van digitalisering, duurzame energievoorziening en circulariteit centraal staan. Onderdeel van deze transitie is een versterking van het vestigingsklimaat, waardoor de regio aantrekkelijker wordt voor bedrijven en het concurrerend vermogen van de regio kan toenemen. Een expliciet doel van de RNE is het laten toenemen van de werkgelegenheid.

Het programma bestaat uit vijf ‘transitiepaden’:
- Digitale delta;
- Energiedelta;
- Circulaire economie;
- Ondernemende regio;
- Next society.

De idee is dat al deze transitiepaden leiden tot een versterking van de economie en het vestigingsklimaat. Het transitiepad ‘Ondernemende regio’ heeft de meest directe invloed op het bevorderen van bedrijvigheid door een focus te leggen op het creëren van netwerken tussen ondernemers en het stimuleren van starters en groeiende bedrijven. De RNE heeft geen expliciete acquisitiedoelstellingen, maar richt zich vooral op het versterken van het vestigingsklimaat.

14 Havenbedrijf Rotterdam, ‘Havenvisie 2030’, december 2011.

15 MRDH, ‘Roadmap Next Economy’, november 2016.

2-2-5 samenhang beleid acquisitie

De uitgangspunten voor acquisitie zijn verspreid over verschillende beleidsstukken. Het aantrekken van bedrijven is hierin als middel of doel genoemd, zoals te zien is in tabel 2-4. Deze beleidsstukken sluiten enigszins op elkaar aan, bijvoorbeeld op het gebied van de clusteraanpak, maar hebben ieder een eigen invalshoek en eigen focus op acquisitie. Er zijn geen eenduidige acquisitiedoelstellingen en ambities geformuleerd en een overkoepelende en gezamenlijke aanpak ontbreekt tot op heden.

tabel 2-2: beleidsstukken acquisitiebeleid

beleidsstuk	doelstelling acquisitie
Coalitieakkoord	Het binnenhalen van (internationale) bedrijven en het binnenhalen van bedrijven uit de IT-sector en groene bedrijven.
Stadsvisie 2030	Aantrekken bedrijven in kennis- en dienstensector, versterken economische vestigingsfactoren.
Kader stedelijke ontwikkeling / Clusteraanpak	Het benoemen van prioritaire clusters die in het economische (acquisitie)beleid de focus moeten krijgen.
Rotterdam Internationaal 2015-2020	Aantrekken van dochterondernemingen van internationale bedrijven, passend binnen het topsectorenbeleid van het Rijk en de clusteraanpak van de gemeente en met een focus op prioritaire landen en regio's.
Havenvisie 2030	(Gezamenlijk) acquireren van bedrijven op het gebied van maritieme dienstverlening en het aantrekken van private investeringen.
Roadmap Next Economy	Versterken vestigingsklimaat door de transitie naar een 'nieuwe economie'.

Het acquisitiebeleid wordt door meerdere betrokkenen ervaren als 'niet consistent' beleid, waarin een gedeeld gedachtengoed ontbreekt.[16] In een interview wordt als verklaring voor het ontbreken van een overkoepelende aanpak genoemd dat: "Het Rotterdamse acquisitiebeleid [..] op dit moment nog in een opbouwfase [zit], mede veroorzaakt door een bezuiniging op strategische aansturing in de crisis".[17]

Een studie van de International Advisory Board (IAB) bevestigt het bovenstaande beeld, en geeft aan dat één van de uitdagingen in het Rotterdamse acquisitielandschap het gemis aan een overkoepelende strategie is. Verder stelt de IAB dat de rol van de gemeente het stellen van kaders moet zijn om sturing te geven aan acquisitie. Dit schept helderheid voor de betrokken partijen in de uitvoering. Deze rol wordt op dit moment onvoldoende ingevuld.[18]

16 Interviews ambtenaren en stakeholders.

17 Interview ambtenaar.

18 The International Advisory Board Rotterdam 2017, 'Special Edition on FDI Attraction', november 2017.

3 uitvoering acquisitiebeleid en resultaten

3-1 inleiding

Dit hoofdstuk behandelt de wijze waarop de acquisitie is opgezet en wordt uitgevoerd door de betrokken organisaties. De onderzoeksvraag die centraal staat in dit hoofdstuk is:

- *Is de uitvoering van het acquisitiebeleid adequaat en welke resultaten zijn hiermee geboekt?*

In paragraaf 3-2 wordt ter introductie een beeld geschetst van het belang van acquisitiebeleid, van uit de literatuur bekende randvoorwaarden voor succes en van potentiële effecten. Vervolgens wordt in paragraaf 3-3 beschreven welke organisaties een rol spelen bij acquisitie van bedrijven voor Rotterdam. De vierde paragraaf (3-4) gaat in op hoe de uitvoering in de praktijk verloopt, aan de hand van de succesfactoren uit de literatuur. In paragraaf 3-5 wordt ten slotte ingegaan op de bereikte resultaten.

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag maakt de rekenkamer gebruik van de normen die in de volgende tabel staan opgenomen.

tabel 3-1: normen

norm	paragraaf
• de uitvoering van het acquisitiebeleid voldoet aan inzichten uit de literatuur over succesfactoren;	3-4
• de beoogde resultaten worden bereikt.	3-5

3-2 acquisitie nader bekeken

Uit onderzoek blijkt dat buitenlandse bedrijven een grote toegevoegde waarde hebben. Verschillende studies wijzen erop dat de (ontwikkeling van) werkgelegenheid, productiviteit en innovatiekracht van deze bedrijven een belangrijke bijdrage leveren aan de economie. Dit maakt het aantrekken van buitenlandse bedrijven belangrijk op zowel landelijk als regionaal en lokaal niveau. Een goed vestigingsklimaat is een randvoorwaarde voor het aantrekken van buitenlandse bedrijven. Ook een actieve inzet op acquisitie heeft een positief effect op investeringen door buitenlandse bedrijven. Overheden zetten Investment Promotion Agencies (IPA's) in om deze acquisitietaak op zich te nemen. Strategisch beleid, samenwerking tussen IPA's en andere organisaties, een commerciële bedrijfsvoering en voldoende financiële middelen worden in de literatuur benoemd als succesfactoren voor acquisitie door IPA's.

3-2-1 inleiding

Zowel op nationaal als op regionaal en lokaal niveau is er aandacht voor de acquisitie van (internationale) bedrijven. De uitvoering van acquisitiewerkzaamheden wordt over het algemeen toegewezen aan speciale investeringsagentschappen, IPA's

genoemd. Voordat wordt ingegaan op hoe de acquisitie in Rotterdam wordt uitgevoerd, wordt in deze paragraaf op basis van literatuuronderzoek ingegaan op de toegevoegde waarde van acquisitie en de effectiviteit van de inzet van IPA's. Voor de effectiviteit op het gebied van acquisitie zijn uit de literatuur succesfactoren afgeleid. Deze worden in paragraaf 3-4 gebruikt om de uitvoering in Rotterdam te toetsen.

3-2-2 belang van acquisitie

Onderzoek laat zien dat buitenlandse bedrijven, vanwege een gemiddeld genomen hogere productiviteit en innovativiteit, zorgen voor ruim een kwart van de totale toegevoegde waarde van het bedrijfsleven.[19] In Nederland waren er in 2016 ruim 13.000 bedrijven die onder buitenlandse zeggenschap vielen. In 2010 waren dit er nog 7.500. Per jaar is het aantal buitenlandse bedrijven dus met gemiddeld ruim 900 toegenomen.[20] In tabel 3-2 is te zien dat buitenlandse bedrijven in 2016 goed waren voor 38% van de omzet en 17% van de werkgelegenheid van het totale bedrijfsleven. Bovendien steeg hun omzet en werkgelegenheid in de periode 2010-2016 harder dan van alle bedrijven in Nederland samen.[21] Het aantrekken van buitenlandse bedrijven is dus alleen al van belang, omdat zij gemiddeld genomen groter zijn dan Nederlandse bedrijven en harder groeien.

tabel 3-2: kenmerken bedrijven in Nederland onder buitenlandse zeggenschap

	aantal bedrijven	omzet	aantal werkzame personen
2010	1,0%	33,5%	15,4%
2011	1,1%	34,8%	15,9%
2012	1,1%	35,3%	16,0%
2013	1,2%	36,2%	16,3%
2014	1,2%	37,0%	16,3%
2015	1,1%	37,7%	16,8%
2016	1,2%	38,4%	17,3%

bron: CBS-Statline

Verder zijn buitenlandse bedrijven vaak verantwoordelijk voor de introductie van nieuwe kennis waarmee innovatie in een sector of regio wordt bevorderd.[22]

Om als land, regio of stad aantrekkingskracht uit te oefenen op internationale bedrijven is een goed vestigingsklimaat essentieel. Het vestigingsklimaat is de combinatie van factoren die bedrijven aanspreekt, zoals het marktpotentieel, de infrastructuur en de beroepsbevolking. Klassieke vestigingsplaatsfactoren zoals de nabijheid van grondstoffen zijn door toenemende globalisering steeds minder relevant voor zich vestigende bedrijven. Dit zorgt ervoor dat bedrijven zich in theorie overal kunnen vestigen en daar een positief effect op de lokale economie kunnen uitoefenen.[23] Het vestigingsklimaat is vooral een belangrijke randvoorwaarde voor de acquisitie van bedrijven. Hier zal in hoofdstuk 5 dieper op ingegaan worden.

19 Netherlands Foreign Investment Agency, 'Monitor Vestigingsklimaat voorjaar 2017'. juni 2017.

20 CBS Statline, 'Buitenlandse zeggenschap bedrijven in Nederland, kerncijfers'. Geraadpleegd op 6 december 2018.

21 CBS Statline, 'Buitenlandse zeggenschap bedrijven in Nederland, kerncijfers'. Geraadpleegd op 6 december 2018.

22 Hers, J., Witteman, J., Rougoor, W., & van Buiren, K., 'The Role of Investment Hubs in FDI, Economic Development and Trade', SEO Amsterdam Economics: Amsterdam, 2018.

23 Pellenbarg, P., 'Locatie of prestatie? Bedrijventerreinen en vestigingskeuze', in Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening 2006, nr 3, p.26-29.

Investment Promotion Agencies
Veel landen, maar ook regio's en grote steden zetten actief in op acquisitie. Dit houdt in dat er actieve promotie van het gebied plaatsvindt en mankracht wordt ingezet op het aantrekken van bedrijven. De uitvoering van de acquisitietaak gebeurt veelal door Investment Promotion Agencies (IPA's). Deze organisaties, doorgaans gefinancierd uit publieke gelden, zijn verantwoordelijk voor de promotie van het gebied en de acquisitie van bedrijven. Een IPA heeft doorgaans drie hoofdtaken:
- promotie en marketing van een vestigingsplaats;
- het coördineren van activiteiten om het vestigingsklimaat te bevorderen;
- het actief benaderen van potentiële investeerders.[24]

In verschillende wetenschappelijke studies is een positief effect van IPA's geconstateerd. Er bestaat samenhang tussen de inzet op acquisitie (door IPA's) en de hoeveelheid buitenlandse investeringen die worden aangetrokken.[25]

3-2-3 succesfactoren uitvoering acquisitiebeleid

Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de factoren die goed werken bij de uitvoering van acquisitiebeleid. In een studie in opdracht van de Europese Commissie zijn op basis van onderzoek succesfactoren voor de uitvoering van acquisitiebeleid geïdentificeerd.[26] Deze hebben betrekking op drie categorieën:
- beleid;
- samenwerking;
- organisatie.

beleid
Acquisitie is een middel om een vestigingslocatie te 'verkopen'. Dit kan op een reactieve manier waarbij bedrijven met interesse in een locatie worden begeleid en overtuigd ook daadwerkelijk voor de locatie te kiezen. Dit kan ook op een meer strategische wijze waarbij gericht wordt ingezet op bepaalde bedrijvigheid en sectoren. Juist deze meer strategische inzet is een belangrijke succesfactor voor beleid. Er zijn daarbij drie aspecten van belang:[27]
- Het is noodzakelijk om een strategie te kiezen die uitgaat van bedrijfssectoren die aansluiten bij de kwaliteiten van een gebied. Belangrijk is ook dat het gebied zich op deze (sub)sectoren op internationaal gebied kan onderscheiden.
- Onderdeel van strategische acquisitie is het identificeren van ontbrekende schakels in het lokale 'ecosysteem'. Als de strategie is bepaald en sub-sectoren worden 'getarget', moet ook gelet worden op specifieke bedrijven die een aanvulling kunnen zijn in deze sectoren. Door informatie in te winnen bij gevestigde bedrijven in een sector kunnen missende schakels in de keten worden geïdentificeerd. De vestiging van deze bedrijven zal leiden tot het versterken van de sector en daarmee het versterken van het vestigingsklimaat voor andere bedrijven die in deze sector opereren.
- Het richten op 'upstream' bedrijven. Hiermee worden bedrijven bedoeld die op de iets langere termijn wellicht gaan uitbreiden naar het buitenland. Bij dergelijke

24 Piontkivska, Iryna, & Edilberto L. Segura, 'Survey of International Foreign Investment Promotion Practices.' The Bleyzer Foundation: Texas, 2003.

25 Piontkivska, Iryna, & Edilberto L. Segura, 'Survey of International Foreign Investment Promotion Practices.' The Bleyzer Foundation: Texas, 2003.

26 Ecorys, 'Exchange of good practice in Foreign Direct Investment promotion, a study carried out under the Framework Contract ENTR/2009/033', DG Enterprice & Industrie, juli 2013.

27 Ecorys, 'Exchange of good practice in Foreign Direct Investment promotion, a study carried out under the Framework Contract ENTR/2009/033', DG Enterprice & Industrie, juli 2013.

bedrijven is de concurrentie met andere acquisitieorganisaties nog minder groot dan bij organisaties die op korte termijn uitbreidingsplannen hebben.

samenwerking

Bij de uitvoering van acquisitie zijn op nationaal en regionaal niveau bijna altijd meerdere organisaties betrokken. Iedere organisatie richt zich op het binnenhalen van bedrijven en het creëren van werkplekken. Dit betekent dat altijd sprake is van onderlinge concurrentie. Niettemin blijkt dat samenwerking tussen acquisitieorganisaties loont.

- Uit onderzoek blijkt dat 'lead sharing' leidt tot een toename van het aantal buitenlandse investeringen.[28] Door samenwerking komt informatie over potentiële vestigers ('leads') terecht bij de organisatie waar deze het beste passen, wat uiteindelijk een grotere kans op een succesvol acquisitietraject geeft.
- Om de samenwerking succesvol te maken moeten goede afspraken worden gemaakt en duidelijk zijn wat de onderscheidende kenmerken van een bepaalde regio zijn.[29]
- Aan het einde van een succesvol acquisitietraject moet nazorg een belangrijke rol spelen. Nazorg is een effectief gebleken methode om (aanvullende) investeringen van bedrijven aan te trekken.[30]

organisatie

Uit meerdere onderzoeken komt naar voren dat IPA's met een semipublieke status, die op afstand van de overheid zijn geplaatst, beter presteren dan wanneer zij onderdeel uitmaken van overheidsorganisaties.[31] Daarnaast is ook de wijze waarop de organisatie is ingericht en functioneert relevant.[32]

- Acquisitieorganisaties die opereren als een commerciële organisatie blijken succesvoller in het aantrekken van buitenlandse bedrijven. Het gaat daarbij om zaken als een hoog serviceniveau, snelheid en commerciële vaardigheden bij medewerkers.
- Ook is er een positieve relatie gevonden tussen de hoogte van buitenlandse investeringen en de mate waarin een geformaliseerde relatie met het bedrijfsleven wordt onderhouden. Voorbeelden hiervan zijn een onafhankelijke adviesraad met leden uit de private sector en partnerschappen met lokale private partijen.

In aanvulling op de inrichting van de organisatie is ook de financiering van een IPA relevant voor de te behalen resultaten. Verschillende onderzoeken suggereren dat de beschikbaarheid van (financiële) middelen van een IPA sterk samenhangt met de mate waarin de IPA in staat is succesvol buitenlandse bedrijven aan te trekken. In onderzoek wordt onder andere vermeld dat 10% toename in financiële middelen leidt tot 2,5% meer buitenlandse investeringen. Een onderzoek door de universiteit van

28 Ecorys, 'Exchange of good practice in Foreign Direct Investment promotion, a study carried out under the Framework Contract ENTR/2009/033', DG Enterprice & Industrie, juli 2013.

29 Ecorys, 'Exchange of good practice in Foreign Direct Investment promotion, a study carried out under the Framework Contract ENTR/2009/033', DG Enterprice & Industrie, juli 2013.

30 Ecorys, 'Exchange of good practice in Foreign Direct Investment promotion, a study carried out under the Framework Contract ENTR/2009/033', DG Enterprice & Industrie, juli 2013.

31 Morisset, J., & Andrews-Johnson, K., 'The effectiveness of promotion agencies at attracting foreign direct investment'. The World Bank: Washington, 2003.

32 Ecorys, 'Exchange of good practice in Foreign Direct Investment promotion, a study carried out under the Framework Contract ENTR/2009/033', DG Enterprice & Industrie, juli 2013.

Oxford stelt dat elke dollar die aan acquisitie wordt uitgegeven de buitenlandse investeringen verhoogt met 189 dollar.[33]

Samengevat leidt dit tot het in onderstaande tabel opgenomen overzicht met factoren voor succesvol uitgevoerd acquisitiebeleid.

tabel 3-3: succesfactoren acquisitiebeleid

categorie	succesfactor
beleid	• strategische focus op specifieke (sub)sectoren en bedrijven; • identificeren van ontbrekende schakels in het lokale 'ecosysteem' en/of waardeketen; • focus op 'upstream' bedrijven;
samenwerking tussen acquisitieorganisaties	• samenwerking in relatiebeheer bij gelande bedrijven; • onderlinge uitwisseling informatie over leads;
organisatorische aspecten	• afstemming op strategisch, tactisch en operationeel niveau; • functioneren als commerciële dienstverlener; • relatie met bedrijfsleven; • voldoende financiële middelen.

3-3 betrokken partijen

De uitvoering van acquisitie van internationale bedrijven is complex georganiseerd. Er zijn veel partijen bij de uitvoering betrokken. Rotterdam Partners richt zich vooral op Rotterdam, het havenbedrijf op acquisitie voor de haven, InnovationQuarter (IQ) is regionaal actief en de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) speelt op landelijk niveau een belangrijke rol. Rotterdam Partners en IQ werken samen met de NFIA om gebruik te kunnen maken van elkaars netwerken. Dit gebeurt via het samenwerkingsverband 'Invest in Holland'. Het havenbedrijf volgt een autonome koers en is niet bij dit samenwerkingsverband betrokken.

De gemeente is vanuit verschillende rollen betrokken bij acquisitie. Er is economisch beleid geformuleerd en er is het beleidskader Internationaal opgesteld. Daarnaast is het als subsidieverstrekker betrokken bij Rotterdam Partners en als aandeelhouder bij het havenbedrijf en InnovationQuarter. Tot slot heeft de gemeente een faciliterende rol door bijvoorbeeld het inzetten van bestuurders.

33 Miškinis, A., & Byrka, M., The role of investment promotion agencies in attracting foreign direct investment, in *Ekonomika*, 2014, 4(93), pp. 41-57.

3-3-1 inleiding

Bij de acquisitie van bedrijven voor Rotterdam zijn verschillende partijen op nationaal, regionaal en lokaal niveau betrokken:

- op landelijk niveau gaat het om de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA);
- regionaal is InnovationQuarter (IQ) actief;
- lokaal zijn Rotterdam Partners en het havenbedrijf betrokken;
- ook speelt de gemeente op verschillende manieren een rol bij onderdelen van het acquisitieproces.

3-3-2 rol gemeente Rotterdam

De gemeente neemt verschillende rollen in binnen het acquisitieveld:

1 beleidsmaker;
2 opdrachtgever/subsidieverstrekker (ten aanzien van Rotterdam Partners);
3 aandeelhouder (bij het havenbedrijf en InnovationQuarter);
4 facilitator.

beleidsmaker

Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven, is er geen gemeentelijk beleidskader voor acquisitie. Relevante aspecten voor acquisitie zijn terug te vinden in het economisch beleid dat is vormgegeven vanuit vier aangewezen clusters en op regionaal niveau vanuit de Roadmap Next Economy.

Naast het economisch beleid speelt ook het beleidskader Internationaal een rol. Op basis van een landenstrategie worden bestuurlijke internationale contacten aangestuurd. Vanuit het team Public Affairs Internationaal (PA-I) wordt dit gecoördineerd. De focus ligt daarbij op internationale contacten met andere overheden. De werkzaamheden vanuit het team raken aan acquisitie doordat bestuurders deelnemen aan handelsreizen in het buitenland en ook bezoekers ontvangen bij inkomende handelsreizen. Wanneer het accent daarbij ligt op de relatie met andere overheden dan heeft de afdeling PA-I het voortouw. Als het accent meer ligt op contacten met bedrijven die zich in Rotterdam willen vestigen dan hebben acquisitieorganisaties hierin de leiding.

opdrachtgever/subsidieverstrekker

De gemeente is opdrachtgever van Rotterdam Partners en verstrekt subsidie voor verschillende activiteiten, waaronder acquisitie. Jaarlijks worden afspraken gemaakt over de te verrichten activiteiten en de te bereiken resultaten. Deze afspraken worden bevestigd in de subsidiebeschikking. In paragraaf 3-3-4 wordt verder ingegaan op de relatie met Rotterdam Partners.

aandeelhouder

De gemeente is bij de twee andere organisaties die een rol spelen in de uitvoering van acquisitie betrokken als aandeelhouder: het Havenbedrijf Rotterdam en InnovationQuarter. De gemeente vervult ten opzichte van deze organisaties een rol op afstand en maakt geen directe afspraken over de uitvoering en resultaten van acquisitie. In paragraaf 3-3-5 en 3-3-6 wordt nader ingegaan op de relatie met beide organisaties.

facilitator

De gemeente ondersteunt op verschillende manieren de uitvoering van acquisitie. Ten eerste kan voor specifieke leads hulp van de gemeente nodig zijn voor bijvoorbeeld

vergunningen of in te zetten incentives. Het gaat hierbij om leads die binnenkomen via één van de acquisitieorganisaties en waarbij ondersteuning van de gemeente wordt gevraagd.

Ten tweede worden bestuurders ingezet. In de periode 2015-2017 vonden jaarlijks gemiddeld 25 bestuurlijke reizen plaats. Het komt regelmatig voor dat bestuurlijke bezoeken een combinatie zijn van een publiek doel met een economisch doel. Gemiddeld hadden daarvan negen per jaar volledig of gedeeltelijk een economisch doel. Het ging daarbij om aanwezigheid bij economische missies of handelsmissies, het bezoeken van beurzen of relatiebeheer met het bedrijfsleven (met name in de havensector). De bestuurlijke kosten van alle jaarlijkse bestuurlijke reizen bedragen gemiddeld ongeveer € 90.000 per jaar.[34] Daarvan heeft gemiddeld ongeveer € 50.000 per jaar betrekking op reizen met een geheel of gedeeltelijk economisch doel.

In tabel zijn de bestemmingen van de bestuurlijke reizen weergegeven. Deze zijn ingedeeld naar de landen die prioriteit hebben volgens het beleidskader Internationaal, aangevuld met de categorie 'overig'.

tabel 3-4: bestemming bestuurlijke reizen 2015-2017

	Verdeling
BRICT (exclusief China)	1
Buurlanden	7
Golfregio	3
Next Eleven	3
China	3
VS	4
overig	10
totaal	31

3-3-3 NFIA en samenwerking met de regionale acquisitieorganisaties

De NFIA is onderdeel van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en valt onder het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK). Het richt zich op twee hoofddoelstellingen:

- het aantrekken van buitenlandse bedrijven naar Nederland;
- buitenlandse bedrijven die in Nederland zitten behouden en in Nederland laten expanderen.

Hiertoe zorgt de NFIA voor informatieverstrekking, advisering en ondersteuning van geïnteresseerde internationale bedrijven. Ook richt de NFIA zich op de promotie van Nederland als land met een aantrekkelijk investerings- en vestigingsklimaat. De organisatie beschikt over een buitenlands netwerk met kantoren en heeft medewerkers bij ambassades en posten. Van de 115 medewerkers zijn er ongeveer 80 actief in het buitenland en leggen daar contacten met bedrijven die interesse hebben

34 'Overzicht Bestuurlijke reizen' van 2015, 2016 en 2017, ontvangen per mail.

in het investeren in het buitenland. De NFIA heeft een jaarbudget van ongeveer € 15 mln.[35]

strategie
De werkwijze van de NFIA is globaal te verdelen in traditionele en strategische acquisitie. Traditionele acquisitie bestaat uit het traceren van bedrijven met belangstelling om zich in Nederland te vestigen via de gangbare route van buitenlandse posten. Hierbij wordt in principe geen onderscheid gemaakt naar het type bedrijven dat wordt aangetrokken. De 'leads' die hieruit voortkomen worden in samenspraak met regionale partners opgepakt. Voor deze traditionele acquisitie volstaat een generieke aanpak gericht op het promoten van de sterkten van Nederland of een specifieke regio. Deze vorm van acquisitie richt zich vooral op hoofdkantoren en organisaties die op het gebied van marketing en sales actief zijn.

Daarnaast vindt er strategische acquisitie plaats: actieve acquisitie gericht op een specifiek type bedrijf. Een voorbeeld is de ICT-sector waarvoor een 'Strategisch aanvalsplan' is ontwikkeld. Hierin is aangegeven welk type bedrijven in welke landen actief worden benaderd.[36]

Invest in Holland
Sinds 2015 is 'Invest in Holland' actief. Dit is een samenwerkingsverband van de NFIA met alle regionale partners die betrokken zijn bij acquisitie. Vanuit de regio Rotterdam zijn Rotterdam Partners en IQ hierbij aangesloten. Het doel van het samenwerkingsverband is Nederland in het buitenland te profileren als een aantrekkelijk land om te investeren of een vestiging te openen, en het helpen van geïnteresseerde investeerders bij het opzetten en uitbreiden van hun internationale activiteiten in Nederland.[37]

Het samenwerkingsverband is opgericht om internationaal slagvaardiger te kunnen opereren. De in Nederland betrokken partijen bij internationale acquisitie constateerden een steeds verder toegenomen internationale concurrentie met buitenlandse 'Investment agencies'. Daarnaast is op samenwerking ingezet vanwege de sterke afhankelijkheid tussen de NFIA enerzijds en de regionale acquisitiepartners anderzijds. Deze afhankelijkheid bestaat er uit dat de NFIA als enige een uitgebreid netwerk heeft in het buitenland. Dit is nodig om potentiële investeerders te traceren. Tegelijkertijd is er lokale kennis nodig om het aanbod in de regio's te kunnen ontsluiten. Deze kennis is bij regionale en lokale partijen beschikbaar.[38]

Onder de vlag van Invest in Holland wordt met een gezamenlijke strategie gewerkt, is een gezamenlijke website opgezet en wordt een CRM-systeem (Customer Relationship Management: systeem met klantgegevens) gebruikt voor de contacten met potentiële investeerders waar alle betrokken partijen toegang toe hebben.[39] Alle betrokken acquisitieorganisaties, waaronder RP en IQ kunnen daarin zien wat de status van het contact met een specifieke investeerder is. Alle acquisitieorganisaties hanteren hetzelfde systeem voor de uitvoering van de acquisitie. Dit wil zeggen dat het proces

35 Brief Minister van Economische Zaken en Klimaat, 'Bedrijfslevenbeleid', 32 637, Eerste Kamer, vergaderjaar 2018-2019, 18 december 2018.

36 NFIA, 'Strategisch aanvalsplan 2018-2021, The Netherlands: Digital Gateway to Europe', 31 mei 2018.

37 NFIA, 'Strategisch aanvalsplan 2018-2021, The Netherlands: Digital Gateway to Europe', 31 mei 2018.

38 Interview met stakeholder.

39 Interview met stakeholder.

van intake tot en met het uiteindelijk tekenen van een confirmation letter gelijk is.[40] Voor de uitvoering van de onderlinge samenwerking is een systeem met convenanten opgezet. Alle regionale acquisitieorganisaties hebben een convenant ondertekend met de NFIA waarin voor iedereen dezelfde afspraken zijn gemaakt.[41] Op dit moment is de NFIA met de betrokken partijen van Invest in Holland bezig met een herijking van de nationale acquisitiestrategie. Dit gaat ook gevolgen hebben voor de werkwijzen en KPI's. Ook komen er nieuwe afspraken voor samenwerking (via nieuwe convenanten). Verwachting is dat deze herijkte strategie in het laatste kwartaal van 2019 gereed is.[42]

3-3-4 Rotterdam Partners

Rotterdam Partners (RP) is in 2014 ontstaan uit een fusie van drie organisaties:

- Economic Development Board Rotterdam (EDBR);
- Rotterdam Investment Agency (RIA);
- Rotterdam Marketing.

Rotterdam Partners is een stichting en heeft tot doel: '*versterking van en bijdragen aan de economie van Rotterdam, het behoud en de uitbreiding van de economische, toeristische, maatschappelijke en culturele activiteiten in de stad en daarmee de werkgelegenheid op al deze terreinen, en het fungeren als verbindende schakel tussen bedrijfsleven en instellingen in Rotterdam en de gemeente Rotterdam.*'[43]

De te verrichten taken door RP zijn te verdelen in drie hoofdthema's:[44]

1 marketing;
2 acquisitie (zowel acquisitie van bedrijven, als congreswerving en reisindustrie);
3 netwerkbevordering.

Het budget van RP bedroeg € 8,8 mln. in 2018. De financiering bestaat voor het grootste deel uit een subsidie van de gemeente (in 2018 was dat € 7,5 mln., ongeveer 85% van het budget). Daarnaast zijn er inkomsten uit activiteiten voor het bedrijfsleven, de exploitatie van Rotterdam.info en bijdragen van partners.[45]

acquisitie

De acquisitieactiviteiten worden uitgevoerd door de afdeling International Trade & Investment (IT&I). Naast het aantrekken van buitenlandse bedrijven houdt deze afdeling zich bezig met handelsbevordering (internationalisering van Rotterdamse bedrijven) en investor relations (accountmanagement van internationale bedrijven). Een andere activiteit die RP in het kader van acquisitie uitvoert, is het Rotterdam Expat Centre. Hiervoor begeleidt de organisatie de vestiging van expats (kennismigranten en internationale employees) in de regio Rotterdam. De afdeling heeft dertien medewerkers waarvan er zeven vooral actief zijn op het gebied van

40 Een 'confirmation letter' is een formele verklaring waarin een wanneer een (buitenlandse) onderneming of kennisinstelling bevestigt dat het zich daadwerkelijk in de regio vestigt dan wel uitbreidt en daarbij actief is geassisteerd door de betreffende acquisitie-organisatie. Daarbij wordt aangegeven hoeveel arbeidsplaatsen naar verwachting in de komende drie jaar worden gerealiseerd.

41 Interview met stakeholder.

42 Informatie ontvangen van Rotterdam Partners in het wederhoor.

43 Statuten stichting Rotterdam Partners, 'Acte van statutenwijziging', 31 december 2013.

44 Rotterdam Partners, 'Subsidieaanvraag 2018', 15 oktober 2017.

45 Rotterdam Partners, 'Subsidieaanvraag 2018', 15 oktober 2017.

WORLD TRADE
ROTTERDAM

acquisitie van bedrijven. De kosten die direct samenhangen met het aantrekken van bedrijven bedragen ongeveer € 750.000 per jaar.[46]

doelstellingen en KPI's

Voor de gemeente is RP de organisatie waarmee het meest direct afspraken over acquisitie gemaakt kunnen worden. Jaarlijks worden afspraken gemaakt over de te verrichten activiteiten en de te bereiken resultaten. De te bereiken resultaten worden vastgelegd in de vorm van kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Specifiek voor acquisitie van bedrijven is er één KPI: de groei van de werkgelegenheid.

KPI werkgelegenheid

Bij deze KPI gaat het om 'Werkgelegenheid gemeten in banen op basis van aangetrokken investeringsprojecten die jaarlijks worden aangetrokken waarbij sprake is van betrokkenheid van Rotterdam Partners. Targets zijn gebaseerd op nulmeting van 400 banen in 2015.' Banen mogen worden meegeteld als ze voldoen aan de volgende voorwaarden:

- Het gaat om banen van zowel 'initials' als 'expansions'. Initials zijn buitenlandse en Nederlandse bedrijven die zich voor het eerst in regio Rotterdam vestigen. Expansions heeft betrekking op bedrijven die al gevestigd zijn in Rotterdam en nu eventueel verhuizen, groeien en uitbreiden.
- Onder de KPI werkgelegenheid worden niet de banen geteld die zijn behouden voor regio Rotterdam (retention).
- Het betreft investeringsprojecten van buitenlandse en Nederlandse bedrijven (o.a. start-ups en scale-ups).
- Met NFIA en haar dertien regiopartners volgt Rotterdam Partners nationale convenantafspraken. Banen worden geconfirmeerd door de klant zelf met een ondertekende confirmation letter. Hierbij wordt gerekend met het aantal banen dat de klant na drie jaar denkt te hebben gerealiseerd.
- Elk jaar wordt een telefonisch onderzoek door Rotterdam Partners gehouden onder de aangetrokken bedrijven om het aantal werkelijk gegenereerde banen na drie jaar te meten.[47]

Naast de KPI gericht op werkgelegenheid zijn er nog wel outputafspraken gemaakt met de gemeente. Voor 2018 betrof dit het opstellen van een acquisitiestrategie en een vestigingsklimaatanalyse.

strategie

De acquisitie van RP wordt ingevuld met leads die via het netwerk van de NFIA binnenkomen en via signalen die RP zelf verzamelt. Naar schatting is 40% van de bedrijven afkomstig via een lead van de NFIA.[48] Signalen die RP zelf krijgt van bedrijven zijn vooral afkomstig uit de investor relationsgesprekken. Deze gesprekken vinden op regelmatige basis plaats bij internationale bedrijven die reeds in Nederland zijn gevestigd. Tijdens deze gesprekken kunnen zowel signalen over uitbreiding van bestaande activiteiten naar voren komen als signalen van bedrijven over partners in het buitenland die interessant zijn voor Rotterdam. Een andere bron kunnen beurzen of andere netwerkbijeenkomsten zijn.[49]

46 Toelichting per mail door Rotterdam Partners op de begroting 2018.

47 Rotterdam Partners, 'Subsidieaanvraag 2018', 15 oktober 2017.

48 Interview Rotterdam Partners.

49 Interview Rotterdam Partners.

In de marketing en communicatie richt RP zich op de sectoren die in de gemeentelijke clusteraanpak centraal staan. Naast deze vier sectoren zijn bedrijven die zich richten op logistiek en innovatie als doelgroepen genoemd. Hiermee wil RP duidelijkheid bieden aan bedrijven over waar Rotterdam voor staat.[50]

3-3-5 InnovationQuarter

In 2014 is InnovationQuarter (IQ) opgericht om als regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM) de bedrijvigheid in de regio Zuid-Holland te stimuleren.[51]

De missie is als volgt: '*InnovationQuarter is opgericht om het innovatieve vermogen van Zuid-Holland te ontsluiten en op deze wijze de concurrentiekracht van de regio duurzaam te versterken. Dit doen we door de maatschappelijke vraagstukken op het gebied van voeding, gezondheid, veiligheid en energie te vertalen in businesskansen voor vandaag en morgen.*'[52]

IQ heeft drie kerntaken:
- Business Development: gericht op het ondersteunen en aanjagen van innovatieve projecten;
- Foreign Investments: het inzetten op het acquireren van internationale bedrijven om zich in Zuid-Holland te vestigen en het onderhouden van relaties met gevestigde internationale bedrijven;
- Capital: het investeren (door middel van risicodragende financiering) in vernieuwende en snelgroeiende bedrijven.

InnovationQuarter is een vennootschap. Aandeelhouders zijn het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, de provincie Zuid-Holland, Erasmus MC, TU Delft en verschillende gemeenten.[53] Rotterdam heeft een eenmalige kapitaalstorting gedaan van € 3 mln. en heeft daarmee een aandeelhoudersbelang van 3%.[54] Daarnaast draagt Rotterdam jaarlijks bij aan de exploitatie met een bijdrage van € 0,5 mln. In omvang is Rotterdam de derde grootste aandeelhouder en financier van IQ.

Eind 2018 waren er ruim 75 personen in dienst. De medewerkers werken vanuit kantoren in Den Haag en Rotterdam. Het totale budget is bijna € 10 mln.[55]

acquisitie

Het team Foreign Investments houdt zich bezig met het aantrekken van bedrijven naar de regio. Het team bestaat uit vijftien personen, waarvan twee zich niet richten op acquisitie maar voornamelijk op internationalisering. Naast de inzet van personeel beschikt het team over een activiteitenbudget van ongeveer € 350.000 per jaar.[56]

doelstellingen en KPI's

IQ werkt met drie KPI's voor de acquisitie: aantal bedrijven, aantal arbeidsplaatsen en de grootte van het totale investeringskapitaal. Deze doelstellingen zijn niet

50 Interview Rotterdam Partners.

51 Een ROM is een organisatie waarin het rijk, de provincie en gemeenten samenwerken om de regionale economie te versterken.

52 InnovationQuarter, 'Werken aan de Next IQonomy, meerjarenstrategie 2016-2018', 2015.

53 Gemeente Rotterdam, 'Beleidskader verbonden partijen 2014-2018', september 2014.

54 Rotterdam, 'Begroting 2019, september 2018.

55 Interview IQ.

56 Interview IQ.

sectorgericht. De doelstelling voor 2018 was om 40 bedrijven, 400 fte en 80 miljoen aan investeringen binnen te halen. Om het aantal geacquireerde bedrijven en arbeidsplaatsen mee te mogen tellen moet IQ (evenals Rotterdam Partners) voldoen aan de eisen van de NFIA. Dit betekent dat een bedrijf een juridische entiteit heeft opgericht, (kantoor)ruimte heeft en de confirmation letter heeft getekend.

KPI's acquisitie

Voor Foreign Investments hanteert IQ de volgende KPI's:

- Aantal nieuwe arbeidsplaatsen: het totale aantal additioneel gerealiseerde directe arbeidsplaatsen, dat volgens de betreffende nieuw gevestigde ondernemingen binnen maximaal drie jaar na het moment van vestiging is gerealiseerd.
- Aantal investeringscases (bedrijven): een investeringscase is succesvol afgerond wanneer een (buitenlandse) onderneming of kennisinstelling zich daadwerkelijk in de regio vestigt, dan wel dat deze onderneming uitbreidt en daarbij actief is geassisteerd door IQ.
- Het investeringsvolume: omvang in euro's van het totaal aan investeringscases.

De bovenstaande KPI's hebben betrekking op het geheel werkgebied van IQ.

strategie

IQ stelt een eigen acquisitieplan op met een sectorgerichte strategie. Voor een deel zijn dit sectoren die in ook in de Rotterdamse clusteraanpak prioriteit krijgen. Het gaat dan met name om Life Sciences & Health, het Maritieme cluster en Clean Tech. Per cluster is een sectorplan opgesteld (welke kansen zijn er, wat zijn de interne targets per sector, welke beurzen/landen worden bezocht/benaderd). Daarnaast is er voor China als land een aparte strategie. De sectorplannen worden getoetst bij de belangrijkste stakeholders per sector.

Naast de proactieve acquisitie gericht op de belangrijkste sectoren worden ook bedrijven begeleid die via het netwerk van de NFIA binnenkomen. In 2017 was meer dan 50% van de leads door IQ zelf gegenereerd.[57]

3-3-6 Havenbedrijf Rotterdam

Het Havenbedrijf Rotterdam (ook wel Port of Rotterdam Authority) is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van de Rotterdamse haven en het omringende industriegebied. Deze van oorsprong gemeentelijke organisatie is sinds 2004 verzelfstandigd. De gemeente neemt deel in het havenbedrijf als aandeelhouder (voor 70,83%).[58]

De Rotterdamse haven is als grootste Europese haven een belangrijke speler in de bedrijvigheid in de gemeente Rotterdam. Vanuit zijn hoedanigheid als ontwikkelaar van het havenindustriële complex houdt het havenbedrijf zich ook bezig met het aantrekken van (buitenlandse) investeringen en bedrijfsvestigingen.

doelstellingen

In de *Havenvisie 2030* en de daarbij behorende *Ondernemingsstrategie 2016-2020* zijn geen specifieke acquisitiedoelstellingen opgenomen, maar zijn wel ambities

57 InnovationQuarter, 'Jaarverslag 2017, TerugblIQ', 2018.

58 Gemeente Rotterdam, 'Beheerverslag deelnemingen 2016-2017', september 2017.

geformuleerd om private investeringen aan te trekken. '*Om de havenvisie te realiseren is ook na 2015 een fors investeringsvolume nodig. Een globale schatting is ca € 25-35 miljard in de periode 2011-2030. Een fors deel van deze investeringen zal Foreign Direct Investment (FDI) zijn, investeringen door buitenlandse bedrijven*'. In de voortgangsrapportages van de Havenvisie 2030 wordt jaarlijks gerapporteerd over de ontwikkeling van de doelstellingen. Bij doelstellingen als het aantal gevestigde bedrijven, aantal werknemers en omvang van investeringen is geen uitsplitsing tussen bestaande bedrijven en nieuwe internationale bedrijven aangebracht.

strategie
In tegenstelling tot Rotterdam Partners en IQ is acquisitie geen hoofdtaak van het havenbedrijf, maar één van de taken die wordt uitgevoerd om het havencomplex goed te kunnen ontwikkelen. Het havenbedrijf maakt geen onderdeel uit van *Invest in Holland*. Het opereert vanuit een zelfstandige positie en heeft een eigen acquisitiestrategie.

Het havenbedrijf zoekt samenwerking op het moment dat er raakvlakken zijn voor een gezamenlijke aanpak. Er is een onderlinge werkverdeling met Rotterdam Partners gemaakt. Acquisitie van de havengerelateerde bedrijvigheid doet het havenbedrijf. Bij 'cross-overs', maritieme bedrijven met kantoorfuncties die mogelijk goed in de stad passen, is er samenwerking.[59]

3-4 werking van de acquisitie in de praktijk

De wijze waarop de uitvoering van de acquisitie in de praktijk functioneert, heeft de rekenkamer getoetst aan negen succesfactoren die zijn afgeleid uit literatuuronderzoek. Deze negen factoren zijn verdeeld over beleid, samenwerking tussen organisaties en organisatorische aspecten.

Aan de succesfactoren die samenhangen met beleid wordt (nog) niet voldaan. Het ontbreekt aan een gezamenlijke strategie, er is geen vertaling gemaakt naar welke specifieke onderdelen in clusters relevant zijn om aan te trekken en er is nog geen focus op specifieke bedrijven die aangetrokken moeten worden. Er is wel in 2018 een proces gestart om een gezamenlijk acquisitiekader op te stellen. De recent opgeleverde analyse hiervoor is een omslag ten opzichte van de huidige situatie te noemen. Het speelt in grote mate in op de geschetste succesfactoren voor beleid. De komende periode moet blijken in hoeverre dit nieuwe kader voor acquisitie daadwerkelijk wordt opgesteld.

De succesfactoren voor goede samenwerking (samenwerking bij relatiebeheer, delen van leads en afstemming op alle niveaus) zijn niet voldoende ingevuld. De samenwerking tussen de betrokken organisaties is moeizaam gestart. De gehanteerde KPI's werken onderlinge concurrentie in de hand. Wel zijn er verbeteringen te constateren tussen Rotterdam Partners en InnovationQuarter. Tussen Rotterdam Partners en de gemeente zijn lang onduidelijkheden geweest over elkaars taken en verantwoordelijkheden. Dit heeft onder andere te maken met te weinig interne regie bij de gemeente. Het havenbedrijf opereert relatief autonoom en zoekt alleen de samenwerking als dat vanuit de eigen projecten nuttig wordt gevonden.

Organisatorische succesfactoren voor acquisitieorganisaties zijn dat zij relatief zelfstandig moeten zijn, als een commerciële dienstverlener kunnen functioneren en sterk verbonden zijn

59 Interview Havenbedrijf Rotterdam.

met de (lokale) private sector. Aan deze voorwaarden voldoen de huidige acquisitieorganisaties. Aandachtspunt is de beperkte capaciteit die bij Rotterdam Partners beschikbaar is. Dit maakt het lastig voldoende expertise op te bouwen om meer gespecialiseerde acquisitie te kunnen bedrijven.

3-4-1 inleiding

In paragraaf 3-2 zijn op basis van literatuuronderzoek factoren beschreven voor succesvol uitgevoerd acquisitiebeleid. De mate waarin de uitvoering in Rotterdam hieraan voldoet, is in deze paragraaf beoordeeld. Het gaat daarbij om succesfactoren op het gebied van beleid, samenwerking en organisatie. Naast de gehouden interviews is hiervoor ook gebruik gemaakt van het in 2017 verschenen rapport van de International Advisory Board Rotterdam (IABx) over het aantrekken van buitenlandse investeringen.[60]

3-4-2 beleid

Succesfactoren voor het beleid van acquisitieorganisaties zijn het aanbrengen van een strategische focus op specifieke (sub)sectoren en bedrijven, het identificeren van ontbrekende schakels en het in een vroeg stadium benaderen van interessante bedrijven.[61] Deze drie factoren hangen nauw met elkaar samen. Er is eerst een strategische focus op specifieke sectoren nodig voordat daarbinnen actief gezocht kan worden naar ontbrekende schakels en specifieke bedrijven.

Voor Rotterdam geldt dat er via de clusteraanpak strategische sectoren zijn benoemd die relevant zijn voor acquisitie. Vanuit de vier clusters worden los van elkaar de mogelijkheden voor versterking in het cluster bekeken. “In de onderlinge verhoudingen tussen gemeente en de acquisitiepartners heeft niemand de leiding. Op de vier verschillende deelthema’s worden apart de kansen van de markt bekeken.”[62] De gemeente heeft ook nog beleid voor de inzet van bestuurders. Verschillende betrokken ambtenaren constateren dat niemand intern coördineert of de centrale regie heeft.

Niet alleen binnen de gemeente ontbreekt het aan een integraal acquisitiebeleid. Ook tussen de betrokken partijen is er op dit moment geen gezamenlijke strategie waarin prioriteiten zijn aangebracht voor de uitvoering van acquisitie. Ook is er nog geen vertaling gemaakt naar welke schakels in de clusters relevant zijn en vervolgens welke specifieke bedrijven daarvoor aangetrokken moeten worden.

actuele ontwikkeling acquisitiestrategie

Mede naar aanleiding van conclusies uit het rapport van IABx hebben de betrokken acquisitiepartijen met de gemeente besloten in te zetten op een uitwerking van de acquisitiestrategie. In 2018 zijn RP, de gemeente, IQ en het havenbedrijf gestart met de uitwerking. Hiermee moet duidelijk worden op welke bedrijven actief moet worden ingezet om clusters te versterken. Het uitwerkingsproces in 2018 is door meerdere geïnterviewde betrokkenen als redelijk moeizaam getypeerd.[63] Hoewel alle partijen

60 The International Advisory Board Rotterdam 2017, ‘Special Edition on FDI Attraction’, november 2017.

61 Ecorys, ‘Exchange of good practice in Foreign Direct Investment promotion, a study carried out under the Framework Contract ENTR/2009/033’, DG Enterprice &Industrie, juli 2013.

62 Interview ambtenaar.

63 Ook in de recente evaluatie van Rotterdam Partners (Policy Research Corporation, ‘Evaluatieonderzoek Stichting Rotterdam Partners’, november 2018) wordt traagheid geconstateerd in het oppakken van de aanbevelingen van het IABx-rapport.

het belang onderschrijven, blijkt het niet eenvoudig op één lijn te komen. Elke organisatie opereert vanuit de eigen positie waarin eigen doelstellingen centraal staan. Bijvoorbeeld met het havenbedrijf treedt er discussie op als de gemeente een richting in wil die botst met de afspraken uit de Havenvisie of ondernemingsstrategie.[64]

Uiteindelijk is er voor gekozen onder externe begeleiding een analyse op te laten stellen. In februari 2019 is deze analyse opgeleverd waarin het kader voor de positionering van de acquisitiestrategie is geschetst.[65] In onderstaand tekstkader zijn de belangrijkste uitkomsten op een rij gezet. In de loop van 2019 moet een acquisitiekader gereed zijn dat een gerichte aanpak mogelijk maakt.[66]

positionering voor acquisitiestrategie

Op basis van een analyse van de economische structuur van Rotterdam en de te verwachten ontwikkelingen is door Monitor Deloitte een nadere positionering van de acquisitie bepaald.[67] Eén van de uitkomsten is dat acquisitie niet wordt gekoppeld aan clusters van bedrijven, maar op specifieke bedrijven die onderscheidend worden gevonden voor de ontwikkeling van sectoren. Dit wordt een 'ecosysteembenadering' genoemd. Daarmee wordt de primaire focus op alleen bedrijvigheid en werkgelegenheid losgelaten. Aanbevolen is in te zetten op:

- design (industrieel, product en software design);
- development (bijvoorbeeld prototype-ontwikkelaars, testers, datawarehouses);
- deliver (logistiek).

Aan de hand van deze indeling dient een vertaling naar acquisitiedoelen plaats te vinden.

De geschetste positionering is op drie punten een omslag ten opzichte van de huidige situatie te noemen:

- ten eerste worden de uitgangspunten door alle vier de betrokken partijen bij de acquisitie (RP, IQ, havenbedrijf en gemeente) onderschreven;
- in het verlengde hiervan betekent dit dat er voor het eerst een koppeling is gelegd tussen gemeentelijk beleid, regionaal beleid en beleid van het havenbedrijf;
- tot slot zijn voor het eerst concrete prioriteiten benoemd die richting geven aan de acquisitie-inspanningen.

Op basis van de bovengenoemde analyse vindt uitwerking van een gezamenlijk afwegingskader voor acquisitie plaats en worden procesafspraken tussen betrokken partijen uitgewerkt. De planning is dat dit medio 2019 gereed is.[68]

3-4-3 samenwerking tussen acquisitieorganisaties

Succesfactoren voor samenwerking zijn goede afstemming op strategisch, tactisch en operationeel niveau, het delen van leads en samenwerking bij relatiebeheer.[69]

64 Interview medewerker Havenbedrijf Rotterdam.

65 Monitor Deloitte, 'Positionering voor acquisitiestrategie', februari 2019.

66 Interviews ambtenaren en acquisitieorganisaties.

67 Monitor Deloitte, 'Positionering voor acquisitiestrategie', februari 2019.

68 Gemeente Rotterdam, 'Oplegnotitie wethouderstaf, Afwegingskader acquisitie (tussenstand)', februari 2019.

69 Ecorys, 'Exchange of good practice in Foreign Direct Investment promotion, a study carried out under the Framework Contract ENTR/2009/033', DG Enterprice &Industrie, juli 2013.

rol van de gemeente in de afstemming
Zoals in paragraaf 3-3-2 is aangegeven heeft de gemeente de rol van opdrachtgever/subsidieverstrekker (ten aanzien van Rotterdam Partners) en aandeelhouder (bij het havenbedrijf en InnovationQuarter). Ook ondersteunt de gemeente bij acquisitieactiviteiten.

De rol van de gemeente als opdrachtgever richting Rotterdam Partners is bij de oprichting niet volledig helder geweest. Er is niet exact benoemd wat de gemeente doet en wat de rol van RP is. Dat heeft geleid tot verschillen van mening over wie waarvoor verantwoordelijk is. Voorbeeld hiervan is dat de teams die zich richten op het ontwikkelen van de clusters Life Sciences and Health, Maritiem, Food en Clean Tech ieder eigen verwachtingen waren over inspanningen van Rotterdam Partners. Hierover waren echter geen concrete afspraken gemaakt in beleidsplannen en subsidiebeschikkingen. Ook valt op dat de gemeente externen heeft ingehuurd voor uit te voeren acquisitieactiviteiten. Hoewel verbetering wordt geconstateerd in het afgelopen jaar is nog steeds niet altijd duidelijk welke taken tot het takenpakket van Rotterdam Partners behoren en welke niet.[70]

In de rol van aandeelhouder (bij het havenbedrijf) en aandeelhouder/opdrachtgever (bij IQ) worden geen onduidelijkheden ervaren. De structuur met de onderlinge rolverdeling is voldoende duidelijk ingericht. Ondanks dat de rolverdeling helder is, treden er wel regelmatig discussies op tussen het havenbedrijf en de gemeente. Het havenbedrijf opereert aan de hand van de Havenvisie en de ondernemingsstrategie. Als de gemeente wensen heeft die daar volgens het havenbedrijf buiten vallen dan kunnen botsingen optreden.[71]

Ook speelt de gemeente een faciliterende rol bij acquisitie. Voor specifieke leads kan hulp van de gemeente nodig zijn voor bijvoorbeeld vergunningen, inzet van bestuurders of in te zetten incentives. Er zijn hiervoor geen werkafspraken of interne procedures beschreven. Verschillende betrokken ambtenaren constateren dat er geen interne coördinatie aanwezig is, de inzet van de gemeente te veel ad hoc wordt ingevuld en daarom te lang duurt. Er zijn voorbeelden genoemd van acquisitieprojecten waarbij meerdere ambtenaren bezig waren met hetzelfde project en er niet duidelijk was wie de leiding had en wie verder betrokken waren.[72]

onderlinge afstemming tussen acquisitieorganisaties
Rotterdam Partners en InnovationQuarter zijn in 2014 gelijktijdig opgericht. Om concurrentie te vermijden is in 2014 een convenant gesloten. Hoewel in de tekst van het convenant wordt gesproken over een samenwerkingsovereenkomst is het vooral gericht op het verdelen van sectoren en werkgebieden tussen de partijen.[73] Ondanks het afgesloten convenant constateren betrokken partijen dat de samenwerking stroef is verlopen. Met name de identieke doelen maken samenwerken lastig. Beide organisaties werken met KPI's die uitgaan van binnengehaalde arbeidsplaatsen. Deze doelen werken concurrentie in de hand.

70 Dit wordt ook geconstateerd in de recente evaluatie van Rotterdam Partners: Policy Research Corporation, 'Evaluatieonderzoek Stichting Rotterdam Partners', november 2018.

71 Interview medewerker Havenbedrijf Rotterdam.

72 Interviews ambtenaren gemeente.

73 InnovationQuarter, WFIA en Rotterdam Partners, 'Acquisitieconvenant Zuid-Holland', 7 november 2014.

RP en IQ hebben na enkele jaren geconstateerd dat de sterke scheiding van taken weinig efficiënt was. In 2017 zijn daarom aanvullende samenwerkingsafspraken gemaakt waarin de nadruk ligt op transparantie en vertrouwen.[74] Belangrijkste afspraken die zijn gemaakt: [75]

- Openheid over de projecten waaraan wordt gewerkt. RP en IQ werken nu in een gezamenlijk CRM-systeem waarin alle informatie over 'prospects' en 'leads' is opgenomen. Alle correspondentie tussen RP-IQ-NFIA en marktpartijen is inzichtelijk.
- Gezamenlijke deelname aan projecten. Indien een dergelijk project succesvol wordt afgerond met een confirmation letter kunnen beide organisaties het project meetellen als resultaat.

Geïnterviewden constateren dat de onderlinge samenwerking met name in 2018 duidelijk is verbeterd. Wel leidt de huidige vorm van samenwerking tot enig efficiëntieverlies. Er is altijd inzet van medewerkers van beide organisaties op projecten. Dit is inhoudelijk gezien niet altijd nodig, maar wel van belang om het project mee te kunnen tellen als resultaat. Een geïnterviewde verwoordt het als volgt: "Op operationeel niveau wordt weliswaar uitstekend samengewerkt, maar op beleids- en tactisch niveau hebben zowel RP als IQ dezelfde targets en doelen en worden ze op dezelfde doelen afgerekend. Dit kan leiden tot discussies en een soort concurrentie. Af en toe schuurt daarom de onderlinge samenwerking".[76]

Het havenbedrijf neemt een andere positie in. Het richt zich op een specifiek type bedrijven voor vestiging in het havengebied. Het havenbedrijf staat buiten de genoemde samenwerkingsafspraken en maakt geen deel uit van Invest in Holland. Het opereert ten opzichte van de andere organisaties relatief autonoom en zoekt alleen de samenwerking op het moment dat er "raakvlakken zijn voor een gezamenlijke aanpak".[77] Wel zijn er op operationeel niveau veel contacten tussen medewerkers van het havenbedrijf, RP, IQ en de gemeente.

Onder de vlag *Rotterdam Maritime Capital*[78] wordt wel naar samenwerking gezocht. Via dit door de gemeente geïnitieerde samenwerkingsverband wordt gekeken naar afstemming van strategie en de aanpak gericht op verschillende subsectoren binnen de maritieme sector.[79] De komende jaren moet blijken of deze wijze van afstemming daadwerkelijk leidt tot intensievere samenwerking.

het delen van leads

Rotterdam Partners en InnovationQuarter hebben als deelnemers aan Invest in Holland inzicht in alle leads die via de NFIA binnenkomen. Zoals eerder aangegeven is via de aanvullende samenwerkingsafspraken ook mogelijk gemaakt dat RP en IQ in een gezamenlijk CRM-systeem werken. Het havenbedrijf deelt niet bij voorbaat leads. Wel wordt contact opgenomen met andere betrokkenen als daar toegevoegde waarde in wordt gezien.

74 InnovationQuarter, WFIA en Rotterdam Partners, 'Rotterdam Partners, InnovationQuarter en THP/WFIA werken samen', 7 maart 2017.

75 Interviews met acquisitieorganisaties.

76 Interview ambtenaar.

77 Interview medewerker Havenbedrijf Rotterdam.

78 Betrokken partijen binnen Rotterdam Maritime Capital op het gebied van acquisitie zijn Rotterdam Partners, IQ, het Havenbedrijf Rotterdam, de gemeente Rotterdam, de gemeenten uit de Drechtsteden en Deal (de marketing- en promotieorganisatie van de Drechtsteden).

79 Interviews ambtenaren gemeente en stakeholders.

samenwerking bij relatiebeheer
De gemeente, Rotterdam Partners, IQ en het havenbedrijf voeren ieder vanuit een eigen rol activiteiten uit in het kader van relatiebeheer. Rotterdam Partners en IQ hebben aparte afspraken met de NFIA over het uitvoeren van relatiebeheer en ontvangen hiervoor ook een financiële bijdrage.

De gemeente voert gesprekken met de belangrijkste bedrijven en instellingen in de stad. Doel van de gesprekken is enerzijds een beter beeld te krijgen van wat er leeft bij belangrijke partners en anderzijds hen beter te binden aan en te betrekken bij de stad.[80] Er zijn ongeveer 1.200 strategische partners benoemd die worden bezocht door een accountmanager. Onder de strategische partners zijn ongeveer 1.000 bedrijven. Iets meer dan de helft wordt door de gemeente bezocht. De andere helft neemt Rotterdam Partners voor haar rekening.[81] De verdeling is gebaseerd op het onderscheid nationaal of internationaal bedrijf en op de grootte van bedrijven. De gemeente richt zich op Nederlandse bedrijven en het MKB. Rotterdam Partners verzorgt het accountmanagement van internationale bedrijven en daarnaast de grote bedrijven.[82] Ook voor acquisitie is investeren in relaties met het bestaande bedrijfsleven relevant. Gesprekken kunnen signalen uit het (internationale) netwerk van bedrijven opleveren over 'leads', of informatie over de behoefte aan bedrijven die nodig zijn voor versterking van de sector.

Meerdere geïnterviewden dringen wel aan op een andere wijze van verdeling van de te bezoeken bedrijven. Bij de verdeling moet vooral de reden van het bezoek centraal staan. Bedrijven die interessant zijn voor acquisitie kunnen door Rotterdam Partners worden bezocht. De gemeente kan zich richten op bedrijven die relevant voor zijn voor informatie over dienstverlening door de gemeente of ontwikkelingen in het vestigingsklimaat.

3-4-4 organisatiestructuur

Succesfactor in de organisatiestructuur is ten eerste dat de organisatie functioneert als een commerciële dienstverlener. Kenmerken daarvan zijn marktgerichtheid, snelheid, goede kennis van de specifieke markt en een zakelijke relatie met de overheid met heldere prestatieafspraken. Een tweede succesfactor is een goede en geformaliseerde relatie met de private sector. Hierbij gaat het vooral om sterke lokale netwerken met bedrijven en met betrokkenen bij acquisitie als makelaars en gespecialiseerde adviseurs.[83]

type organisatie
Voor alle relevante organisaties voor het Rotterdamse acquisitiebeleid geldt dat zij zelfstandig en op afstand opereren van de overheid. Alle drie de organisaties functioneren bovendien vanuit een zakelijke en commerciële inslag. Uit gehouden interviews met bedrijven die ervaring hadden met Rotterdam Partners, en in een enkel geval ook met InnovationQuarter, blijkt dat zij de begeleiding als professioneel en prettig hebben ervaren. "De hulp van Rotterdam Partners had voor ons zeker

80 Gemeente Rotterdam, 'Handleiding accountmanagement: één ingang voor de gemeente', mei 2015.

81 Gemeente Rotterdam, 'Voortgangsrapportage 8 Concern accountmanagement', oktober 2017.

82 Interview ambtenaren gemeente en interview met stakeholder.

83 Ecorys, 'Exchange of good practice in Foreign Direct Investment promotion, a study carried out under the Framework Contract ENTR/2009/033', DG Enterprice &Industrie, juli 2013.

meerwaarde. Je bent als bedrijf helemaal nieuw in een stad en heb iemand nodig die je bij de hand neemt op allerlei gebieden. Dat is goed gegaan".[84]

Aandachtspunt dat specifiek voor Rotterdam Partners is genoemd, is de capaciteit en in het verlengde daarvan de beschikbare deskundigheid. In totaal houden zeven medewerkers zich overwegend bezig met acquisitie. Per cluster is de beschikbare inzet daarmee beperkt. Zeker bij clusters die uit zeer uiteenlopende typen bedrijven bestaan is het niet goed mogelijk voldoende specialisten in te zetten. Tegelijkertijd vraagt gerichte acquisitie van bedrijven in nichesectoren om deskundigheid. "De capaciteit is qua mensen en middelen beperkt. De hoge ambities van de gemeenteraad stroken niet volledig met de beschikbare capaciteit".[85]

capaciteit

Hoe de capaciteit van Rotterdam Partners zich verhoudt tot andere acquisitieorganisaties is niet eenvoudig te bepalen. De meeste acquisitieorganisaties geven geen openheid over het aantal mensen of beschikbare middelen. Daarnaast is er verschil in de omvang van het werkgebied en in welke middelen en functies wel en niet aan acquisitietaken worden toegerekend.

Enige informatie voor de vergelijking van de omvang kan worden gehaald uit het in 2017 verschenen rapport van de International Advisory Board Rotterdam. Hierin zijn (anoniem) cijfers van veertien regionale en lokale acquisitieorganisaties op een rij gezet. De meeste organisaties zetten tussen de vijftien en de 30 personen in voor acquisitie. Enkele organisaties zijn iets kleiner en enkele iets groter. Met een capaciteit van zeven medewerkers blijft Rotterdam Partners daarbij achter.

relatie met bedrijfsleven

Zoals eerder aangegeven onderhouden partijen via het investor relationsprogramma direct contact met bedrijven. Ook zijn er verschillende netwerken die door Rotterdam Partners worden ondersteund. Het gaat dan bijvoorbeeld om 'Rotterdam Economic Partners', 'R'damse Nieuwe' en het jaarlijkse 'Red Carpet dinner'. De relatie met het bedrijfsleven is bij Rotterdam Partners ook aanwezig via de raad van toezicht. De meeste leden zijn afkomstig vanuit het bedrijfsleven.

3-4-5 aanbevelingen IABx

De uitgebrachte rapportage van de IABx doet diverse aanbevelingen over de opzet, samenwerking en strategie voor verbetering van de acquisitie. De belangrijkste staan in onderstaand kader.

84 Interview bedrijf.

85 Interview ambtenaar gemeente.

aanbevelingen ('advice on the new strategy'):[86]

- creëer een gezamenlijke en overkoepelende acquisitiestrategie waarbij alle acquisitieorganisaties zijn betrokken;
- de gekozen strategie moet aansluiten bij de economische agenda en gericht zijn op de behoefte van investeerders;
- de gekozen strategie en sectoren moeten gebaseerd zijn op marktvraag en analyses;
- creëer een duidelijke en overkoepelende boodschap voor de positionering van Rotterdam;
- het budget en de beschikbare middelen moeten het belang van acquisitie weerspiegelen.

3-5 bereikte resultaten

Rotterdam Partners en InnovationQuarter laten sinds 2014 een duidelijke groei zien in de geboekte acquisitieresultaten. Het aantal ondersteunde bedrijven en vooral het aantal gerealiseerde arbeidsplaatsen zijn toegenomen. Deze toename van het aantal arbeidsplaatsen ligt ook op hoger niveau dan de landelijke ontwikkeling. Zowel Rotterdam Partners als InnovationQuarter presteren dus beter dan gemiddeld. Kanttekening is wel dat het startniveau ook relatief laag was, met name in vergelijking tot Amsterdam. Voor RP geldt verder dat de groei voor een relatief groot deel afkomstig is van al gevestigde buitenlandse bedrijven en minder van nieuwe internationale bedrijven.

De doelstellingen van de acquisitieorganisaties worden met deze resultaten (ruim) gehaald. Tegelijkertijd is het wel de vraag in hoeverre deze doelstellingen voldoende relevant zijn. De gebruikte KPI's zeggen niet zoveel over de mate waarin daadwerkelijk effect op de economie van Rotterdam optreedt. Het ene bedrijf is daarvoor veel belangrijker dan het andere bedrijf. Een bedrijf dat weinig directe arbeidsplaatsen oplevert, kan wel veel indirecte werkgelegenheid meebrengen of bijdragen aan de ontwikkeling van andere bedrijven.

3-5-1 inleiding

De acquisitieorganisaties richten zich op het binnenhalen van buitenlandse bedrijven en het ondersteunen van hier al gevestigde buitenlandse bedrijven bij uitbreiding. Acquisitie-inspanningen kunnen een bijdrage leveren aan beslissingen van bedrijven, maar uiteindelijk gaat het om een samenspel van het vestigingsklimaat, economische factoren en promotie en acquisitie-inspanningen die invloed hebben op bedrijven. Bij het bepalen van resultaten van acquisitie gaat het om het bepalen of acquisitieorganisaties er in geslaagd zijn enige mate van invloed uit te oefenen op beslissingen van bedrijven. De organisaties die samenwerken met de NFIA hanteren hiervoor het al eerder genoemde systeem van 'confirmation letters'. De rekenkamer heeft voor dit onderzoek de resultaten van de confirmation letters gebruikt om te bepalen wat de effecten van acquisitie zijn.

86 The International Advisory Board Rotterdam 2017, 'Special Edition on FDI Attraction', november 2017.

confirmation letter
In een confirmation letter verklaart een bedrijf dat zij actief door de betreffende organisatie zijn ondersteund, zich daadwerkelijk gaat vestigen en geeft ze aan hoeveel banen zij verwacht in de komende drie jaar te realiseren. De getekende verklaringen geven daarmee inzicht bij welke bedrijven de acquisitieorganisaties een rol hebben gespeeld. Het voordeel van deze systematiek is dat bedrijven zelf verklaren dat de acquisitieorganisatie een rol heeft gespeeld bij hun beslissing. De verklaringen worden bovendien steekproefsgewijs door de accountant gecontroleerd. Vanwege de accountantscontrole heeft de rekenkamer inhoud van de confirmation letters niet zelf getoetst, maar is gebruik gemaakt van beschikbare geaggregeerde overzichten.

3-5-2 landelijke resultaten

De NFIA en de regionale acquisitieorganisaties publiceren jaarlijks de geboekte resultaten. In de onderstaande tabel is te zien hoeveel projecten jaarlijks zijn aangetrokken en hoeveel arbeidsplaatsen daarmee gemoeid zijn.[87]

Te zien is dat het aantal binnengehaalde projecten een stijgende tendens laat zien vanaf 2014 (van 336 naar 372 in 2018). Het aantal arbeidsplaatsen dat deze bedrijven realiseren schommelt jaarlijks, maar laat wel een stijgende lijn zien. In 2014 ging het om 8.862 arbeidsplaatsen. In 2018 bedroeg dit 9.847. Met name in 2016 en 2017 is een duidelijke piek te zien in het aantal arbeidsplaatsen.

tabel 3-5: landelijke resultaten Invest in Holland

	binnengehaalde projecten	index ontwikkeling tov 2014	aantal arbeidsplaatsen	index ontwikkeling tov 2014
2014	336	100	8.862	100
2015	321	96	9.326	105
2016	350	104	11.398	129
2017	357	106	12.686	143
2018	372	111	9.847	111

bron: Netherlands Foreign Investment Agency, ‘Resultaten 2014-2018’.

Ook op Europees niveau zijn de investeringen van internationale bedrijven in 2016 en 2017 hoger dan voorgaande jaren. In de periode 2014-2017 steeg het aantal projecten met 50% en nam het aantal arbeidsplaatsen toe met 90%. Deze cijfers liggen duidelijk hoger dan in Nederland. Een verklaring hiervoor is onder andere een verschil in type binnen gehaalde projecten. In Europa had 30% van de projecten betrekking op productiefaciliteiten (die relatief veel arbeidsplaatsen creëren). In Nederland was dit in 2017 5%.[88]

3-5-3 resultaten Rotterdam

De resultaten voor Rotterdam worden door Rotterdam Partners, InnovationQuarter en het havenbedrijf geboekt. RP en IQ hanteren de NFIA-methode en rapporteren ook op

87 In confirmation letters wordt niet gespreken van bedrijven maar van ‘investeringsprojecten’.

88 EY, ‘Attractiveness survey’, 2015, 2016, 2017.

deze wijze. Het havenbedrijf doet dit niet en maakt vanwege de vertrouwelijkheid geen resultaten openbaar.

In de tabellen 3-6 en 3-7 is een overzicht gegeven van de geboekte resultaten door RP en IQ in de periode 2014-2018. Bij de resultaten van IQ moet worden opgemerkt dat deze gelden voor het gehele werkgebied en dus maar deels betrekking hebben op Rotterdam. Daarnaast geldt dat RP en IQ in 2017 afspraken hebben gemaakt nauwer samen te werken. Resultaat daarvan is onder andere dat projecten waaraan beide organisaties hebben gewerkt ook bij allebei meetellen in de resultaten. Uit een analyse van Monitor Deloitte blijkt dat er in 2017 door RP en IQ gezamenlijk in totaal 54 projecten zijn binnengehaald binnen het werkgebied van Rotterdam Partners. [89] Zowel voor RP als IQ geldt dat sinds 2014 een groei te is zien van het aantal projecten (zie tabel 3-6).

tabel 3-6: binnengehaalde projecten RP en IQ

	Rotterdam Partners		InnovationQuarter	
	binnengehaalde projecten	index ontwikkeling tov 2014	binnengehaalde projecten	index ontwikkeling tov 2014
2014	32	100	-	100
2015	39	122	28	100
2016	59	184	36	129
2017	52	163	50	179
2018	36	113	53	189

bron: jaarlijkse evaluaties RP en jaarverslagen IQ ; cijfers 2018 ontvangen per e-mail.

Het aantal gerealiseerde arbeidsplaatsen is sneller gestegen dan het aantal projecten. Vooral in 2017 en 2018 zijn RP en IQ betrokken geweest bij de realisatie van relatief veel arbeidsplaatsen door internationale bedrijven (zie tabel 3-7). Beide organisaties halen daarmee ieder jaar ruim de doelstellingen.

tabel 3-7: gerealiseerde arbeidsplaatsen RP en IQ

	Rotterdam Partners		InnovationQuarter	
	gerealiseerde arbeidsplaatsen	index ontwikkeling tov 2014	gerealiseerde arbeidsplaatsen	index ontwikkeling tov 2014
2014	442	100	-	100
2015	715	162	419	100
2016	976	221	730	174
2017	1.065	241	1.204	287
2018	1.439	326	1.133	270

bron: jaarlijkse evaluaties RP en jaarverslagen IQ; cijfers 2018 ontvangen per e-mail.

89 Monitor Deloitte, 'Positionering voor acquisitiestrategie', februari 2019.

vergelijking met landelijk beeld

De stijging van het aantal gerealiseerde arbeidsplaatsen is te vergelijken met de landelijke ontwikkeling van Invest in Holland. In de onderstaande tabel is te zien dat RP en IQ vooral bij de gerealiseerde arbeidsplaatsen een steeds groter aandeel binnen Invest in Holland innemen. In 2014 was RP verantwoordelijk voor 5% van de gerealiseerde arbeidsplaatsen van Invest in Holland. In 2018 was dit aandeel opgelopen naar 15%. Een zelfde beeld is te zien bij IQ. Het aandeel gerealiseerde arbeidsplaatsen van IQ binnen Invest in Holland is gestegen van 4% in 2015 naar 12% in 2018. Dit betekent dat in Rotterdam en de regio een grotere groei van het aantal arbeidsplaatsen (afkomstig van internationale bedrijven) is bereikt dan landelijk.

tabel 3-8: aandeel RP en IQ in Invest in Holland

	aandeel gerealiseerde projecten		aandeel gerealiseerde arbeidsplaatsen	
	RP	IQ	RP	IQ
2014	10%	-	5%	-
2015	12%	9%	8%	4%
2016	17%	10%	9%	6%
2017	15%	14%	8%	9%
2018	10%	14%	15%	12%

bron: jaarlijkse evaluaties RP, jaarverslagen IQ, jaarrapporten NFIA; cijfers RP en IQ 2018 ontvangen per e-mail.

analyse cijfers Rotterdam Partners

De geconstateerde ontwikkeling van het aantal arbeidsplaatsen is afkomstig van door bedrijven afgegeven verwachtingen in confirmation letters. Van bedrijven die in de periode 2015- 2018 zijn ondersteund door Rotterdam Partners heeft de rekenkamer een nadere analyse gemaakt.[90] Hieruit komen drie bevindingen naar voren.

- Het grootste deel van de bedrijven landt in de gemeente Rotterdam. In totaal komt 82% binnen de gemeentegrens terecht en 18% in één van de buurgemeenten.
- Vestiging in Rotterdam is niet altijd een blijvend succes. Van de bedrijven die zich vanaf 2015 hebben gevestigd is er een aantal verhuisd, failliet gegaan of om andere reden uitgeschreven uit het Kamer van Koophandel register. In totaal blijkt 12% niet langer actief te zijn.
- De bedrijven die een confirmation letter tekenen, kunnen hier al langer gevestigd zijn. Van een deel van de bedrijven heeft de rekenkamer het startjaar kunnen achterhalen. Hieruit blijkt dat ongeveer de helft van de ondersteunde bedrijven zich nieuw in Rotterdam vestigde en de andere helft dus al langer in Rotterdam was gevestigd. Bij deze bedrijven gaat het om uitbreiding van hun activiteiten of verhuizing. Al gevestigde internationale bedrijven zijn daarmee een belangrijke basis voor de groei van het aantal arbeidsplaatsen.

vergelijking met Amsterdam

Hoewel het aantal ondersteunde bedrijven en vooral het aantal arbeidsplaatsen is gegroeid sinds 2014, ligt het wel op een lager niveau dan de resultaten van de regio Amsterdam. In onderstaand kader zijn cijfers over 2015 en 2017 opgenomen.

90 Dit is gebeurd door gegevens van door Rotterdam Partners ondersteunde bedrijven te koppelen aan het Bedrijvenregister Zuid-Holland. Een verdere bedrijving is opgenomen in bijlage 1.

acquisitieresultaten Amsterdam

Amsterdam inbusiness (Aib) is de acquisitieorganisatie van de metropoolregio Amsterdam. Naast Amsterdam bestaat dit uit de gemeenten Amstelveen, Almere en Haarlemmermeer. In 2015 startten er 140 nieuwe internationale bedrijven in de metropoolregio Amsterdam en breidde 35 bestaande internationale bedrijven uit. Zij waren goed voor 6.021 arbeidsplaatsen. In 2017 ging het om 182 bedrijven. Daarvan waren er 143 nieuw en 39 al in Amsterdam gevestigd. De nieuwe en gevestigde bedrijven zorgden samen voor 6.834 banen.[91]

Opvallend verschil ten opzichte van Amsterdam is dat de verhouding tussen nieuwe bedrijven en ondersteunde gevestigde bedrijven heel anders ligt. Waar in Rotterdam ongeveer de helft nieuw is, is dit in Amsterdam rond de 80%. Rotterdam weet relatief veel bestaande bedrijven te begeleiden. Het percentage in Rotterdam komt overigens overeen met de cijfers van acquisitieorganisaties in Europa. Bij deze organisaties ligt het aandeel ondersteunde gevestigde bedrijven binnen een bandbreedte van 40% tot 75%.[92]

91 www.investinamsterdam.com, geraadpleegd op 1 februari 2019.

92 Ecorys, 'Exchange of good practice in Foreign Direct Investment promotion, a study carried out under the Framework Contract ENTR/2009/033', DG Enterprice &Industrie, juli 2013.

Allianz

4 ontwikkeling bedrijven en arbeidsplaatsen

4-1 inleiding

Dit hoofdstuk brengt de ontwikkeling van arbeidsplaatsen en de bedrijvenpopulatie van Rotterdam in beeld. De volgende onderzoeksvraag staat centraal:

- *Wat is de ontwikkeling van het aantal nieuw vestigende en vertrekkende bedrijven in Rotterdam, hoeveel banen zijn hiermee gemoeid en wat is het aandeel van internationale bedrijven hierin?*

Voor de beantwoording van deze beschrijvende vraag hanteert de rekenkamer geen normen.

In paragraaf 4-2 wordt de bedrijvenpopulatie van Rotterdam in beeld gebracht. Ook de ontwikkeling over de jaren maakt hier deel van uit. In paragraaf 4-3 wordt de dynamiek van vestigende en vertrekkende bedrijven behandeld. Ten slotte wordt in de laatste paragraaf (4-4) gefocust op de internationale bedrijven in Rotterdam.

Voor het in beeld brengen van de ontwikkeling van bedrijven en arbeidsplaatsen is gebruik gemaakt van het Bedrijvenregister Zuid-Holland. De afdeling OBI (Onderzoek en Business Intelligence) van de gemeente Rotterdam houdt dit register bij in samenwerking met Den Haag en Drechtsteden voor de regio's Rotterdam, Haaglanden en Drechtsteden. Het bedrijvenregister is gebaseerd op gegevens van de Kamer van Koophandel en wordt jaarlijks aangevuld met data uit een enquête die onder bedrijven wordt uitgevoerd. De rekenkamer heeft analyses gedaan op een uittreksel van dit register met daarin de afzonderlijke bedrijfsvestigingen in Rotterdam in de jaren 2010-2018. Het register bevat ook informatie over de sector, arbeidsplaatsen en dynamiek van bedrijfsvestigingen.

De analyses van internationale bedrijven zijn in opdracht van de rekenkamer uitgevoerd door het CBS. Een koppeling tussen de data uit het bedrijvenregister en microdata van het CBS maakte het mogelijk om in beeld te brengen welke bedrijven internationaal zijn. In dit hoofdstuk worden waar nodig uitsplitsingen gemaakt naar de vier prioritaire clusters van de gemeente Rotterdam (Food, Life Sciences and Health, Clean Tech en Maritiem). Bedrijfsvestigingen worden door OBI op basis van SBI-codes toegewezen aan een cluster. In de analyses is gekozen de eenmanszaken (bedrijfsvestigingen met één persoon in dienst) buiten beschouwing te laten. Eenmanszaken worden over het algemeen geregistreerd op een thuisadres, waardoor niet de vestigingsplaatsfactoren en acquisitie-inspanningen leidend zijn in de locatiekeuze van het bedrijf. Om deze reden zijn eenmanszaken in deze analyses niet relevant.

4-2 ontwikkeling van de bedrijvenpopulatie en de werkgelegenheid

Het aantal bedrijfsvestigingen in Rotterdam is in de periode 2010-2018 gegroeid met ruim 7%. De werkgelegenheid is in deze periode ook toegenomen, met 3%. De groei van de werkgelegenheid is daarmee lager dan de toename van de Rotterdamse beroepsbevolking, die 5,9% bedraagt.

In 2018 bestaat de Rotterdamse bedrijvenpopulatie voor bijna de helft uit bedrijven in de prioritaire clusters Food, Life Sciences and Health, Clean Tech en Maritiem. Van deze vier clusters is Maritiem veruit het grootst. Dit cluster bevat een derde van de totale Rotterdamse werkgelegenheid.

4-2-1 inleiding

Rotterdam kent een diverse bedrijvenpopulatie. Deze paragraaf richt zich op het in beeld brengen van deze populatie. Hierin wordt zowel aandacht besteed aan het aantal bedrijfsvestigingen als aan de (directe) werkgelegenheid die deze bedrijven opleveren.

trendbreuk bedrijvenregister

Het Bedrijvenregister Zuid-Holland wordt door OBI (in samenwerking met externe partijen) bijgehouden. Een aanpassing in de registraties van bedrijfsvestigingen heeft gezorgd voor een trendbreuk in de data. Deze trendbreuk leidt ertoe dat ontwikkelingen tussen 2015 en 2017 terughoudend moeten worden geïnterpreteerd. OBI meldt daarover in de Economische Verkenning Rotterdam (EVR) het volgende: “Door veranderingen in de registratie in het vestigingenregister bevat het register sinds 2016 aanmerkelijk meer vestigingen dan voorheen. De veranderingen zijn ook zoveel mogelijk met terugwerkende kracht doorgevoerd voor eerdere jaren. Desondanks blijft in de cijfers sprake van een trendbreuk tussen 2015 en 2016. In veel mindere mate is er ook een trendbreuk tussen 2016 en 2017. De trendbreuk geldt vooral voor het aantal bedrijfsvestigingen en veel minder voor de werkgelegenheidscijfers, omdat de verschillen vooral zitten in het aantal kleine vestigingen en die zijn slechts beperkt relevant voor de werkgelegenheid als geheel.”[93] Voor de analyses van de rekenkamer heeft deze trendbreuk vooral invloed op conclusies over de ontwikkeling van het aantal bedrijven. Door eenmanszaken buiten de analyses te houden blijft de invloed op de overige resultaten beperkt.

4-2-2 beroepsbevolking Rotterdam

Rotterdam had in 2018 een beroepsbevolking (inwoners tussen 15 en 75 jaar die betaald werk hebben of direct beschikbaar zijn voor betaald werk) van 321.000 inwoners (tabel 4-1). De beroepsbevolking is in de gehele periode 2010-2018 met 5,9% toegenomen. Van de beroepsbevolking was in 2018 40% hoogopgeleid, 37% middelbaar opgeleid en 21% laagopgeleid.[94] Het werkloosheidspercentage was in dat jaar 6,2%.

93 https://evr010.nl/highcharts/

94 https://evr010.nl/highcharts/. Het totaal telt op tot 99%, van de overige 1% is het opleidingsniveau onbekend.

tabel 4-1: beroepsbevolking Rotterdam

jaar	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
aantal inwoners	303.000	303.000	311.000	308.000	310.000	311.000	306.000	314.000	321.000

bron: CBS arbeidsdeelname

4-2-3 ontwikkeling bedrijven

In de onderstaande tabel (4-2) is de ontwikkeling van het totaal aantal bedrijfsvestigingen (inclusief eenmanszaken) in Rotterdam vermeld. Te zien is dat het totaal aantal bedrijfsvestigingen toeneemt over de jaren. Als de eenmanszaken uit de resultaten worden gefilterd, is de ontwikkeling over de jaren vlakker. Tussen 2010 en 2015 neemt het aantal vestigingen af. Vanaf 2016 is een toename te zien. In totaal groeit het aantal bedrijfsvestigingen (exclusief eenmanszaken) met bijna 7% over de gehele periode. De totale bedrijvenpopulatie blijkt in 2018 voor ongeveer een derde uit eenmanszaken te bestaan.

tabel 4-2: ontwikkeling aantal bedrijfsvestigingen 2010-2018

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
totaal aantal vestigingen	24.416	25.660	26.530	27.391	28.427	30.067	34.354	36.937	39.769
toename vestigingen t.o.v. vorig jaar		5,1%	3,4%	3,3%	3,8%	5,8%	14,3%[95]	7,5%	7,7%
aantal vestigingen (exclusief eenmanszaken)	13.554	13.639	13.353	13.404	13.353	13.516	13.969	14.198	14.461
toename vestigingen t.o.v. vorig jaar		0,6%	-2,1%	0,4%	-0,4%	1,2%	3,4%	1,6%	1,9%

bron: Bedrijvenregister Zuid-Holland, bewerking rekenkamer

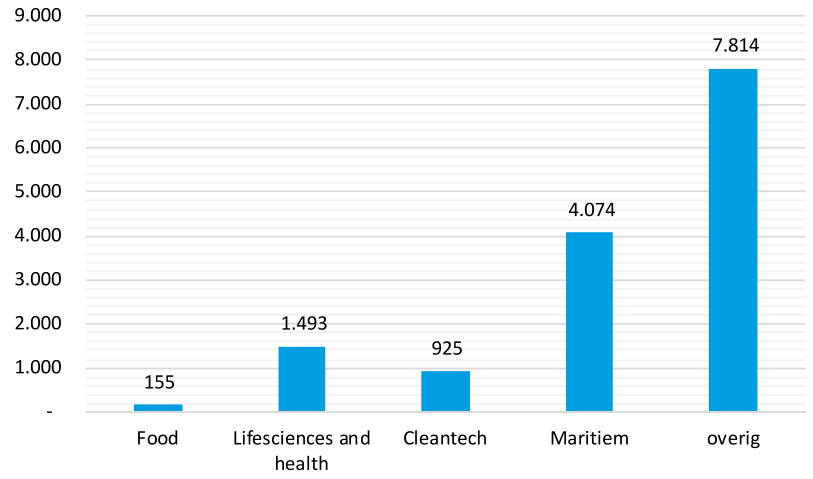
In 2018 bestond de bedrijvenpopulatie voor bijna de helft (46%) uit bedrijven in de prioritaire clusters Food, Life Sciences and Health, Clean Tech en Maritiem (figuur 4-1).[96] Het maritieme cluster telt ruim een kwart van de bedrijfsvestigingen in Rotterdam (28%). Dit past bij het beeld van Rotterdam als havenstad. Van de bedrijfsvestigingen in Rotterdam valt 6% in het cluster Clean Tech en 10% in het cluster Life Sciences and Health. Met 155 vestigingen is Food in Rotterdam van de prioritaire clusters het minst aanwezig. Voor dit cluster geldt dat deze bedrijven zich

95 De toename van het aantal vestigingen in 2016 lijkt door de trendbreuk in de data waarschijnlijk hoger dan deze werkelijk was.

96 Deze en volgende analyses hebben betrekking op de bedrijvenpopulatie *exclusief* eenmanszaken.

vooral in de regio van Rotterdam vestigen (in de regio zijn in totaal 6.100 foodbedrijven gevestigd).[97]

figuur 4-1: actieve bedrijfsvestigingen naar cluster in 2018



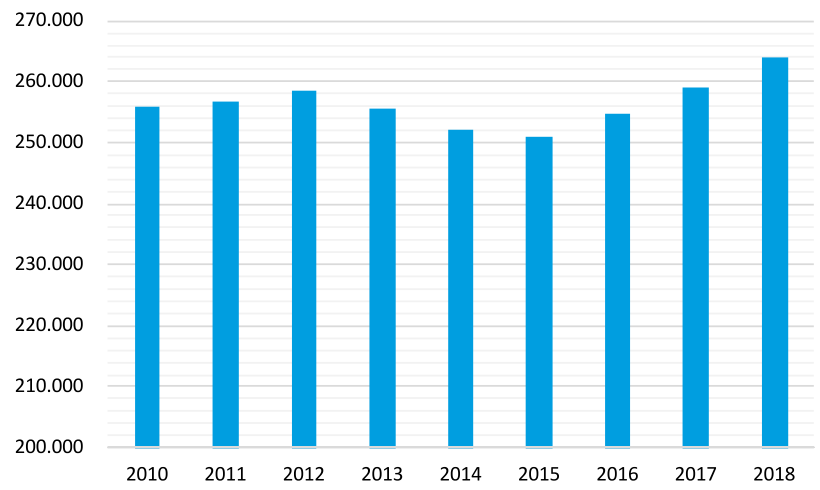
bron: Bedrijvenregister Zuid-Holland, bewerking rekenkamer

ontwikkeling werkgelegenheid

In figuur 4-2 is te zien dat in de periode 2012-2015 het aantal arbeidsplaatsen in Rotterdam afneemt. In deze periode bleef het aantal bedrijfsvestigingen vrijwel gelijk. Vanaf 2016 neemt de werkgelegenheid weer toe. Deze groei vanaf 2016 is ook in de landelijke werkgelegenheidscijfers terug te zien.[98] De totale stijging van de werkgelegenheid in Rotterdam in de periode 2010-2018 bedraagt 3%.

Ongeveer 5% van de bedrijfsvestigingen heeft meer dan vijftig werknemers, waarvan de helft bestaat uit grote bedrijfsvestigingen met honderd of meer werknemers.

figuur 4-2: ontwikkeling werkgelegenheid 2010-2018



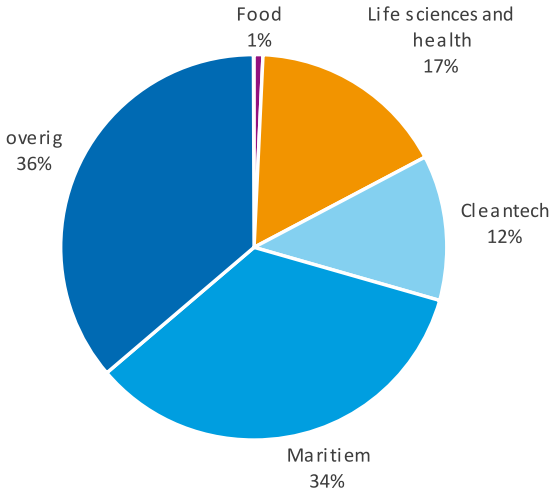
bron: Bedrijvenregister Zuid-Holland, bewerking rekenkamer

97 https://www.ondernemen010.nl/innoveren/food/.

98 CBS Banen – werkgelegenheid https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/banen-werkgelegenheid.

In figuur 4-3 is te zien dat een derde van de werkgelegenheid in Rotterdam zich bevindt in het cluster Maritiem. Het cluster Food draagt, mede door het lage aantal vestigingen, amper bij aan de werkgelegenheid in Rotterdam. In de periode 2010-2018 zijn de verhoudingen in werkgelegenheid naar clusters vrijwel constant gebleven. Dat wil zeggen dat in geen van de clusters een relatief grote groei of krimp heeft plaatsgevonden in het aantal arbeidsplaatsen.

figuur 4-3: werkgelegenheid naar cluster 2018



bron: Bedrijvenregister Zuid-Holland, bewerking rekenkamer

In tabel 4-3 is te zien dat ruim de helft van de banen in Rotterdam wordt bezet door bewoners uit de stad. Dit betekent dat net iets minder dan de helft van de banen wordt ingevuld door bewoners uit de regio of daarbuiten. De gemiddelde woon-werk afstand is 18,1 kilometer. In de andere G4-steden is een gelijksoortig beeld te zien. Amsterdam valt op doordat hier de gemiddelde woon-werk afstand het kleinst is van de vier. Het aandeel banen bezet door bewoners uit de stad is daar dan ook duidelijk hoger.

tabel 4-3: banen naar woon- en werkplek in G4-steden

	aandeel banen bezet door bewoners uit de stad	gemiddelde afstand wonen-werken in kilometers
Rotterdam	54,7%	18,1
Amsterdam	67,6%	14,9
Utrecht	54,2%	17,9
Den Haag	45,1%	21,3

bron: CBS, via Economische Verkenning Rotterdam

4-3 ontwikkeling nieuwe vestigingen en vertrekkende bedrijven

De dynamiek van vestigende en vertrekkende bedrijven laat zien dat de stad over de jaren een positief migratiesaldo kent. In 2018 bestond 2% van de bedrijven uit nieuwe vestigers. Dit zijn

bestaande bedrijven die vanuit elders naar Rotterdam verhuizen. In datzelfde jaar verhuisde 0,6% van de Rotterdamse bedrijven naar elders.

Ruim 60% van de zich vestigende bedrijven valt in een van de prioritaire clusters. Maritiem is daarin het grootst: een derde van het totaal aantal vestigende bedrijven is actief in het cluster Maritiem. 8% van de vestigers behoort tot het cluster Clean Tech en 7% van alle vestigers is actief in het cluster Life sciences and health. Slechts 2% van de in Rotterdam vestigende bedrijven opereert in het cluster Food. Dezelfde verhouding tussen de clusters is te zien bij het aantal vertrekkende bedrijven. De dynamiek van de verschillende clusters is dus vrijwel gelijk.

Bedrijven die zich vestigen in Rotterdam leveren vanaf 2016 jaarlijks bijna 1.500 arbeidsplaatsen op voor de stad, met in 2018 zelfs ruim 2.300. Hoewel bedrijven daarmee veel nieuwe arbeidsplaatsen creëren is het aantal banen bij startende bedrijven veel groter. Gemiddeld leverden zij jaarlijks 5.000 arbeidsplaatsen op.

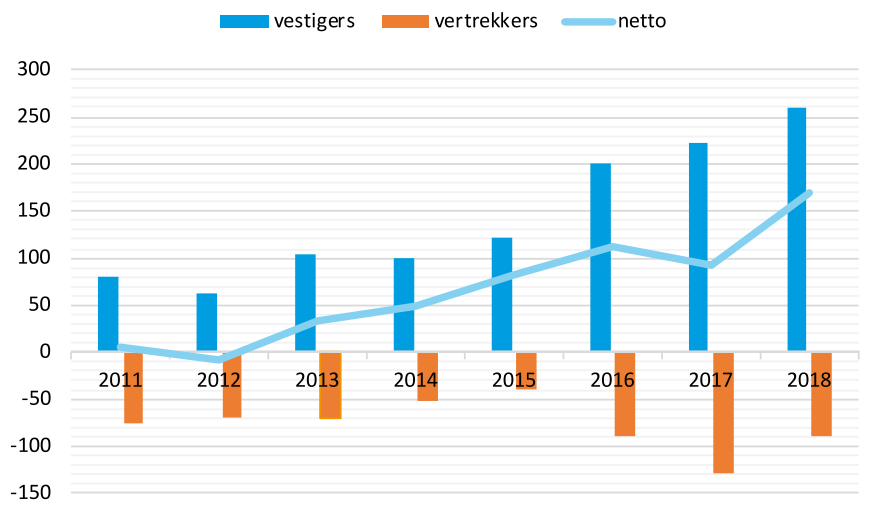
4-3-1 inleiding

De aantrekkelijkheid van het vestigingsklimaat is onder andere terug te zien in de bedrijfsdynamiek. In de analyses van de bedrijfsdynamiek wordt gefocust op bedrijven die zich in Rotterdam vestigden (bedrijven waarvan in het bedrijvenregister bekend is dat zij van elders naar de stad zijn verhuisd) en bedrijfsvestigingen die uit Rotterdam zijn vertrokken (bedrijven waarvan in het bedrijvenregister bekend is dat zij naar een andere plek buiten Rotterdam zijn verhuisd).

4-3-2 migratiesaldo

De afgelopen jaren kende Rotterdam een positief migratiesaldo, zoals te zien is in figuur 4-4. Dat wil zeggen dat er per jaar meer bedrijven naar Rotterdam verhuisden dan dat er vertrokken uit de stad. In 2012 was de migratie per saldo licht negatief. Het migratiesaldo ontwikkelde zich over de jaren positief: het aantal vestigers steeg en tot en met 2015 nam het aantal vertrekkers af. In 2018 bestond 2% van de bedrijven uit nieuwe vestigers. In datzelfde jaar verhuisde 0,6% van de bedrijven naar elders. Jaarlijks verhuizen er tussen de twee en zes vestigingen met vijftig of meer werknemers naar Rotterdam.

figuur 4-4: dynamiek vestigende en vertrekkende bedrijven

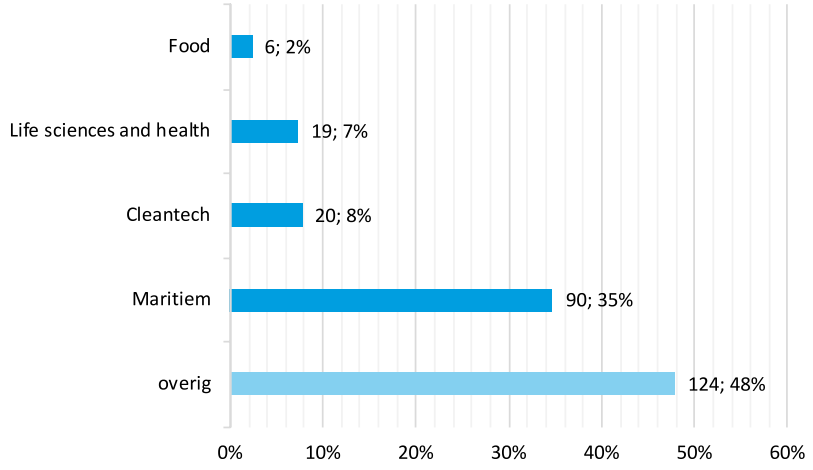


bron: Bedrijvenregister Zuid-Holland, bewerking rekenkamer

Figuur 4-5 laat zien dat het aantal vestigende bedrijven in het cluster Maritiem het hoogst is met in 2018 90 vestigers, 35% van het totaal aantal vestigers. De clusters Clean Tech en Life Sciences and Health hebben beide 20 vestigende bedrijven. En 2% van het aantal vestigers opereert in het cluster Food.

In 2018 bestond 63% van de vertrekkende bedrijven uit bedrijven in een van de prioritaire clusters. De verhoudingen tussen de clusters zijn bij vertrekkende bedrijven vrijwel gelijk aan de verhoudingen bij vestigers. Door het vertrek van 56 bedrijven hebben de clusters in totaal een netto groei van 79 bedrijven in 2018.

figuur 4-5: vestigende bedrijven 2018 naar clusters



bron: Bedrijvenregister Zuid-Holland, bewerking rekenkamer

In 2016 en 2017 leverden nieuwe vestigers per jaar bijna 1.500 extra werkplekken op, zoals te zien is in tabel 4-4. In 2018 piekte dit zelfs naar ruim 2.300 werkplekken.[99] De stad kent de gehele periode een positief migratiesaldo op het gebied van werkgelegenheid: de stad 'verliest' jaarlijks werkplekken doordat bedrijfsvestigingen verhuizen naar een ander gebied, maar de nieuwe aanwas aan werkplekken is hoger dan de uitstroom.

Naast bedrijven die zich vanaf elders vestigen zijn er ook bedrijven die in Rotterdam worden opgericht. Te zien is dat starters een veel grotere bijdrage leveren aan het aantal werkplekken dan nieuwe vestigers. Vanaf 2014 gaat het jaarlijks om gemiddeld bijna 5.000 werkplekken.

99 Deze piek wordt veroorzaakt door één in 2018 vestigend bedrijf met ruim 1.000 werknemers.

tabel 4-4: totaal aantal werkplekken toegevoegd en vertrokken

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
werkplekken starters	5.177	7.156	4.464	4.399	4.207	4.093	3.929	5.507
werkplekken vestigers	577	1.214	1.434	923	722	1.479	1.427	2.311
werkplekken vertrekkers	-450	-1.111	-1.177	-473	-497	-831	-544	-307
werkplekken vestigers minus vertrekkers	127	103	257	450	225	648	883	2.004

bron: Bedrijvenregister Zuid-Holland, bewerking rekenkamer

4-4 internationale bedrijven

De nadruk bij acquisitiebeleid ligt op internationale bedrijven. In Rotterdam heeft in 2016 3,3% van de bedrijfsvestigingen een buitenlandse herkomst. Vooral de clusters Food en Maritiem zijn bovengemiddeld internationaal. Ruim een derde van de internationale vestigingen in Rotterdam is afkomstig uit een van de buurlanden van Nederland.

Internationale bedrijfsvestigingen dragen in Rotterdam bij aan ruim 17% van de totale werkgelegenheid. Dit zijn in 2016 51.400 banen. De werkgelegenheid bij internationale bedrijfsvestigingen neemt met gemiddeld 1.100 banen per jaar toe. De jaarlijkse instroom van internationale bedrijven is in absolute zin niet heel hoog. Het gaat om zestig tot zeventig bedrijven. Deze bedrijven dragen gemiddeld wel veel bij aan de werkgelegenheid. Jaarlijks vertrekken er gemiddeld vijf buitenlandse bedrijven uit Rotterdam.

4-4-1 inleiding

In opdracht van de rekenkamer heeft het CBS de data uit het bedrijvenregister gecombineerd met microdata die aangeven of een bedrijf een internationale herkomst heeft. Hiervoor gebruikt het CBS de variabele UCI, die staat voor Ultimate Controlling Institutional unit. Deze geeft aan in welk land de uiteindelijke zeggenschap over een bedrijf ligt. In deze analyses zijn ook eenmanszaken opgenomen.

4-4-2 ontwikkeling bedrijven

Het totaal aantal bedrijfsvestigingen in Rotterdam bestond van 2012 tot en met 2016 uit 3% tot 4% internationale bedrijfsvestigingen (bedrijfsvestigingen met een buitenlandse UCI). In 2016 waren dit 1.433 bedrijfsvestigingen. In heel Nederland bestond de totale bedrijvenpopulatie in 2016 voor 1,9% uit internationale bedrijfsvestigingen.[100] Rotterdam heeft daarmee een groter deel internationale bedrijven dan Nederland gemiddeld.

Een aanzienlijk deel van deze internationale bedrijven bevindt zich in het cluster Maritiem. Het cluster Food blijkt relatief het meest internationale cluster te zijn in Rotterdam: van de 263 bedrijfsvestigingen in 2016 is 8% internationaal. In het

100 CBS Statline, 'Vestigingen van bedrijven; zeggenschap, bedrijfstak, regio'. In tabel 2-2 wordt genoemd dat het aantal internationale *bedrijven* in Nederland 1,2% van het totaal bedraagt. Het aantal internationale bedrijfs*vestigingen* is 1,9% van het totaal aantal bedrijfsvestigingen.

maritieme cluster is grofweg één op de twintig vestigingen internationaal. Het cluster Life Sciences and Health bestaat voornamelijk uit Nederlandse bedrijven.

tabel 4-5: deel buitenlandse bedrijfsvestigingen

	percentage vestigingen buitenlandse UCI
totaal	3,3%
Food	8,4%
Life Sciences and Health	1,3%
Clean Tech	2,6%
Maritiem	5,0%
overig	2,6%

bron: Bedrijvenregister Zuid-Holland, bewerking CBS

Jaarlijks vestigen zich rond de zestig á zeventig buitenlandse bedrijfsvestigingen in Rotterdam (tabel 4-6).[101] Na een dip in 2014 is in het totaal aantal buitenlandse vestigers in 2015 en 2016 een stijgende lijn te zien. Het aandeel maritieme bedrijven dat zich vestigt neemt toe in 2016. De instroom bij het cluster Clean Tech is vooral in 2013 hoog ten opzichte van de jaren daarna. De instroom bij de andere twee clusters is klein maar stabiel. Jaarlijks vertrekken er gemiddeld vijf buitenlandse bedrijven uit Rotterdam.

101 Cijfers van het CBS zijn tot en met 2016 beschikbaar. Uit gegevens van Rotterdam Partners blijkt dat in 2017 en 2018 respectievelijk 67 en 70 buitenlandse bedrijven zich hebben gevestigd in Rotterdam (Rotterdam Partners, 'Factsheet 2018', maart 2019.).

tabel 4-6: vestigers met buitenlandse UCI

	2013	2014	2015	2016
totaal	71	58	60	68
Food	1	2	1	1
Life Sciences and Health	1	0	1	0
Clean Tech	13	7	6	7
Maritiem	24	24	24	32
overig	32	25	28	28

bron: Bedrijvenregister Zuid-Holland, bewerking CBS

In het beleidskader Rotterdam Internationaal 2015-2020 zijn verschillende gebieden genoemd die prioriteit krijgen op het gebied van internationale betrekkingen. Onder andere de buurlanden (België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk), de BRICT-landen (Brazilië, Rusland, India en Turkije) en China worden benoemd als gebieden waarop proportionele inzet wordt gepleegd. Ruim een derde van de buitenlandse bedrijfsvestigingen in Rotterdam is afkomstig uit één van de buurlanden (tabel 4-7). Ongeveer één op de vijf internationale vestigingen wordt bestuurd vanuit de Verenigde Staten. Dit zijn 254 vestigingen. Ook China is met 50 vestigingen goed vertegenwoordigd in Rotterdam. Van deze 50 Chinese vestigingen opereren er 30 in het cluster Maritiem. De verhouding tussen de herkomstgebieden van buitenlandse vestigingen is in de periode 2012-2016 vrijwel stabiel.

tabel 4-7: herkomst buitenlandse vestigers

	2016
BRICT	2,4%
Buurlanden	34,5%
Golfregio	1,4%
Next eleven[102]	1,8%
China	3,5%
VS	17,7%
overig	38,6%

bron: Bedrijvenregister Zuid Holland, bewerking CBS

4-4-3 ontwikkeling werkgelegenheid

De 3,3% internationale bedrijfsvestigingen in Rotterdam dragen voor ruim 17% bij aan de werkgelegenheid in de stad (tabel 4-8). Dit aandeel komt exact overeen met landelijke cijfers.[103] In 2016 gaat het dan over 51.400 banen. De werkgelegenheid bij internationale bedrijfsvestigingen neemt met gemiddeld 1.100 banen per jaar toe.

102 Turkije is zowel onderdeel van BRICT als van Next eleven. Er is hier gekozen voor het weglaten van Turkije uit Next eleven om overlap te voorkomen.

103 In tabel 3-2 is te zien dat in 2016 de werkgelegenheid bij bedrijven onder buitenlandse zeggenschap 17,3% van de totale werkgelegenheid in Nederland bedraagt.

Hiermee dragen deze bedrijven iets minder bij aan de Rotterdamse werkgelegenheid als het totaal aan vestigers vanuit elders in Nederland (zie tabel 4-4).

tabel 4-8: werkgelegenheid buitenlandse bedrijfsvestigingen

	2012	2013	2014	2015	2016
deel werkgelegenheid vestigingen met buitenlandse UCI	16,6%	17,2%	17,4%	17,7%	17,3%
aantal werkzame personen in vestigingen met buitenlandse UCI	45.900	48.200	49.200	50.700	51.400

bron: Bedrijvenregister Zuid Holland, bewerking CBS

In tabel 4-9 is te zien dat de grootste werkgelegenheid wordt geboden door maritieme bedrijven. Bijna de helft van alle werkgelegenheid die buitenlandse vestigingen leveren, ligt in de maritieme sector (23.800 banen).

tabel 4-9: aandeel werkgelegenheid buitenlandse bedrijfsvestigingen per sector

	2012	2013	2014	2015	2016
Food	1%	1%	1%	2%	1%
Life Sciences and Health	1%	1%	1%	1%	1%
Clean Tech	23%	25%	24%	24%	25%
Maritiem	46%	45%	46%	46%	47%
overig	29%	28%	28%	28%	27%

bron: Bedrijvenregister Zuid Holland, bewerking CBS

Rekenkamer
ROTTERDAM

5 vestigingsklimaat

5-1 inleiding

Dit hoofdstuk schetst de invloed die het vestigingsklimaat heeft op het aantrekken van nieuwe bedrijven. De volgende onderzoeksvraag komt aan bod:

- *Zijn er knelpunten in het vestigingsklimaat die invloed hebben op de vestiging van bedrijven, zet de gemeente zich actief in om hier zicht op te krijgen en handelt het hier ook naar?*

In paragraaf 5-2 wordt behandeld wat onder het vestigingsklimaat wordt verstaan en welke rol het speelt bij het aantrekken van bedrijven uit binnen- en buitenland. Vervolgens wordt in paragraaf 5-3 behandeld wat uit andere onderzoeken bekend is over het vestigingsklimaat in Rotterdam. Paragraaf 5-4 gaat specifiek in op de aanwezige belemmeringen in het vestigingsklimaat voor nieuwe bedrijven. De laatste paragraaf (5-5) gaat ten slotte in op de activiteiten die de gemeente uitvoert om inzicht te krijgen in belemmeringen in het vestigingsklimaat voor nieuwe bedrijven en de activiteiten die in dit kader worden uitgevoerd.

Het hoofdstuk is grotendeels beschrijvend van aard. Daarbij zijn geen normen van toepassing. Wel zijn normen gebruikt voor de toetsing van de gemeentelijke inspanningen. Tabel 5-1 geeft deze normen aan.

tabel 5-1: normen verbetering vestigingsklimaat

Norm	paragraaf
• De gemeente zet zich actief in om inzicht te krijgen in het vestigingsklimaat en belemmeringen hierin voor nieuwe bedrijven;	5-5
• De gemeente zet zich actief in om belemmeringen in het vestigingsklimaat voor nieuwe bedrijven op te pakken.	5-5

5-2 rol van het vestigingsklimaat

Het vestigingsklimaat speelt voor bedrijven vooral een rol op het moment dat locatiebeslissingen worden genomen. Het kan dan gaan om oprichting, verplaatsing, starten van een nieuwe vestiging of vestiging vanuit het buitenland. Uit gehouden onderzoek blijkt dat het per sector verschilt welke factoren van belang zijn bij de keuze voor een vestigingsplaats. Factoren die relevant zijn voor alle sectoren zijn de urbanisatiegraad (omvang van de bedrijvenpopulatie, de bevolking en de beroepsbevolking), mate van specialisatie van de regionale economie, fysieke bereikbaarheid en de kwaliteit van de woonomgeving.

5-2-1 inleiding

Het vestigingsklimaat bestaat uit een combinatie van factoren die het voor bedrijven aantrekkelijk maakt zich op een specifieke locatie te vestigen. De inzichten over factoren die daarbij een rol spelen en de mate waarin deze van belang zijn, zijn in de

loop der jaren gewijzigd. Tot de jaren '50 van de vorige eeuw werden vooral klassieke vestigingsplaatsfactoren als transport- en arbeidskosten als doorslaggevend beschouwd voor de keuze van een locatie. In de tweede helft van de vorige eeuw werden factoren als nabijheid van afzetmarkten, leveranciers, dienstverleners en een goede infrastructuur belangrijker. De laatste decennia zijn 'sociale' factoren steeds belangrijker geworden in de keuze van bedrijven. Het gaat dan om factoren als aanwezige kennisinstellingen, het woon- en leefklimaat, aanwezige economische en sociale netwerken en het imago van een stad regio.[104]

Het vestigingsklimaat is voor bedrijven continu relevant vanwege de invloed dit het direct of indirect heeft op de bedrijfsvoering. Het speelt echter vooral een rol op het moment dat beslissingen worden genomen over het vestigen van een bedrijfslocatie. Het kan dan gaan om oprichting, verplaatsing, starten van een nieuwe vestiging of vestiging vanuit het buitenland. Op dergelijke momenten heeft het vestigingsklimaat invloed op de beslissing voor een locatie.

5-2-2 rol vestigingsklimaat voor bedrijfsverplaatsingen binnen Nederland

De meest genoemde motieven voor Nederlandse bedrijven om zich (binnen Nederland) te verplaatsen, hangen samen met knelpunten in de bedrijfsruimte en de directe omgeving. Het gaat dan met name om (on)mogelijkheden voor uitbreiding, representativiteit van de locatie, parkeermogelijkheden en bereikbaarheid.[105] Deze factoren vormen een 'trigger' om op zoek gaan naar een nieuwe locatie. Bij de keuze van de locatie spelen vervolgens naast huisvesting en infrastructuur diverse factoren een rol.

Uit onderzoek van het Ruimtelijk Planbureau uit 2007 blijkt dat in Nederland jaarlijks ongeveer 4% van alle bedrijven en overheidsinstellingen verhuist. Ter indicatie: in 2007 ging dat om 18.000 bedrijven en instellingen. Opvallend is dat de meeste bedrijven over korte afstand verhuizen: 75% verhuist binnen de eigen gemeente en 94% binnen de regio. Het Planbureau concludeert dan ook dat de groei van de gemeentelijke werkgelegenheid door bedrijven van elders niet moet worden overschat. Verreweg de meeste 'verhuizers' blijven immers binnen dezelfde gemeente. Wel blijkt dat de werkgelegenheid bij verhuizende bedrijven aanmerkelijk sneller groeit dan bij bedrijven die niet verhuizen. Rond de tijd van verhuizing zien bedrijven hun werkgelegenheid anderhalf tot twee maal zo snel groeien als bedrijven die niet verhuizen. Daarmee zijn verhuizende bedrijven in Nederland even belangrijk voor werkgelegenheidsgroei als startende bedrijven.[106]

Het Ruimtelijk Planbureau concludeert verder dat de aantrekkelijkheid als vestigingsplaats voor bedrijven uit andere gemeenten vooral wordt bepaald door de bereikbaarheid met de auto, de economische omvang van een gemeente en geringe afstand tot de andere economische concentraties (een grote markt voor afzet en personeel).[107]

104 Pellenbarg, P. 'Locatie of prestatie?, Bedrijventerreinen en vestigingskeuze', in Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening 2006, 87 (3), 99. 26-29.

105 Pellenbarg, P. 'Locatie of prestatie?, Bedrijventerreinen en vestigingskeuze', in Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening 2006, 87 (3), 99. 26-29.

106 Van Oort, F. e.a., 'Verhuizingen van bedrijven en groei van werkgelegenheid', Ruimtelijk Planbureau. Den Haag, 2007.

107 Van Oort, F. e.a., 'Verhuizingen van bedrijven en groei van werkgelegenheid', Ruimtelijk Planbureau, Den Haag, 2007.

5-2-3 rol vestigingsklimaat voor vestiging van internationale bedrijven

Uit eerder in hoofdstuk 4 gepresenteerde CBS-cijfers blijkt dat het aantal buitenlandse bedrijven dat zich in Nederland vestigt jaarlijks met gemiddeld 900 toeneemt. Als internationale bedrijven actief worden in het buitenland gaat het meestal niet om verplaatsing, maar om oprichting van een nieuwe vestiging. Voor dergelijke bedrijven spelen lokale en nationale vestigingsplaatsfactoren een rol bij de keuze voor een locatie.

De NFIA beoordeelt het vestigingsklimaat als een optelsom van zeven groepen locatiefactoren.[108] De zeven typen locatiefactoren komen in andere onderzoeken in min of meer vergelijkbare variaties terug. Het gaat om:

1 locatie en ligging;
2 arbeid;
3 fiscaliteit;
4 infrastructuur;
5 'quality of life';
6 betrouwbaarheid van de overheid;
7 innovatie.

Deels zijn deze factoren landelijk bepaald. Het gaat dan bijvoorbeeld om aantrekkelijke fiscale regelgeving voor bedrijven (zoals belasting op winsten, onroerend zaak belasting, douanekosten, premiedruk) en voor werknemers (inkomstenbelasting). Andere factoren hebben vooral een lokaal of regionaal karakter, zoals bereikbaarheid, het woon- en leefklimaat en de aanwezigheid van universiteiten en kennisinstituten.

Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) heeft in 2014 een analyse gepresenteerd van regionale vestigingsplaatsfactoren die belangrijk zijn voor bedrijven.[109] Hiermee kan bovendien een vergelijking worden gemaakt tussen regio's die concurreren bij het aantrekken van buitenlandse bedrijven. De analyse is gebaseerd op een uitgebreide lijst met indicatoren die een feitelijk beeld geven van onderdelen van het vestigingsklimaat. Het gaat dan bijvoorbeeld om indicatoren als het aantal studenten, de bevolkingsdichtheid en de reissnelheid over de weg in een regio. In het onderzoek wordt geconcludeerd dat de factoren die relevant zijn verschillen per sector. Relevant voor alle sectoren zijn urbanisatievoordelen (omvang van de bedrijvenpopulatie, de bevolking en de beroepsbevolking), clustervoordelen (specialisatie van de regionale economie), fysieke bereikbaarheid (per weg, spoor en door de lucht) en kwaliteit van de woonomgeving.

5-3 internationale vergelijking van het Rotterdamse vestigingsklimaat

Er zijn veel internationale onderzoeken waarin het vestigingsklimaat van landen, regio's of steden wordt vergeleken en via ranglijsten wordt gepubliceerd. Nederland scoort daarin structureel goed en staat hoog in diverse rankings. Rotterdam komt maar in weinig onderzoeken specifiek aan bod. Zuid-Holland komt wel met enige regelmaat in onderzoeken voor. De publieke kennisinfrastructuur en de bereikbaarheid over de weg scoren daarin relatief hoog.

108 Netherlands Foreign Investment Agency, 'Monitor Vestigingsklimaat voorjaar 2017', Den Haag, 2017.

109 Van Dongen, F. e.a., 'Topsectoren en regio's, de relatie tussen vestigingsplaatsfactoren en de concentratie van de topsectoren', Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag, 2014.

Rotterdam komt wel aan bod in de Foreign Direct Investment index en staat (in de categorie steden van de op één na grootste klasse) op de achtste plaats. Voor het aspect bereikbaarheid krijgt Rotterdam in deze klasse de hoogste score. In een onderzoek naar het woon- en leefklimaat onder expats staat Rotterdam op de 17e plaats van de in totaal 72 steden. Uit deze overzichten komt naar voren dat Rotterdam het meer dan gemiddeld goed doet.

Hoewel de onderzoeken een indruk geven van het vestigingsklimaat bieden ze weinig concrete aanknopingspunten voor beleid. De ranglijsten zijn grove vergelijkingen en bovendien afhankelijk van de gekozen set indicatoren. Uit onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving blijkt dat vergelijken vooral zinvol is op het niveau van een sector van bedrijven en bovendien met steden die zich op de zelfde sector richten.

5-3-1 inleiding

Het vestigingsklimaat van landen, regio's en steden is vaak onderwerp van onderzoek. Op basis van een gekozen set van de eerder genoemde vestigingsklimaatfactoren worden ranglijsten of benchmarks gepresenteerd. Hierbij wordt zowel gebruik gemaakt van peilingen onder bedrijven als van onderzoek op basis van statistieken.

5-3-2 internationale ranglijsten

Er worden diverse onderzoeken met ranglijsten over het vestigingsklimaat gepubliceerd. Voorbeelden van gerenommeerde ranglijsten zijn:

- de *Global Competitiveness Index* van het World Economic Forum;
- de *Barometer Nederlands Vestigingsklimaat* van Ernst en Young;
- de *Monitor vestigingsklimaat* van de NFIA;
- de *Foreign Direct Investment index for European Regions and Cities* van de Financial Times;
- de *Global Innovation Index* van de World Intellectual Property Organization;
- de *EU Regional Competitiveness Index* van de Europese Commissie.

Deze onderzoeken zijn vooral gericht op het nationale vestigingsklimaat. Op basis van een gekozen set van vestigingsplaatsindicatoren worden scores voor landen en soms voor regio's of steden gegeven. Het vestigingsklimaat van Nederland scoort in de verschillende onderzoeken hoog. In de *Global Competitiveness Index* staat Nederland op een zesde plaats en in de *Global Innovation Index* op een tweede plaats. Aspecten die veelal hoge scores krijgen, zijn de fysieke en ICT-infrastructuur, de betrouwbaarheid van de overheid en het opleidingsniveau van medewerkers.

Enkele onderzoeken richtten zich op regio's. Voor Nederland gaat het hierbij om provincies. In de *EU Regional Competitiveness Index* komt Zuid-Holland op een achttiende plaats van 263 EU-regio's. Relatief goede scores krijgen de infrastructuur, het opleidingsniveau en de kwaliteit van de zakelijke netwerken. Utrecht staat in dit onderzoek op de tweede plaats.

De *Foreign Direct Investment index* is een benchmark die zich specifiek op Europese steden en regio's richt. In de overall ranglijst van 25 steden met de beste vooruitzichten voor buitenlandse investeringen is Rotterdam niet vermeld (alleen Amsterdam en Eindhoven staan in de lijst). De steden zijn ook ingedeeld op basis van grootteklassen. In de categorie steden van de op één na grootste klasse staat

Rotterdam op de achtste plaats.[110] Specifiek voor het aspect bereikbaarheid krijgt Rotterdam in deze klasse de hoogste score.

Nadeel van de genoemde studies is dat het grove vergelijkingen zijn. Wat voor het ene bedrijf belangrijk is, hoeft niet belangrijk te zijn voor het andere. Het PBL concludeert dan ook dat vergelijken alleen zinvol is voor specifieke clusters van bedrijven.[111] Bovendien dient in de vergelijking alleen te worden gekeken naar relevante regio's of steden die zich richten op dezelfde sectoren en naar de factoren die er voor die specifieke regio-sectorcombinaties toe doen. Iedere sector en iedere regio heeft zijn eigen markt en daarmee zijn eigen concurrenten. Op basis van deze uitgangspunten is door het PBL specifiek gekeken naar hoe Zuid-Holland in de verschillende economische clusters presteert.[112] Ieder cluster in Zuid-Holland heeft verschillende vestigingsfactoren die belangrijk zijn. Ook de regio's waarmee Zuid-Holland concurreert, verschilt per cluster. De beeld van de clusters gezamenlijk is in het onderstaande kader opgenomen.

analyse PBL van vestigingsklimaat Zuid-Holland

Op basis van de genoemde methoden is voor de regio Zuid-Holland geconcludeerd dat onder andere de volgende factoren *goed* op orde zijn:

- bevolkingsdichtheid (iets ondergemiddeld);
- publieke kennisinfrastructuur: positie universiteit (sterk bovengemiddeld) en publieke R&D (bovengemiddeld);
- connectiviteit over de weg (iets bovengemiddeld), bovendien is de mate van congestie iets ondergemiddeld;
- concentratie financiële en zakelijke dienstverlening (beide gemiddeld).

Minder goed op orde zijn:

- private kennisinfrastructuur: private R&D (sterk ondergemiddeld) en patenten (ondergemiddeld);
- connectiviteit door de lucht (ondergemiddeld).

5-3-3 woon- en leefklimaat

Naast vergelijkende studies met ranglijsten die zich richten op het vestigingsklimaat voor bedrijven, zijn er ook ranglijsten over het woon- en leefklimaat voor werknemers. Zoals in 5-2 aangegeven is dit aspect één van de belangrijkste vestigingsplaatsfactoren. Een bekend voorbeeld hiervan is de *Quality of Living City Ranking* van Mercer. In deze lijst is Rotterdam niet opgenomen. Amsterdam is de enige Nederlandse stad (op plaats 12). Een ander voorbeeld van een ranglijst is de *Expat Insider*.[113] Deze ranking is gebaseerd op een onderzoek onder expats wereldwijd. In 2018 is Rotterdam voor de eerste keer in de lijst opgenomen. Rotterdam staat op de 17e plaats van de in totaal 72 steden. Den Haag (plek 11) en Amsterdam (plek 13) staan ook

110 Steden met een bevolking van 500.000 tot 750.000 inwoners of een stedelijke agglomeratie van meer dan twee miljoen inwoners.

111 Thissen, M. e.a., 'De concurrentiepositie van Nederlandse regio's, Regionaal-economische samenhang in Europa', Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag, 2011.

112 Raspe, O. e.a., 'De internationale concurrentiepositie van de topsectoren in de provincie Zuid-Holland', Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag, 2013.

113 InterNations, 'The Expat Insider 2018 survey report. The best and worst cities for expats', geen datum.

in deze lijst. Op veel van de thema's haalt Rotterdam een gemiddelde score.[114] Op geen van de thema's doet Rotterdam het opvallend goed of slecht. Overigens valt op dat er grote verschillen zijn tussen de genoemde ranglijsten. In de lijst van Mercer staan vooral Europese steden hoog. In de *Expat Insider* doen vooral Aziatische steden het goed.

5-4 beleving sterkten en zwakten vestigingsklimaat

Het algemene beeld is dat Rotterdam op dit moment een goed vestigingsklimaat biedt voor internationale bedrijven. Met name de fysieke bereikbaarheid, een belangrijke vestigingsfactor, wordt hoog gewaardeerd. Er zijn geen belangrijke knelpunten aangedragen door bedrijven en andere stakeholders die een beperking vormen voor het aantrekken van internationale bedrijven. Enkele genoemde punten voor verbetering zijn het aanbod aan publieke internationale scholen, woningaanbod in het midden en hogere segment en krapte op de arbeidsmarkt bij specialistische IT-functies en technische beroepen op middelbaar en universitair niveau.

5-4-1 inleiding

Diverse onderzoeken geven een beeld van hoe goed Nederland, Zuid-Holland en Rotterdam het op basis van kengetallen doen ten opzichte van andere landen, regio's of steden. In aanvulling op deze kwantitatieve analyses informatie is er ook op basis van signalen van stakeholders en ondernemers een beeld te geven van het vestigingsklimaat. Daarbij geldt wel dat de sector of aard van een bedrijf sterk bepalend is voor hoe zij naar het vestigingsklimaat kijken. Uit de in paragraaf 5-2-3 aangehaalde studie van het PBL blijkt dat er enkele factoren zijn te onderscheiden die op lokaal niveau in ieder geval relevant zijn:

- urbanisatiegraad (omvang van de bedrijvenpopulatie en de (beroeps-) bevolking);
- specialisatie van de regionale economie;
- fysieke bereikbaarheid (per weg, spoor en door de lucht);
- kwaliteit van de woonomgeving.

Uit beschikbare rapportages over het vestigingsklimaat en interviews van de rekenkamer met stakeholders en bedrijven is een beeld gegeven van de ervaren sterkten en zwakten op deze factoren.

5-4-2 signalen vestigingsklimaat

Geïnterviewde stakeholders en bedrijven constateren in algemene zin dat het vestigingsklimaat van Rotterdam voor internationale bedrijven momenteel goed is. De stad zit in een 'goede flow', het imago is verbeterd en Rotterdam is in toenemende mate aantrekkelijk om in te wonen en in te werken. De belangrijkste factoren voor het vestigingsklimaat worden op orde gevonden. De investeringen die in de afgelopen jaren zijn gedaan in de infrastructuur worden positief gewaardeerd. Bijvoorbeeld de ontwikkeling van het Rotterdam Central District wordt gewaardeerd en aantrekkelijk gevonden.

omvang

De omvang van de bedrijvenpopulatie en beroepsbevolking is weliswaar moeilijk beïnvloedbaar, maar wel een belangrijke vestigingsplaatsfactor. Meerdere bedrijven

114 De hoofdthema's zijn leefklimaat, gemak waarmee kan worden gesetteld in de maatschappij, werkomstandigheden/carrièreperspectief, gezinsvriendelijkheid en financiën.

vinden dat Rotterdam een aantrekkelijke omvang heeft. “Het is een grote stad, maar tegelijkertijd overzichtelijk en compact.”[115] Het wordt een goede schaal gevonden om zaken te kunnen doen en snel in netwerken thuis te raken.

Over de arbeidsmarkt wordt opgemerkt dat er door de aanwezigheid van meerdere universiteiten in de regio veel hoog opgeleid talent beschikbaar is. Internationale bedrijven zijn relatief tevreden over de mogelijkheden voor het vinden van gekwalificeerd personeel.[116] Evenals voor Nederlandse bedrijven geldt ook voor internationale bedrijven dat voor verschillende beroepen de arbeidsmarkt erg krap is. Onder andere wordt gewezen schaarste bij specialistische IT-functies en technische beroepen op middelbaar en universitair niveau.[117]

specialisatie van de economie
De mate van specialisatie van de economie is in hoge mate een historisch gegeven. Wel wijzen verschillende geïnterviewden op een gewenste verbreding van het profiel dat de stad van oudsher heeft als maritieme en logistieke vestigingsplaats.

fysieke bereikbaarheid
De combinatie van de haven, de luchthavens Rotterdam The Hague Airport en Schiphol op relatief korte afstand en de internationale treinverbinding spelen een belangrijke rol in de keuze voor vestiging. “We hebben voor Rotterdam gekozen vanwege de haven. Dat biedt veel mogelijkheden en vanuit logistiek oogpunt is de ligging zeer gunstig.”[118] Een ander bedrijf geeft aan “De combinatie van de haven en de bereikbaarheid zijn de belangrijkste factoren voor vestiging. De bereikbaarheid is goed. Rotterdam heeft de grootste haven, is niet ver van Schiphol en de verbinding met internationale treinen is goed.”[119]

Wel zijn er specifieke aandachtspunten als de OV-verbindingen naar de perifere bedrijventerreinen en havenlocaties, de binnenstedelijke bereikbaarheid met de auto vanwege alle werkzaamheden en toename van files op de A15 en A16.[120]

kwaliteit woonomgeving
Het woon- en leefklimaat wordt aantrekkelijk gevonden. In interviews wordt de omvang van de stad prettig genoemd en het culturele klimaat trekt met name jonge expats aan. “Er zijn in Rotterdam veel uitgaansmogelijkheden en dat spreekt onze expats aan. Bovendien is het een hele internationale stad. Er zijn voldoende netwerken met internationale kenniswerkers waarbij kan worden aangesloten.”[121]

Een aandachtspunt dat door verschillende geïnterviewden wordt genoemd, is een betere balans in de woningvoorraad. Door het aantrekken van de woningmarkt wordt

115 Interview bedrijf.

116 InnovationQuarter, Rotterdam Partners, The Hague Business Agency ‘Rapportage Vestigingsklimaat Trends & Signalen Metropoolregio Rotterdam Den Haag 2017’, februari 2018.

117 InnovationQuarter, Rotterdam Partners, The Hague Business Agency ‘Rapportage Vestigingsklimaat Trends & Signalen Metropoolregio Rotterdam Den Haag 2017’, februari 2018.

118 Interview bedrijf.

119 Interview bedrijf.

120 Gemeente Rotterdam, ‘Voortgangsrapportage 8 Concern accountmanagement’, oktober 2017.

121 Interview bedrijf.

steeds lastiger woningen in het middensegment te vinden. Ook woningen in de hogere prijsklassen zijn relatief schaars.

Een ander aandachtspunt is de vraag naar publiek internationaal onderwijs. Expats willen hun kinderen vaak naar de publieke internationale scholen sturen, maar het aanbod hiervan is beperkt.[122] Voor internationaal onderwijs is een solide basis met voldoende leerlingen over een langere periode nodig. Deze basis is in Rotterdam relatief smal waardoor het aanbod ook laag blijft.[123]

5-5 gemeentelijke inzet verbetering vestigingsklimaat

De gemeente onderhoudt op verschillende manieren contact met bedrijven waarin het informatie uitwisselt over het internationale vestigingsklimaat. Er zijn verschillende overlegstructuren aanwezig, onder andere voor de maritieme sector, en er wordt op gestructureerde wijze één op één gesproken met (internationale) bedrijven. Dit laatste geeft niet alleen een beeld van trends en knelpunten, maar is ook voor het behoud van bedrijven belangrijk.

Naast kwalitatieve informatie uit gesprekken kan ook op basis van kengetallen gestructureerd aandacht worden besteed aan het vestigingsklimaat in specifieke sectoren. Het havenbedrijf volgt trends en ontwikkelingen in het vestigingsklimaat van de maritieme sector. In andere sectoren vindt geen gestructureerde monitoring plaats.

Vanuit het beleid gericht op clusters zet de gemeente in op ontwikkeling van het vestigingsklimaat in deze specifieke sectoren. De insteek van deze inspanningen is primair het cluster. Breder spelende aandachtspunten voor internationale bedrijven die met andere beleidsterreinen als wonen of onderwijs te maken hebben, komen hierin niet aan de orde. Het is de rekenkamer niet gebleken dat de gemeente gestructureerd inzet pleegt op aspecten die relevant zijn voor het vestigingsklimaat van internationale bedrijven.

5-5-1 inleiding

Het economische beleid van de gemeente richt onder meer op het verder versterken van het vestigingsklimaat van de gemeente. Via diverse activiteiten als het faciliteren van ontwikkeling van werklocaties voor bedrijven, het versterken van netwerken en het initiëren van projecten probeert de gemeente een aantrekkelijk vestigingsklimaat te ondersteunen. Voor nieuwe internationale bedrijven kunnen er belemmeringen zijn voor de vestiging in Rotterdam. De vraag is in hoeverre de gemeente inspanningen levert om zicht te krijgen op deze belemmeringen en hierop actief inzet.

5-5-2 inzicht in actuele thema's bij bedrijven

De gemeente onderhoudt op verschillende manieren contact met bedrijven. Deze contacten zijn onder andere bedoeld voor het krijgen van informatie over actuele ontwikkelingen in het vestigingsklimaat. Het gaat om formele overlegstructuren met het georganiseerde bedrijfsleven en één op één gesprekken met bedrijven.

122 InnovationQuarter, Rotterdam Partners, The Hague Business Agency 'Rapportage Vestigingsklimaat Trends & Signalen Metropoolregio Rotterdam Den Haag 2017', februari 2018.

123 Interview stakeholder.

In Rotterdam zijn verschillende formele overlegstructuren waarin de bevordering van het vestigingsklimaat van internationale bedrijven aan de orde komt. De belangrijkste daarvan zijn:

- Het *Overleg Economische Ontwikkeling Rotterdam*. Hierin spreken Rotterdam Partners, Deltalinqs, het Havenbedrijf Rotterdam, VNO-NCW Rotterdam en MKB Rotterdam met de wethouder economie. Het overleg is gericht op een gezamenlijke strategie om het (internationale) vestigingsklimaat te bevorderen.
- Het *Rotterdam Internationaal Overleg*, ook wel het *Vierhoeksoverleg* genoemd. Dit overleg richt zich op het opstellen van de internationale economische agenda. Deelnemende partijen zijn het Havenbedrijf Rotterdam, Rotterdam Port Promotion Council, Rotterdam Partners, Kamer van Koophandel en VNO-NCW Rotterdam.
- De *Rotterdam Maritime Board*. Aan deze adviesraad nemen 35 bestuurders deel van toonaangevende maritieme bedrijven en brancheverenigingen uit Rotterdam en de Drechtsteden. Doel van de raad is de verdere ontwikkeling van het maritieme vestigingsklimaat, versterking van de acquisitie en van de marketing.

Daarnaast bestaat het netwerk *Rotterdam Economic Partners* (voorheen het *Rotterdam Economic Council*). Deelnemers hiervan zijn bestuurders van belangrijke Rotterdamse bedrijven en maatschappelijke, culturele en kennisinstellingen. Ze stemmen met de gemeente af over economische activiteiten en beleid om de economie te versterken.

Naast de geformaliseerde overlegstructuren worden er diverse netwerkactiviteiten georganiseerd in de clusters Clean Tech, Life Sciences & Health, Food en het maritieme cluster. Deels zijn deze vanuit de gemeente geïnitieerd en deels vanuit de sector zelf.

De gemeente onderhoudt ook contact met individuele bedrijven. Zoals in hoofdstuk 3 beschreven gebeurt dit via bedrijfsbezoeken van accountmanagers van de gemeente. Het gemeentelijke accountmanagement richt zich op zes sectoren: drie sectoren uit de clusteraanpak (Food, Life Sciences & Health en Maritiem) en drie andere sectoren (creatieve industrie/ICT, horeca/detailhandel en zakelijke dienstverlening).[124] Clean Tech is niet als aparte sector in het accountmanagement benoemd. De bedrijven worden sinds 2013 iedere één tot twee jaar bezocht door een vertegenwoordiger van de gemeente.

Specifiek voor in de regio Rotterdam-Den Haag gevestigde buitenlandse bedrijven wordt ook een Investor Relations programma uitgevoerd. Rotterdam Partners, IQ en de The Hague Business Agency voeren in dit kader jaarlijks ieder ongeveer honderd gesprekken met bedrijven in de MRDH. Deze gesprekken hebben een breder doel dan alleen het monitoren van het vestigingsklimaat. Het gaat ook om het ondersteunen bij het behouden of uitbreiden van hun activiteiten en het inzetten van deze bedrijven voor bij de werving van nieuwe bedrijven.[125] De gesprekken zijn daarmee ook vanuit het oogpunt van acquisitie belangrijk. De uitkomsten worden jaarlijks vastgelegd in een rapportage waarin de ontwikkelingen in het vestigingsklimaat zijn beschreven.

124 Gemeente Rotterdam, Factsheet Accountmanagement MKB & Dienstverlening aan ondernemers', geen datum.

125 Rotterdam Partners, InnovationQuarter, The Hague Business Agency, 'Rapportage Vestigingsklimaat, Trends & Signalen Metropoolregio Rotterdam Den Haag 2017', februari 2018. Er zijn ook rapportages van 2015 en 2016.

onderzoek en monitoring
Behalve via contacten met het bedrijfsleven kan ook via monitoring en onderzoek op gestructureerde wijze inzicht worden gekregen in de kwaliteit van het vestigingsklimaat. Zoals eerder aangegeven is het monitoren en vergelijken van het vestigingsklimaat alleen zinvol voor specifieke clusters van bedrijven en met regio's of steden met een vergelijkbare structuur.

Het havenbedrijf besteedt in de jaarlijkse voortgangsrapportage van de Havenvisie 2030 aandacht aan het vestigingsklimaat voor bedrijven in de Rotterdamse haven. Daarin zijn enkele indicatoren opgenomen die inzicht geven in ontwikkeling van het vestigingsklimaat. Op enkele aspecten wordt een vergelijking met andere havens gemaakt.

Andere onderzoeken of monitorrapportages over het vestigingsklimaat in Rotterdam of specifieke sectoren zijn niet aanwezig.

5-5-3 inspanningen gemeente voor verbetering vestigingsklimaat

Vanuit het eerder geschetste economische beleid gericht op clusters zet de gemeente in op ontwikkeling van het vestigingsklimaat in de specifieke sectoren. De inspanningen richten zich daarbij vooral op:[126]

- versterking van onderlinge netwerken tussen bedrijven;
- ondersteuning bij ontwikkeling van innovaties;
- ondersteuning bij opzetten van gezamenlijke projecten;
- promotie van de sector.

Hoewel deze inspanningen zich richten op ontwikkeling van het vestigingsklimaat, is de insteek primair het cluster. Breder spelende aandachtspunten voor internationale bedrijven die ook vooral met andere beleidsterreinen als wonen of onderwijs te maken hebben, komen hierin niet aan de orde. Uitzondering is de gemeentelijk aanpak voor werklocaties. Hierin worden programma's op het gebied van kantoorlocaties, winkellocaties en bedrijventerreinen uitgevoerd. Doel is vraag en aanbod zo goed mogelijk op elkaar aan te laten sluiten. De aanpak voor werklocaties richt zich dus thematisch op dit deel van het vestigingsklimaat. Er vindt over werklocaties ook samenwerking met Rotterdam Partners plaats, gericht op concrete casussen van internationale bedrijven.[127]

Het is de rekenkamer verder niet gebleken dat de gemeente gestructureerde inzet op pleegt op aspecten die relevant zijn voor het vestigingsklimaat van internationale bedrijven. Er worden aandachtpunten opgepakt, maar dit vindt op ad-hoc basis plaats. Een voorbeeld hiervan is de aanpak van het tekort aan IT-personeel. Eind 2018 is de IT-campus gestart. In samenwerking tussen onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven moet dit initiatief een impuls geven aan computer gerelateerde opleidingen in Rotterdam.[128] De gemeente ondersteunt de IT-campus jaarlijks met bijna € 300.000.[129]

126 Interviews ambtenaren.

127 Interview ambtenaar.

128 www. itcampus.nl.

129 Gemeente Rotterdam, 'Coalitieakkoord Rotterdam 2018-2022, nieuwe energie voor Rotterdam', juni 2018.

bijlagen

bijlage 1 onderzoeksverantwoording

inleiding
Het onderzoek naar acquisitiebeleid is uitgevoerd in de periode augustus 2018 tot en met maart 2019. Het rapport is gebaseerd op:
- analyse van beleidsstukken van de gemeente en betrokken organisaties;
- bestudering van literatuur over effectiviteit van 'Foreign Investment Agencies' en vestigingsklimaatfactoren;
- analyse van gekoppelde data van het bedrijvenregister en het CBS;
- interviews met elf ambtenaren van de gemeente;
- interviews met veertien betrokkenen die werkzaam zijn bij organisaties op het gebied van acquisitie en bij internationale bedrijven.

analyse beleidsstukken
Voor het onderzoek zijn beleidsdocumenten, rapporten en verantwoordingsrapportages van de gemeente en betrokken acquisitie-organisaties bestudeerd. De gebruikte documenten zijn opgenomen in bijlage 2.

analyse literatuur
Er zijn diverse nationale en internationale studies verschenen over effectiviteit van acquisitieorganisaties en over vestigingsklimaatfactoren die van invloed zijn op bedrijven. Deze literatuur is gebruikt om een theoretisch kader te schetsen over wat bekend is over effecten, good practices en relevante vestigingsklimaatfactoren. De gebruikte studies zijn opgenomen in bijlage 2.

data-analyse
Voor het in beeld brengen van ontwikkeling van bedrijven en arbeidsplaatsen is gebruik gemaakt van het Bedrijvenregister Zuid-Holland. De afdeling OBI (Onderzoek en Business Intelligence) van de gemeente Rotterdam houdt dit register bij in samenwerking met Den Haag en Drechtsteden voor de regio's Rotterdam, Haaglanden en Drechtsteden. Het bedrijvenregister is gebaseerd op de gegevens van de Kamer van Koophandel en wordt jaarlijks aangevuld met data uit een enquête die onder bedrijven wordt uitgevoerd. De rekenkamer heeft analyses gedaan op een uittreksel van dit register met daarin de afzonderlijke bedrijfsvestigingen in Rotterdam in de jaren 2010-2018.

Ter voorbereiding op de analyses is gekozen voor het verwijderen van bedrijfsvestigingen in de categorieën openbaar bestuur en onderwijs (gebaseerd op de categorieën zoals OBI deze aan de data heeft toegevoegd voor de Economische Verkenning Rotterdam). Deze categorieën zijn niet relevant vanuit het thema van het onderzoek. Ook hebben deze bedrijven vaak geen KVK-nummer doordat het bedrijfsvestigingen betreft in sectoren waarin een KVK-inschrijving optioneel is (zoals stichtingen) en is verdere koppeling lastig mogelijk.

De toekenning van de vier prioritaire clusters van de gemeente Rotterdam (Food, Life Sciences and Health, Clean Tech en Maritiem) geschiedde op basis van SBI-codes. Deze indeling is door OBI aangeleverd. Het vestigingsjaar van een bedrijfsvestiging is bepaald door het eerste jaar waarin de vestiging in de data voorkomt aan te duiden als

vestigingsjaar. Dit betekent dat alleen bedrijven met een vestigingsjaar van 2011-2018 een geldig vestigingsjaar toegekend hebben gekregen (omdat vestigingen die in 2010 actief zijn, zich in dat jaar of eerder hebben gevestigd). Het eindjaar van de bedrijfsvestiging is toegekend op basis van het laatste jaar waarop de vestiging in de data voorkomt. Op basis van de variabelen 'wijze start' en 'wijze eind' zoals deze in het bedrijvenregister aanwezig zijn, zijn de categorieën starters, vestigers en vertrekkers toegekend. Starters hebben de vermelding 'nieuwe vestiging opgericht in eigen gebied'. Vestigers hebben de vermelding 'verhuisd van elders in Nederland naar eigen gebied'. Vertrekkers zijn beëindigd in het bestand door 'verhuizing naar ander gebied', 'verhuizingen naar het buitenland' of 'overige verhuizing'.
Het aantal werkplekken is het op het moment van meten bepaalde aantal werknemers, inclusief uitzendkrachten. Eenmanszaken zijn bedrijven die in het register één geregistreerde werknemer hebben, inclusief uitzendkrachten.

De analyses van internationale bedrijven zijn in opdracht van de rekenkamer uitgevoerd door het CBS. Het CBS heeft de beschikking over microdata, data op het laagste niveau, van bedrijven in Nederland. Deze microdata, en specifiek de variabele 'UCI', is door het CBS gekoppeld aan de data van het bedrijvenregister. Deze variabele geeft aan in welk land de Ultimate Controlling Institutional unit zetelt. De UCI is de eenheid van waaruit wereldwijd de strategische beslissingen (bijv. benoemingen directeuren, investeringen) genomen worden voor de ondernemingen. Als de UCI zich buiten Nederland bevindt, is de bedrijfsvestiging aangeduid als internationaal.

Het CBS kan bedrijfsvestigingen zonder KVK-nummer niet goed koppelen aan de microdata. Enkele zijn op basis van andere gegevens gekoppeld, het merendeel zonder KVK-nummer is niet gekoppeld en buiten beschouwing gelaten in de analyses van het CBS. De rekenkamer gaat ervan uit dat deze vrijwel overeen komen met de buiten beschouwing gelaten bedrijfsvestigingen in de binnenlandse analyses (die ook voor een groot deel geen KVK-nummer hebben). De totaalcijfers van de binnenlandse en buitenlandse analyses verschillen door deze keuzes iets van elkaar. Dit zal minimale gevolgen hebben voor de gerapporteerde cijfers.

In de analyses van de herkomstgebieden (op basis van UCI) is gekozen voor de volgende indeling:
- BRICT-landen: Brazilië, Rusland, India en Turkije
- Golfregio: Bahrein, Koeweit, Qatar en de Verenigde Arabische Emiraten, Oman en Saoedi-Arabië.
- Buurlanden: Duitsland, België en VK
- 'Next eleven': Bangladesh, Egypte, Indonesië, Iran, Mexico, Nigeria, Pakistan, Filipijnen, Zuid-Korea, Vietnam
- VS: Verenigde Staten
- China: China

Een analyse van de bedrijven die door Rotterdam Partners zijn ondersteund, is gebaseerd op de koppeling van door Rotterdam Partners aangeleverde KVK-nummers aan het bedrijvenregister. Een deel van de bedrijven kon hierdoor gekoppeld worden aan de informatie uit het bedrijvenregister. Enkele bedrijven zijn handmatig gekoppeld, doordat het exacte vestigingsnummer niet overeen kwam met het bedrijvenregister. Een deel van de bedrijven is niet teruggevonden in het bedrijvenregister en koppeling was hierdoor niet mogelijk. Deze bedrijven hadden (nog) geen vermelding in het register, omdat het peiljaar van het register te vroeg lag

of het bedrijf geen economische activiteit vertoonde ten tijde van het samenstellen van het register.[130]

interviews
Voor het onderzoek is gesproken met ambtenaren die vanuit verschillende invalshoeken betrokken zijn bij acquisitie. Ook zijn alle betrokken acquisitie-organisaties geïnterviewd. Ten slotte hebben gesprekken plaatsgevonden met enkele intermediairs en bedrijven die zich recent gevestigd hebben in Rotterdam.

wijzigingen in de vraagstelling ten opzichte van de onderzoeksopzet
Op basis van inzichten die tijdens het uitvoeren van het onderzoek zijn opgedaan, zijn er in de vraagstelling enkele wijzigingen doorgevoerd ten opzichte van de gepubliceerde onderzoeksopzet. De voornaamste reden is dat bleek dat er geen concrete beleidsdoelen waren die in het onderzoek getoetst konden worden. Op basis hiervan is de hoofdvraag van het onderzoek aangepast en deelvraag 5 vervallen. Ook is deelvraag 3 hierop aangepast. Deelvraag 1 is ten opzichte van de onderzoeksopzet uitgebreid om ook regionaal beleid relevant voor Rotterdamse acquisitie mee te nemen in het onderzoek.

procedures
De onderzoeksopzet is op 19 juli 2018 gepubliceerd en ter kennisname aan de raad verstuurd. De voorlopige onderzoeksresultaten zijn opgenomen in een conceptnota van bevindingen. Deze is op 2 mei 2019 voor ambtelijk wederhoor aan de gemeentesecretaris voorgelegd. Na verwerking van de ontvangen reacties is een bestuurlijke nota opgesteld. Deze bevat de voornaamste conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer. De bestuurlijke nota, met de nota van bevindingen als bijlage, is op 29 mei voor bestuurlijk wederhoor voorgelegd aan het college van B en W ter attentie van de wethouder Economie, Wijken en Kleine kernen. De op 26 juni 2019 ontvangen reactie van B en W en het daarna opgestelde nawoord van de rekenkamer zijn opgenomen in het rapport. Het definitieve rapport wordt door toezending aan de gemeenteraad en B en W openbaar.

130 Door de organisatie die het bedrijvenregister in opdracht van de gemeente Rotterdam samenstelt is een controle uitgevoerd op de niet-gekoppelde bedrijfsvestigingen. Alle bedrijfsvestigingen waren in het bron-bestand vindbaar, maar vanwege genoemde redenen was een deel niet in het bedrijvenregister opgenomen.

bijlage 2 bronnenlijst

gemeentelijke documenten

- Gemeente Rotterdam, 'Stadsvisie 2030, Ruimtelijke ontwikkelingsstrategie 2030', november 2007.
- Gemeente Rotterdam, 'Kader Stedelijke Ontwikkeling De Prospectus van de stad', juli 2013.
- Gemeente Rotterdam, 'Subsidiebeschikking Rotterdam Partners 2014-2015', december 2013.
- Gemeente Rotterdam, '#Kendoe Collegeprogramma Rotterdam 2014-2018', september 2014.
- Gemeente Rotterdam, 'Beleidskader verbonden partijen 2014-2018', september 2014.
- Gemeente Rotterdam, 'Handleiding accountmanagement: één ingang voor de gemeente', mei 2015.
- Gemeente Rotterdam, 'Voortgangsrapportage 8 Concern accountmanagement', oktober 2017.
- Gemeente Rotterdam, 'Beheerverslag deelnemingen 2016-2017', september 2017.
- Gemeente Rotterdam, 'Vaststelling subsidieverleningsbeschikking Rotterdam Partners 2016', november 2017.
- Gemeente Rotterdam, 'Verleningsbeschikking Rotterdam Partners 2018', februari 2018.
- Gemeente Rotterdam, 'Coalitieakkoord Rotterdam 2018-2022, nieuwe energie voor Rotterdam', juni 2018.
- Gemeente Rotterdam, 'Vaststelling subsidieverleningsbeschikking Rotterdam Partners 2017', juli 2018.
- Gemeente Rotterdam, 'Begroting 2019, september 2018.
- Gemeente Rotterdam, 'Oplegnotitie wethouderstaf, Afwegingskader acquisitie (tussenstand)', februari 2019.
- Gemeente Rotterdam, beleidsplan 'Rotterdam Wereldwijd: Rotterdam Internationaal 2015-2020' 6 januari 2016.
- Gemeente Rotterdam, 'Programma Internationale en Europese Activiteiten 2016-2017', 6 januari 2016.
- Gemeente Rotterdam, 'Factsheet Cleantech cluster', geen datum.
- Gemeente Rotterdam, 'Factsheet Food cluster', geen datum.
- Gemeente Rotterdam, 'Factsheet Maritieme dienstverlening', geen datum.
- Gemeente Rotterdam, 'Factsheet Medisch Cluster', geen datum.
- Gemeente Rotterdam, 'Overzicht Bestuurlijke reizen' van 2015, 2016 en 2017.
- Gemeente Rotterdam, 'Factsheet Accountmanagement MKB & Dienstverlening aan ondernemers', geen datum.

overige gebruikte documenten

- Buck Consultants International, 'Analysedocument Naar een gebiedsprofiel en een verhaal over de kracht van het systeem van agro-food, tuinbouw en agrologistiek in de MRDH-regio', oktober 2018.
- CBS Statline, 'Buitenlandse zeggenschap bedrijven in Nederland, kerncijfers'. Geraadpleegd op 6 december 2018.
- Decisio, 'Aanvullende evaluatie InnovationQuarter', oktober 2017.

- Van Dongen, F. e.a., 'Topsectoren en regio's, de relatie tussen vestigingsplaatsfactoren en de concentratie van de topsectoren', Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag, 2014.
- Ecorys, 'Exchange of good practice in Foreign Direct Investment promotion, a study carried out under the Framework Contract ENTR/2009/033', DG Enterprice &Industry, juli 2013.
- EY, 'Attractiveness survey', 2015, 2016, 2017.
- Havenbedrijf Rotterdam, 'Havenvisie 2030', december 2011.
- Havenbedrijf Rotterdam, 'Voorgangsrapportages Havenvisie 2030 2013-2017'.
- Hers, J., Witteman, J., Rougoor, W., & van Buiren, K., 'The Role of Investment Hubs in FDI, Economic Development and Trade', SEO Amsterdam Economics: Amsterdam, 2018.
- InnovationQuarter, 'Rapportage Vestigingsklimaat Trends & Signalen Metropoolregio Rotterdam Den Haag 2016', geen datum.
- InnovationQuarter, WFIA en Rotterdam Partners, 'Acquisitieconvenant Zuid-Holland', 7 november 2014.
- InnovationQuarter, 'Werken aan de Next IQonomy, meerjarenstrategie 2016-2018', 2015.
- InnovationQuarter, WFIA en Rotterdam Partners, 'Rotterdam Partners, InnovationQuarter en THP/WFIA werken samen', 7 maart 2017.
- InnovationQuarter, Rotterdam Partners, The Hague Business Agency 'Rapportage Vestigingsklimaat Trends & Signalen Metropoolregio Rotterdam Den Haag 2017', februari 2018.
- InnovationQuarter, 'Jaarverslag 2017, TerugblIQ', 2018.
- International Advisory Board Rotterdam 2017, 'Special Edition on FDI Attraction', november 2017.
- InterNations, 'The Expat Insider 2018 survey report. The best and worst cities for expats', geen datum.
- Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, 'Naar de top: het bedrijvenbeleid in actie(s)', 2011.
- Minister van Economische Zaken en Klimaat, brief Aanbieding vierde Monitor Vestigingsklimaat, 5 juli 2017.
- Minister van Economische Zaken en Klimaat, brief 'Bedrijfslevenbeleid', 32 637, Eerste Kamer, vergaderjaar 2018-2019, 18 december 2018.
- Miškinis, A., & Byrka, M., The role of investment promotion agencies in attracting foreign direct investment, in Ekonomika, 2014, 4(93), pp. 41-57.
- Monitor Deloitte, 'Positionering voor acquisitiestrategie', februari 2019.
- Morisset, J., & Andrews-Johnson, K., 'The effectiveness of promotion agencies at attracting foreign direct investment'. The World Bank: Washington, 2003.
- Motivaction, 'CIPA Onderzoek, Onderzoek onder externe stakeholders InnovationQuarter', september 2017.
- MRDH, 'Roadmap Next Economy', november 2016.
- Netherlands Foreign Investment Agency, 'Monitor Vestigingsklimaat voorjaar 2017'. juni 2017.
- Netherlands Foreign Investment Agency, 'Resultaten' 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.
- Netherlands Foreign Investment Agency, 'Strategisch aanvalsplan 2018-2021, The Netherlands: Digital Gateway to Europe', 31 mei 2018.
- Van Oort, F. e.a., 'Verhuizingen van bedrijven en groei van werkgelegenheid', Ruimtelijk Planbureau. Den Haag, 2007.
- Planbureau voor de leefomgeving, 'Werken aan de internationale concurrentiekracht', 2013.

- Pellenbarg, P. 'Locatie of prestatie?, Bedrijventerreinen en vestigingskeuze', in Stedenbouw en Ruimtelijke Ordening 2006, 87 (3), 99. 26-29.
- Policy Research Corporation, 'Evaluatieonderzoek Stichting Rotterdam Partners', november 2018.
- Piontkivska, Iryna, & Edilberto L. Segura, 'Survey of International Foreign Investment Promotion Practices.' The Bleyzer Foundation: Texas, 2003.
- Raspe, O. e.a., 'De internationale concurrentiepositie van de topsectoren in de provincie Zuid-Holland', Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag, 2013.
- Rotterdam Partners, 'Subsidieaanvraag 2018', 15 oktober 2017.
- Rotterdam partners, 'Jaarrapportages 2014, 2015, 2016, 2017'.
- Rotterdam partners, 'Jaarstukken 2014, 2015, 2016, 2017'.
- Rotterdam Partners, 'Factsheet 2018', maart 2019.
- Ruimtelijk Planbureau, 'Verhuizingen van bedrijven en groei van werkgelegenheid', Den Haag, 2007.
- Stec groep, 'Resultaten database locatiebeslissingen Nederland 2015', maart 2016.
- Stichting Rotterdam Partners, 'Acte van statutenwijziging', 31 december 2013.
- Thissen, M. e.a., 'De concurrentiepositie van Nederlandse regio's, Regionaal-economische samenhang in Europa', Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag, 2011.

- https://evr010.nl/highcharts/
- https://www.ondernemen010.nl/innoveren/food/
- http://www.investinamsterdam.com
- https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/banen-werkgelegenheid

Rekenkamer ROTTERDAM

bijlage 3 lijst met afkortingen

FDI	Foreign Direct Investments
IAB	International Advisory Board
IPA	Investment Promotion Agency
IQ	InnovationQuarter
MRDH	Metropoolregio Rotterdam Den Haag
NFIA	Netherlands Foreign Investment Agency
PBL	Planbureau voor de Leefomgeving
RNE	Roadmap Next Economy
RP	Rotterdam Partners

de rekenkamer

De gemeenteraad van Rotterdam heeft in december 1997 de Rekenkamer Rotterdam ingesteld. Op 14 mei 2009 is de heer P. Hofstra RO CIA door de raad voor een termijn van zes jaar benoemd en beëdigd als directeur Rekenkamer Rotterdam. In 2015 is hij herbenoemd voor wederom een termijn van zes jaar.

doel

De rekenkamer onderzoekt de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de rechtmatigheid van het beleid, het financieel beheer en de organisatie van het gemeentebestuur. De rapporten van de rekenkamer zijn een aanknopingspunt voor het bestuur om rekenschap af te leggen aan de burgers.

positie

De rekenkamer is een onafhankelijk orgaan binnen de gemeente. Haar taken en bevoegdheden staan in de Gemeentewet en de verordening Rekenkamer Rotterdam. Zij bepaalt zelf wat en hoe zij onderzoekt en waarover zij rapporteert. Wel kunnen de raad en het college van B en W de rekenkamer om een onderzoek verzoeken. De rekenkamer stuurt hen jaarlijks haar onderzoeksplan en jaarverslag toe.

onderzoek

Het onderzoeksterrein strekt zich uit over alle organen (raad, B en W, commissies en burgemeester) en diensten van de gemeente. Ook kan de rekenkamer onderzoek doen bij gemeenschappelijke regelingen waar de gemeente aan deelneemt, bij NV's en BV's waar de gemeente meer dan 50% van de aandelen in bezit heeft en bij instellingen die een grote subsidie, lening of garantie van de gemeente hebben ontvangen. De onderzoeken worden uitgevoerd door het bureau van de rekenkamer.

publicaties

Het onderzoek resulteert in openbare rapporten die ter behandeling aan de raad worden aangeboden. Zij bevatten tevens de reacties van de onderzochte organen en instellingen op de eerder toegezonden voorlopige onderzoeksresultaten, conclusies en aanbevelingen (wederhoor). Bij kleine onderzoeken of studies met een beperkte reikwijdte doen we de onderzochte organen of instellingen en de raad de conclusies in een openbare brief direct ter kennisname toekomen. Ten slotte publiceert de rekenkamer op basis van haar onderzoek ook handreikingen en worden medewerkers aangemoedigd om artikelen te publiceren.

Rekenkamer Rotterdam
Postbus 70012
3000 KP Rotterdam

telefoon
010 · 267 22 42

info@rekenkamer.rotterdam.nl
www.rekenkamer.rotterdam.nl

fotografie
Bervoets / Nationale Beeldbank
Rekenkamer Rotterdam

basisontwerp
DEWERF.com, Zuid-Beijerland

uitgave
Rekenkamer Rotterdam
juli 2019

Resultaten 2014
Rotterdam Partners

Rotterdam Partners International Trade & Investment is in 2014 actief betrokken geweest bij de realisatie van 40 projecten in de Rotterdam regio. Hiervan waren 32 confirmed projects, waarbij de buitenlandse investeerder een zogeheten bevestigingsbrief heeft ondertekend en waar sprake is geweest van concurrentie met andere buitenlandse steden. Het bedrijf geeft daarin aan welk investeringsbedrag met het project is gemoeid en hoeveel directe arbeidsplaatsen het binnen drie jaar verwacht te realiseren. Deze confirmed projects zijn goed voor een investeringsbedrag van 34,9 miljoen euro en 797 banen, waarvan 442 nieuwe banen. Naast de confirmed projects was Rotterdam Partners betrokken bij 8 completed projects. Hiervan zijn geen exacte toezeggingen gedaan over het aantal investeringen en arbeidsplaatsen.

Confirmed projects

Van de 32 confirmed projects zijn 25 projecten zogenaamde initials. Dit zijn buitenlandse ondernemers die zich voor het eerst in Nederland vestigen. De overige 7 projecten betreffen expansions en/of additions. Additions zijn buitenlandse ondernemers die wel al in Nederland zijn gevestigd, maar nog niet in Rotterdam. Bij expansions betreft het buitenlandse bedrijven die al gevestigd waren in Rotterdam maar zijn uitgebreid.

Aantal buitenlandse investeringsprojecten 2010 - 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Aantal projecten	20	24	28	29	32
Initials	14	15	18	18	25
Expansions	1	0	2	4	4
Additions	2	3	3	0	3
Retentions (plus evt. expansion)	2	2	3 waarvan 2 uit NL	7 waarvan 4 uit NL	0
Investering in mln euro's na 3 jaar	167,7	55,4	193	161	34,9
Totaal aantal banen na 3 jaar	1.411	932	1.867	2.722	797
Totale verwachtte groei in banen (= meerwaarde)	325	602	467	1.151	442

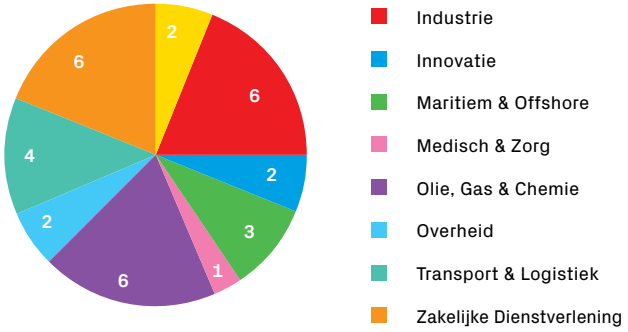
rotterdam partners

Projecten naar sectoren

De sectoren waar in 2014 de meeste projecten zijn behaald ten behoeve van Rotterdam regio zijn:

- Techniek & Industrie
- Zakelijke Dienstverlening (Finance & Insurance / ICT)
- Olie, Gas & Chemie
- Transport & Logistiek

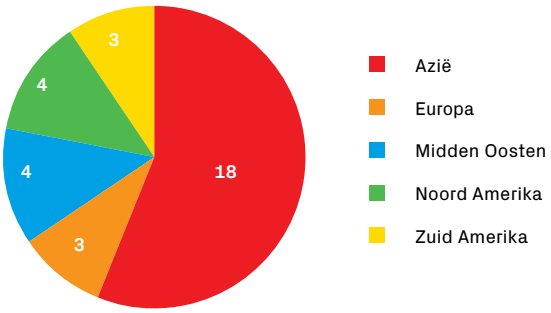
Projecten



Projecten naar herkomstland

De meeste investeringen in 2014 komen uit Azië, met name China. Aziatische investeerders zijn goed voor 18 projecten en ruim 205 banen, waarvan 119 voortkomen uit Chinezen bedrijven. Het Midden Oosten (inclusief Turkije) volgt op een tweede plaats met 4 projecten, goed voor 135 banen. De VS volgt met 4 projecten en 65 banen.

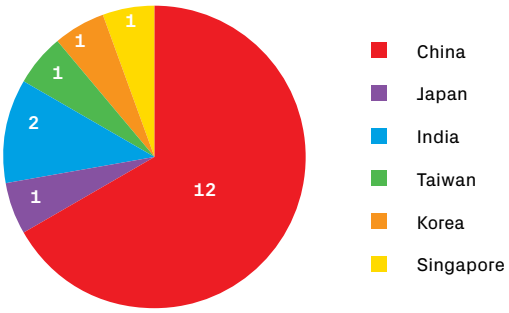
Herkomstlanden

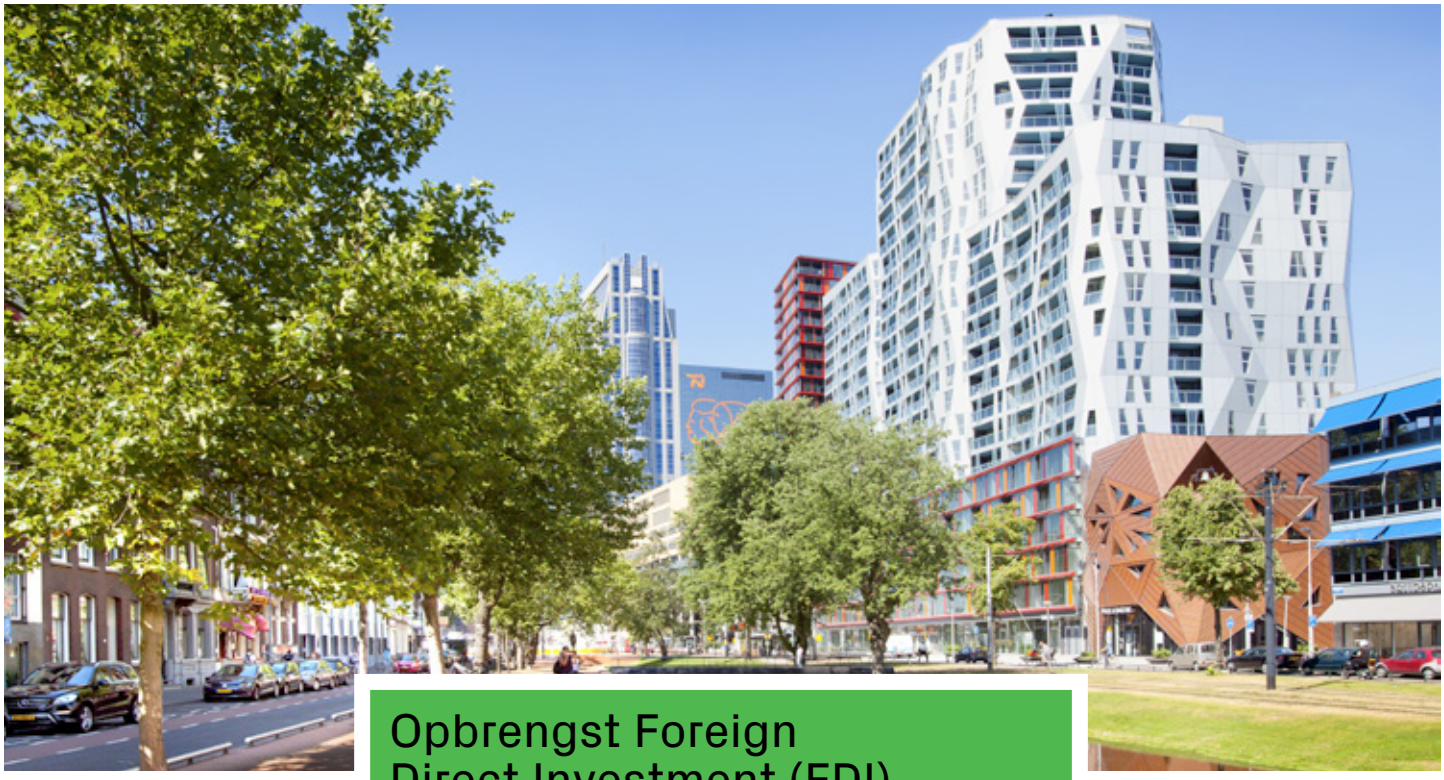


Azië

In 2014 kwamen 18 investeringsprojecten uit Azië, waarvan 12 uit China. De overige investeringsprojecten kwamen uit Japan, Zuid Korea, India, Taiwan en Singapore.

Projectinvesteringen Azië





Opbrengst Foreign Direct Investment (FDI)

- Van alle banen in Nederland komt 15% van buitenlandse bedrijven
- € 1 FDI = € 11,50 return on investment
- 2003-2013
  - is 2% van alle banen in Nederland gecreëerd door FDI
  - circa 12.000 directe banen gecreëerd in Zuid-Holland
  - circa 21.000 banen indirect gecreëerd in Zuid-Holland

Bron: OCO (Economic Impact Study)

Expatdesk

989 registraties van Kennismigranten, waarvan:

EU Burger	330
NON EU Burger	659

Top 5 nationaliteiten

1. China
2. Italië
3. Brazilië
4. Japan
5. Groot Brittannië

Push & Pull factoren

De push- en pullfactoren van de Rotterdamse regio voor Foreign companies / Current Investors waren in 2014 hetzelfde als voorgaande jaren. Goede bereikbaarheid (in de stad en naar het achterland), breed kantooraanbod tegen een goede prijs, een internationale stad waar gelijk spijkers met koppen geslagen worden en de meertaligheid van arbeidskrachten zijn belangrijke factoren waardoor bedrijven zich in Rotterdam vestigen en daar blijven.

Bezoekcijfers
Rotterdam 2014

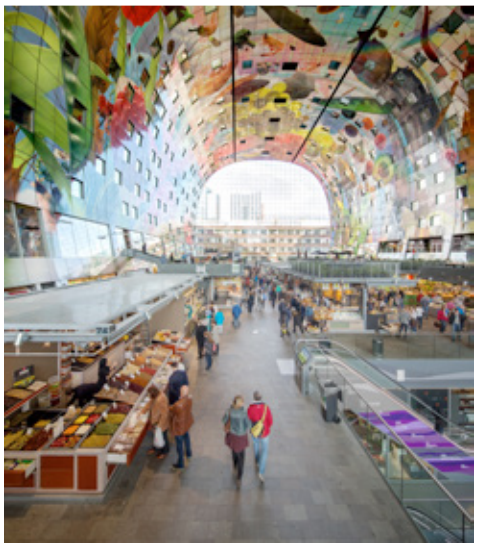
Hotels

	2013	2014	Groei
Hotelgasten	796.000	917.000	121.000 (+15,2%)
Hotelovernachtingen	1.260.000	1.489.000	229.000 (+18,2%)

Bestedingen

Type bezoeker	Per dag	Per verblijf
Dagtoerist uit Nederland	€ 42	n.v.t.
Buitenlandse verblijfstoerist	€ 127	€ 356
Buitenlandse zakelijke bezoeker (zowel MICE als individueel zakelijk)	€ 312	€ 502
Congresbezoeker	€ 442	€ 694

Bron: NBTC



Top 5 herkomstlanden hotelovernachtingen

1. Nederland	722.000 (48,5% van totaal)
2. Groot-Brittannië	117.000
3. Duitsland	111.000
4. België	84.000
5. Frankrijk	56.000
Buitenland totaal	**767.000**

Hotelovernachtingen 2010 - 2014

2010	1.082.100
2011	1.145.400
2012	1.218.000
2013	1.260.000
2014	1.489.000

Bron cijfers
http://rotterdam.toeristischebarometer.nl

Attracties, musea & evenementen

Aantal bezoeken	2013	2014
Attracties	2.983.679	3.072.370
Musea	929.433	1.029.041
Evenementen	3.701.014	3.912.288

Top 5 attracties
1. Diergaarde Blijdorp
2. Spido Havenrondvaart
3. Plaswijckpark
4. Euromast
5. ss Rotterdam (tours)

Top 5 musea
1. Museum Boijmans Van Beuningen
2. Kunsthal Rotterdam
3. Maritiem Museum Rotterdam
4. Het Nieuwe Instituut
5. Nederlands Fotomuseum

Top 5 evenementen
1. Marathon Rotterdam
2. Rotterdam Unlimited
3. City Racing Rotterdam
4. Wereldhavendagen
5. International Film Festival Rotterdam

Rotterdam Info

Aantal bezoeken	2013	2014	Groei
Rotterdam Info Coolsingel	196.202	237.702	41.500 (+21,2%)
Rotterdam Info CS	74.927	179.544	104.617 (+139,6%)
Totaal	271.129	417.246	146.117 (+53,9%)

Rotterdam The Hague Airport

Inkomende passagiers

2013	2014	Groei
748.198	818.282	70.084 (+9,4%)

Congressen

Congressen confirmed*	25
Congresdagen	77
Deelnemersdagen	30.453
Verwachte bestedingen	€ 13,4 mln

* Congressen zijn in 2014 naar Rotterdam gehaald en vinden de komende jaren plaats.

Meer informatie
www.rotterdampartners.nl

Jaarcijfers Rotterdam 2015

Presentatie jaarcijfers 2016

ROTTERDAM.
MAKE IT
HAPPEN.

rotterdam partners

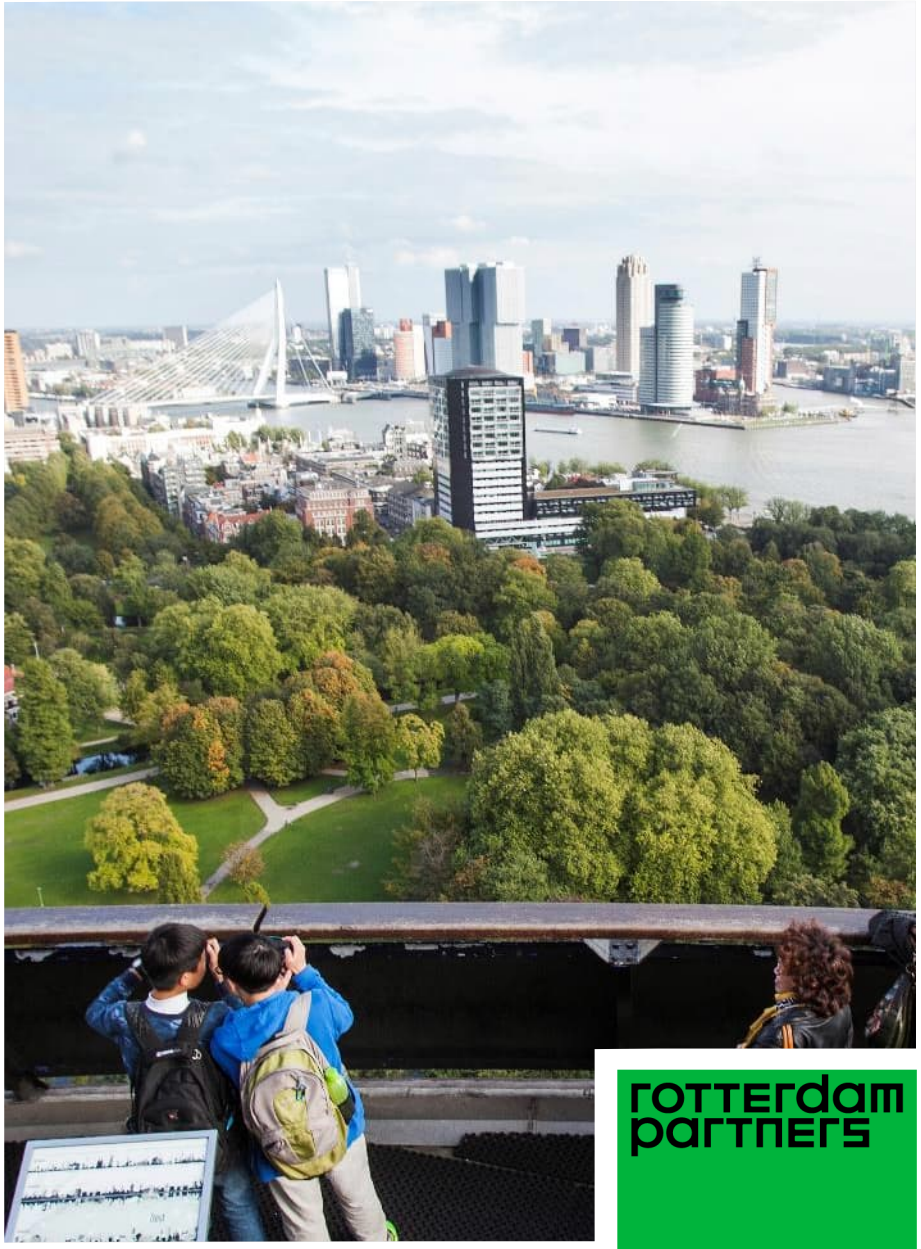
Over ons

- Rotterdam Partners is **trots** op Rotterdam en wil de stad **vooruit** brengen.

- Wij sturen op het **imago** van Rotterdam en promoten de Rotterdamse regio nationaal en internationaal bij toekomstige **bezoekers**, **bedrijven**, **bewoners** en **studenten**.

- Wij zijn verantwoordelijk voor de **citymarketing**, de **acquisitie**, en werken aan een beter **vestigingsklimaat**.

- Zo **versterken** wij de Rotterdamse **economie** in de breedste zin van het woord.



rotterdam partners

INVESTMENTS IN ROTTERDAM

79
FOREIGN DIRECT INVESTMENT PROJECTS LANDED IN ROTTERDAM

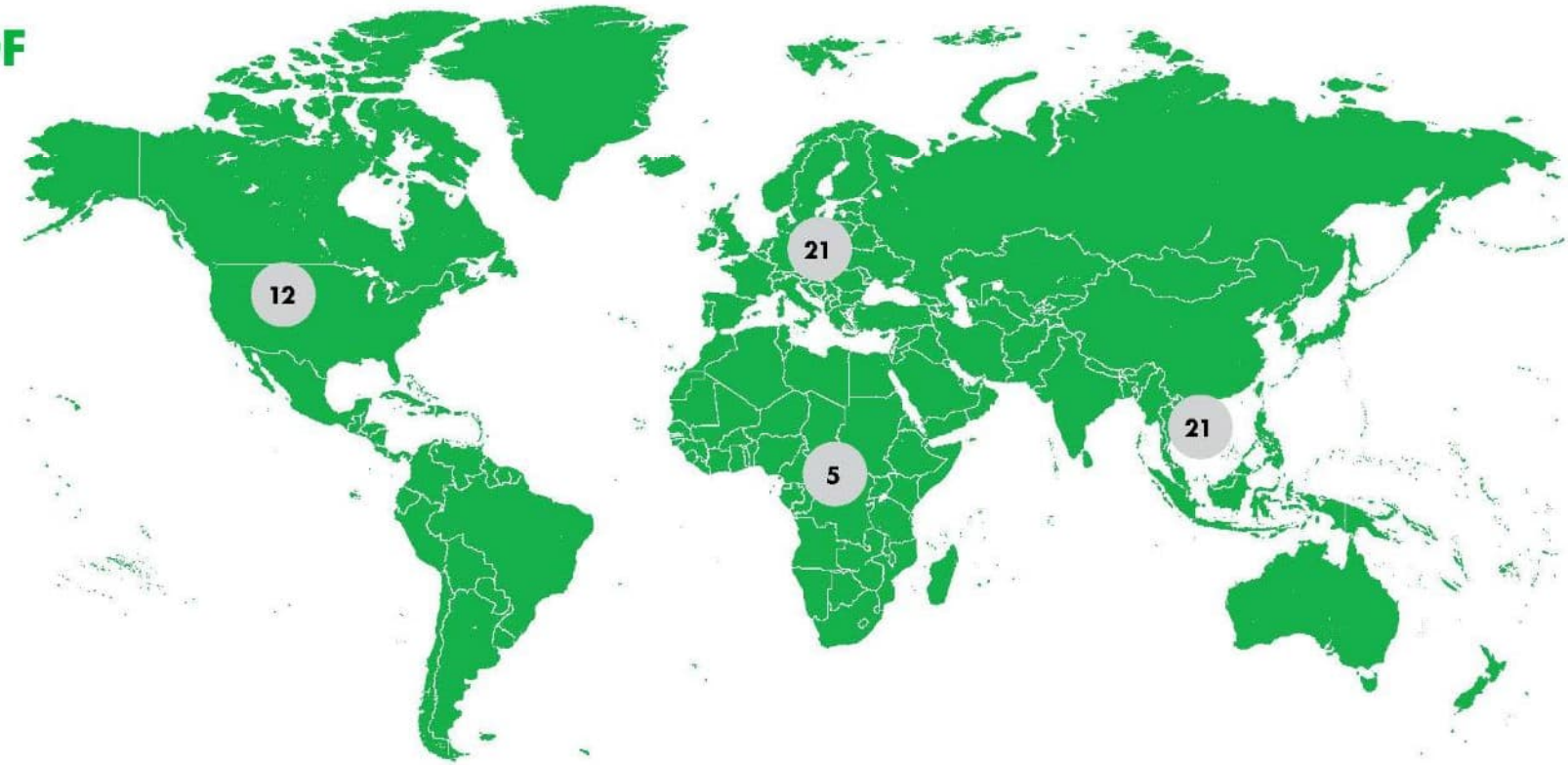
59
PROJECTS LANDED IN COLLABORATION WITH ROTTERDAM PARTNERS

€ 414 MILLION
IN INVESTMENTS
(after 3 years)

1481 JOBS
CREATED AND RETAINED
(direct, after 3 years)

998 EXPATS
COUNSELLED BY THE ROTTERDAM EXPAT CENTRE

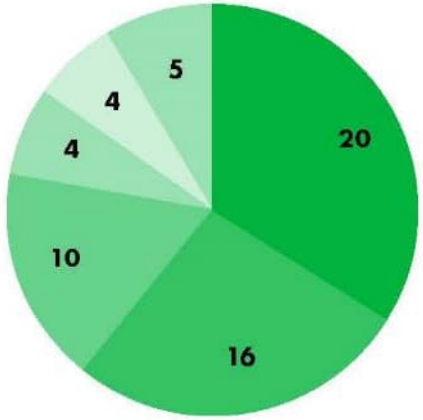
PLACE OF ORIGIN



INVESTMENTS IN ROTTERDAM

	2014	2015	2016
INVESTMENT PROJECTS LANDED IN COLLABORATION WITH ROTTERDAM PARTNERS	**32**	**39**	**59**
Initial (newcomer) projects	28	23	48
Expansion & Retention projects	4	16	11
INVESTMENTS (after 3 years, in € million)	**€ 35**	**€ 65**	**€ 414**
JOBS CREATED, DIRECT (after 3 years)	**797**	**1262** 715 growth 547 retention	**1481** 976 growth 505 retention
JOBS CREATED, INDIRECT (after 3 years)	**1299**	**2057**	**2414**

ACTIVITIES



20 marketing & sale offices
16 headquarters
10 distribution centres
4 service centres
4 manufacturing facilities
5 other

HOUSING MARKET

	2013	2014	2015	2016
AVERAGE SELLING PRICE:	**€ 173.814**	+7% **€ 185.507**	+2% **€ 189.536**	+7% **€ 202.501**
NUMBER OF PROPERTIES SOLD:	**3.581**	+42% **5.080**	+21% **6.166**	+24% **7.664**

Source: CBS

VISITORS

2016

HOTEL GUESTS
+8% 2015

1.043.000

BED NIGHTS
+5% 2015

1.632.000

PLACE OF ORIGIN
per country

DAILY AMOUNT OF MONEY SPENT, PER TYPE OF VISITOR

DAY VISITOR

€ 42

FOREIGN TOURIST

€ 127

BUSINESS VISITOR

€ 312

CONFERENCE VISITOR

€ 384

2016 INCOMING PASSENGERS
AT ROTTERDAM THE HAGUE AIRPORT

-0,4% 2015

823.985

MUSEUMS & ATTRACTIONS

MUSEUMS

1,13
MILLION VISITORS
+11% 2015

TOP 5 MUSEUMS

1. Museum Boijmans Van Beuningen
2. Kunsthal Rotterdam
3. Maritiem Museum Rotterdam
4. Het Nieuwe Instituut
5. Nederlands Fotomuseum

ATTRACTIONS

3,58
MILLION VISITORS
+10% 2015

TOP 5 ATTRACTIONS

1. Diergaarde Blijdorp
2. Spido
3. Euromast
4. Plaswijckpark
5. ss Rotterdam

CONVENTIONS

	2015	2016
CONVENTIONS LANDED IN COLLABORATION WITH CONVENTION & TOURISM PARTNERS	29	22
DELEGATE DAYS	35.063	54.875
EXPECTED SPENDING IN ROTTERDAM	€ 13.500.000	€ 21.072.000

EXAMPLE

ISWA WORLD CONGRESS 2020

1000 DELEGATES

5 DAYS

ECONOMIC VALUE:
€ 1.920.000

EXAMPLE

18TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON BEHÇET'S DISEASE 2018

500 DELEGATES

3 DAYS

ECONOMIC VALUE:
€ 576.000

OUR PARTNER NETWORKS

INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

ROTTERDAM CONVENTION & TOURISM PARTNERS

ROTTERDAM ECONOMIC PARTNERS

ROTTERDAM KNOWLEDGE PARTNERS

ROTTERDAM WOON PARTNERS

R'DAMSE NIEUWE

Dank voor uw aandacht!

ROTTERDAM.
MAKE IT
HAPPEN.

rotterdam
partners

INVESTMENTS IN ROTTERDAM

67
FOREIGN DIRECT INVESTMENT PROJECTS LANDED IN ROTTERDAM

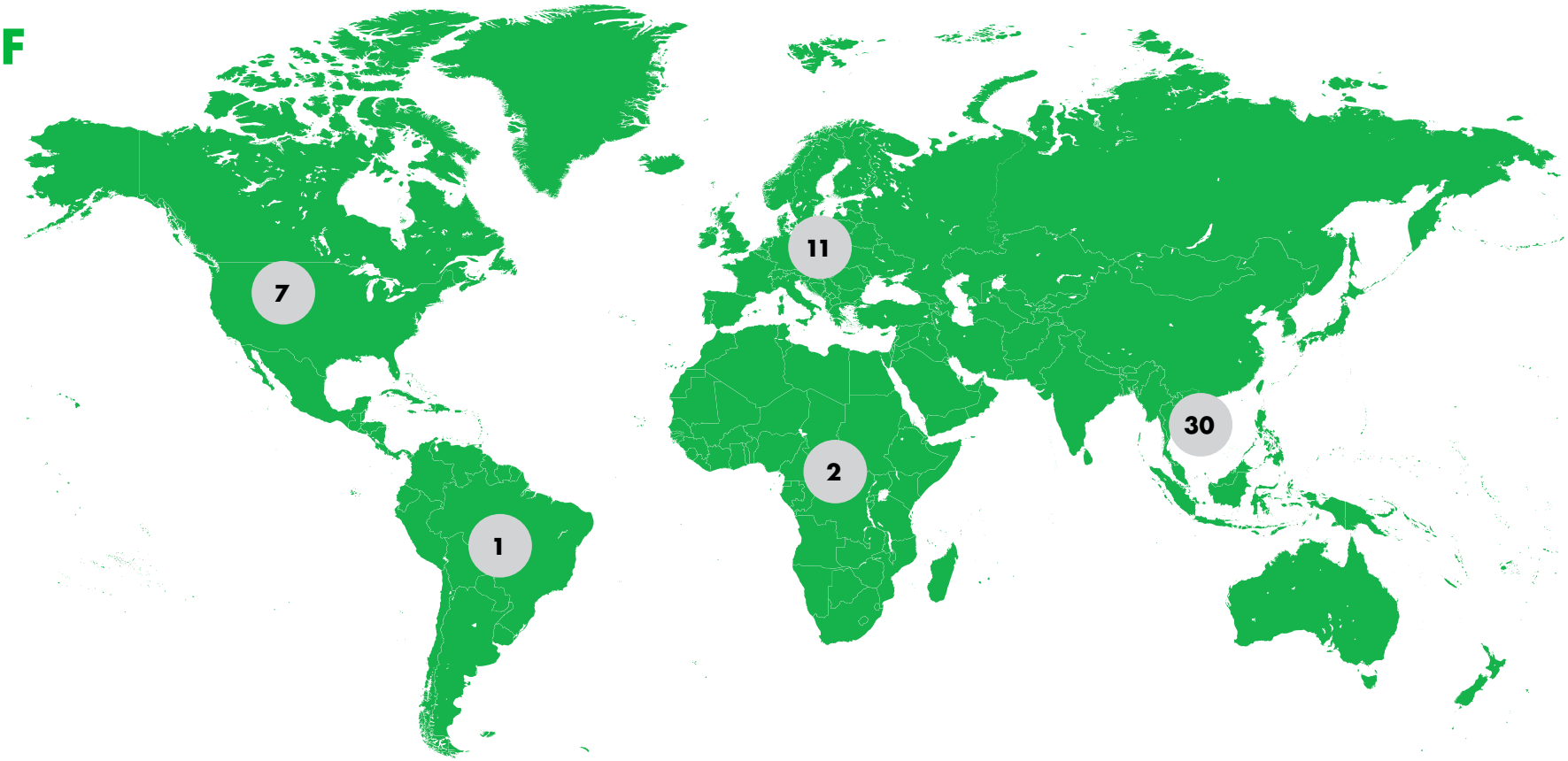
51
PROJECTS LANDED IN COLLABORATION WITH ROTTERDAM PARTNERS

€ 537 MILLION
IN INVESTMENTS
(after 3 years)

1139 JOBS
CREATED AND RETAINED
(direct, after 3 years)

1362 EXPATS
counselled by
the Rotterdam Expat Centre

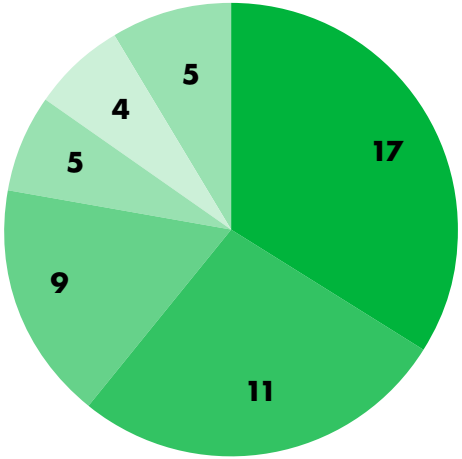
PLACE OF ORIGIN



INVESTMENTS IN ROTTERDAM

	2015	2016	2017
INVESTMENT PROJECTS LANDED IN COLLABORATION WITH ROTTERDAM PARTNERS	**39**	**59**	**51**
Initial (newcomer) projects	22	48	38
Expansion & Retention projects	16	11	13
INVESTMENTS (after 3 years, in € million)	**€ 65**	**€ 414**	**€ 537**
JOBS CREATED, DIRECT (after 3 years)	**1.262**	**1.481** 976 growth 505 retention	**1.139** 1.020 growth 119 retention
JOBS CREATED, INDIRECT (after 3 years)	**2.057**	**2.414**	**1.856**

ACTIVITIES



17 marketing & sale offices
11 distribution center
9 headquarters
5 research & development
4 manufacturing facilities
5 other

HOUSING MARKET

	2014	2015	2016	2017
AVERAGE SELLING PRICE:	**€ 185.507**	+2% **€ 189.536**	+7% **€ 202.501**	+13% **€ 227.834**
NUMBER OF PROPERTIES SOLD:	**5.080**	+21% **6.166**	+24% **7.664**	+8% **8.278**

Source: CBS

VISITORS

2017

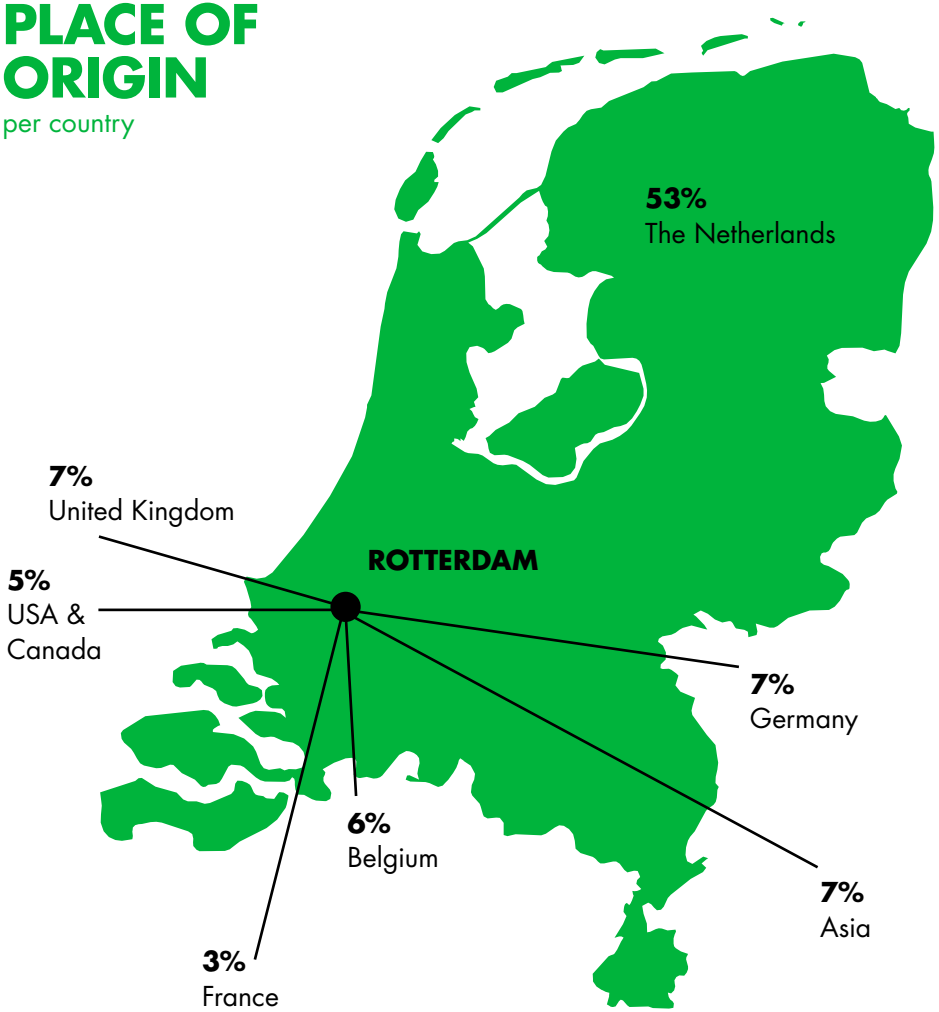
HOTEL GUESTS
+10% 2016

1.164.000

BED NIGHTS
+10% 2016

1.835.000

PLACE OF ORIGIN
per country



DAILY AMOUNT OF MONEY SPENT, PER TYPE OF VISITOR

DAY VISITOR

€ 42

FOREIGN TOURIST

€ 127

BUSINESS VISITOR

€ 312

CONFERENCE VISITOR

€ 384

2017 INCOMING PASSENGERS
AT ROTTERDAM THE HAGUE AIRPORT

+5% 2016

862.117

MUSEUMS & ATTRACTIONS

MUSEUMS

1,26
MILLION VISITORS
+12% 2016

TOP 3 MUSEUMS

1. Museum Boijmans Van Beuningen
2. Kunsthal Rotterdam
3. Maritiem Museum Rotterdam

ATTRACTIONS

3,5
MILLION VISITORS
=0% 2016

TOP 3 ATTRACTIONS

1. Diergaarde Blijdorp
2. Euromast
3. Spido

CONGRESSES

	2016	2017
CONGRESSES LANDED IN COOPERATION WITH THE CONVENTION BUREAU	22	31
DELEGATE DAYS	54.875	55.103
EXPECTED SPENDING IN ROTTERDAM	€ 21.072.000	€ 21.159.552

EXAMPLE

ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR PEDIATRIC AND ADOLESCENT DIABETES 2022

1500 DELEGATES

3 DAYS

ECONOMIC VALUE:
€ 1.728.000

EXAMPLE

CONFERENCE OF THE EUROPEAN FEDERATION OF FOOD SCIENCE TECHNOLOGY 2019

600 DELEGATES

4 DAYS

ECONOMIC VALUE:
€ 921.600

ROTTERDAM PARTNERS FACTSHEET 2018

Nick Staal

rotterdam partners

ROTTERDAM. MAKE IT HAPPEN.

Simone Hutsch

EEN VOLGENDE SPRONG

Rotterdam is altijd in beweging. Het is een van de spannende kanten van de stad die het werk van Rotterdam Partners zo leuk maakt. Beweging, vooruit willen gaan, bouwen aan een toekomst, het zit in het DNA van onze stad.

Het geeft ook de ambitie van onze organisatie weer: Rotterdam Partners wil de stad vooruit brengen en bouwen aan een toekomstbestendige en kwalitatieve groei van de economie van Rotterdam.

In beweging blijven is vandaag de dag noodzakelijker dan ooit. De wereld is in transitie en de uitdagingen zijn groot: klimaatverandering, de technologische revolutie, de opkomst van nieuwe economieën en wereldmachten, de groeiende ongelijkheid in de samenleving en de dreigende uitputting van natuurlijke hulpbronnen. Rotterdam anticipeert al een aantal jaren op deze veranderende wereld. Op weg naar de stad van de toekomst gelden de transitiepaden van de Roadmap Next Economy als belangrijke leidraden: smart digital delta, smart energy delta, circular economy, next society en next education. Ze bieden kansen voor een duurzame en toekomstbestendige Rotterdamse economie.

De veranderende wereld bepaalt eveneens de koers van onze organisatie. Sinds onze oprichting in 2014 bouwen we vol enthousiasme aan een sterke economie voor de stad en regio. De resultaten van al deze inspanningen – een gedeeld succes met al onze samenwerkingspartners in de stad – zijn ook in 2018 weer positief.

Het toerisme groeide met vijftien procent. De werkgelegenheid als gevolg van Foreign Direct Investment is flink gestegen evenals de economische impuls als gevolg van de congressen die we naar de stad hebben gehaald. De positieve groei die Rotterdam nu al een paar jaar laat zien, hebben we daarmee ook in 2018 kunnen vasthouden.

Het gaat dus goed met Rotterdam, maar wij vinden dat het nog beter kan. Rotterdam Partners draagt graag stevig bij aan een volgende sprong voor de stad. Wereldwijd neemt de aantrekkelijkheid van second cities toe. Rotterdam heeft de potentie, de ruimte en de ambities om hierop in te spelen en verder te groeien. Het is onze ambitie dat Rotterdam wereldwijd bekend staat als een van de meest aantrekkelijke second cities van Europa. In onze marketing gaan we daarom sturen op de positionering van Rotterdam als Bold, Forward, Culture – in lijn met de identiteit van onze stad. Een gedurfde, rauwe stad van dromers en bouwers en divers op alle denkbare vlakken.

Een stad ook die bekend staat als dé plek voor innovatie, experiment en nieuw ondernemerschap, en als sociaal veerkrachtig. Met onze acquisitieactiviteiten sturen we vervolgens op groei die bijdraagt aan het vooruit brengen en versterken van de sectoren die relevant zijn voor de economische transitie van de stad. Waarbij de ambities van de stad leidend zijn: digitalisering, duurzaamheid, circulariteit, inclusiviteit en innovatie.
We dragen bij aan de werkgelegenheid in Rotterdam en versterken een innovatief en ondernemend klimaat en versnellen zo de benodigde transities in de stad.

In Rotterdam blijven we net als altijd de rode loper uitleggen voor alle bezoekers, bedrijven, congressen en bewoners die we naar de stad hebben weten te halen.
We heten ze welkom en helpen hen op weg. Of dat nou is via onze Rotterdam Tourist Information of Rotterdam Expat Centre, tijdens een van onze vele ontvangsten en evenementen, of via ons investor relations programma. Voor alle stakeholders met een internationale focus binnen de stad opereren wij ook het komend jaar weer als de spin in het web om zo de internationale marketing en sales van de stad te vergroten.

Zo bouwen wij mee aan een volgende sprong in de verdere ontwikkeling van een bloeiende toekomstbestendige economie van Rotterdam. En aan een levendige en leefbare stad voor Rotterdammers.
Meer over de huidige staat van het vestigingsklimaat in Rotterdam en een doorkijk naar onze plannen voor 2019 vindt u in de rest van dit document.

Nick Staal

Iris van den Broek

INVESTMENTS IN ROTTERDAM

Foreign Direct Investment (FDI), het aantrekken van internationale bedrijven, speelt een belangrijke rol in de economische ontwikkeling van Rotterdam. Het draagt bij aan de werkgelegenheid, het kennisniveau, het internationale netwerk en de economische infrastructuur van de stad.

Rotterdam opereert in een internationale context die zich afgelopen tijd kenmerkte door veel beweging, niet in de laatste plaats vanwege handelsspanningen en Brexit. Nieuwe, opkomende economieën gelden als nieuwe concurrenten binnen het FDI-speelveld. Deze dynamische buitenwereld samen met de continue technologische revolutie maakt aanscherping van ons acquisitiebeleid noodzakelijk.

De focus binnen FDI verschuift van kwantitatieve naar kwalitatieve acquisitie. Focus op projecten die Rotterdam helpen bij de volgende sprong in haar ontwikkeling en die passen bij onze huidige economische footprint en DNA.

De cijfers van 2018 laten zien dat de positie van Rotterdam in dit internationale bewegende speelveld stabiel is gebleken. De interesse voor Rotterdam als vestigingsplek blijft aanhouden. Dat resulteerde vorig jaar onder meer in een groei van de werkgelegenheid. De ambities van Rotterdam op het gebied van digitalisering, circulariteit, duurzaamheid, inclusiviteit en innovatie blijven niet ongemerkt en leidde onder andere al tot de komst van bedrijven als Cogoport, International Solid Waste Association, Raise3D, GE Healthcare en natuurlijk ook het VN klimaatcentrum (Global Center on Adaptation naar de stad.

INVESTMENTS IN ROTTERDAM 2018

70
FOREIGN DIRECT INVESTMENT PROJECTS LANDED IN ROTTERDAM
(2017: 67)

36
FOREIGN DIRECT INVESTMENT PROJECTS LANDED IN ROTTERDAM WITH ROTTERDAM PARTNERS IN THE LEAD
(2017: 51)

1,439 JOBS
CREATED DIRECT
after 3 years
(2017: 1,139)

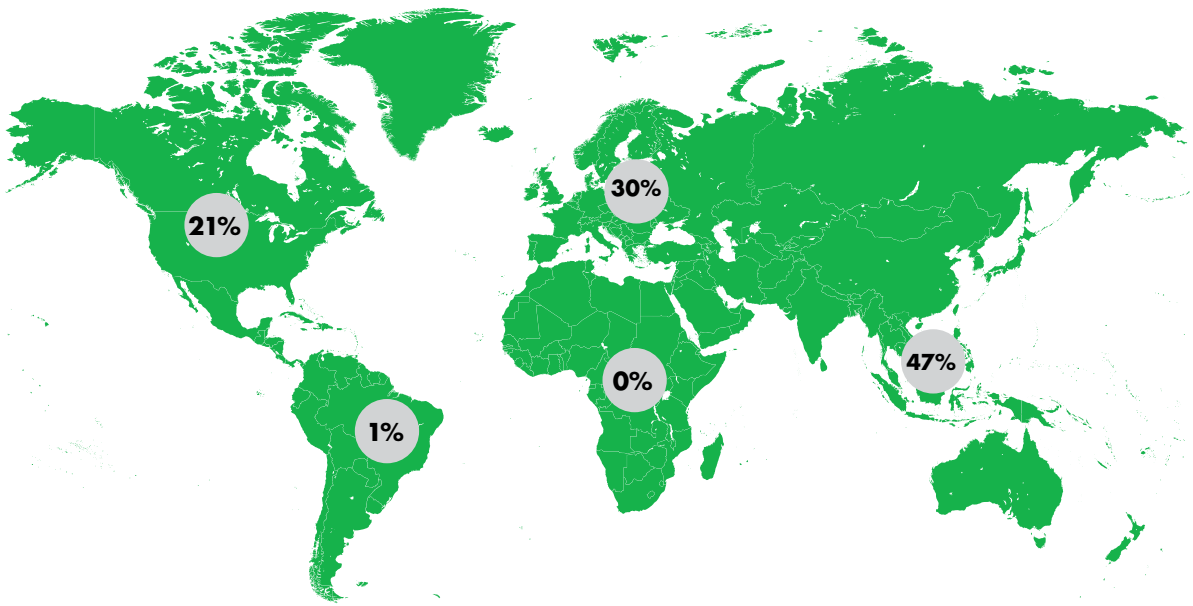
€ 199 MILLION
IN INVESTMENTS
after 3 years
(2017: €537)

2,212 EXPATS
SERVICED BY THE ROTTERDAM EXPAT CENTRE (2017: 1,362)

FOREIGN DIRECT INVESTMENT PROJECTS PER SECTOR

HTSM & IT	31%
TRANSPORTATION & LOGISTICS	21%
CHEMICALS & ENERGY	14%
CONSUMER & HOUSEHOLD GOODS	10%
BUSINESS SERVICES	7%
AGROFOOD	7%
LIFE SCIENCES & HEALTH	6%
CREATIVE INDUSTRIES	3%

PLACE OF ORIGIN



Peter Kisteman

ZAKELIJK EN VRIJETIJDS-TOERISME IN ROTTERDAM

Rotterdam maakt de laatste jaren op diverse fronten een enorme ontwikkeling door. Het (internationale) imago van de stad heeft een grote sprong gemaakt.

Rotterdam maakt de laatste jaren op diverse fronten een enorme ontwikkeling door. Het (internationale) imago van de stad heeft een grote sprong gemaakt. De populariteit van Rotterdam als toeristische bestemming groeit harder dan gemiddeld. Die groei is goed voor de stad. De stad bloeit als nooit te voren en bezoekers dragen daaraan bij. Mede dankzij toerisme kunnen restaurants, hotels, attracties en musea ontstaan en blijven bestaan. Deze creëren banen voor Rotterdammers en zorgen ook voor een leefbare en levendige stad. Toerisme is daarmee van waarde voor de Rotterdammer én de Rotterdamse ondernemer.

Rotterdam blijft ook groeien als zakelijke bestemming. Bijna de helft van het aantal hotelovernachtingen komt op het conto van de zakelijk reiziger, blijkt uit de CBS-cijfers. De stad wist in 2018 bovendien voor de elfde keer op rij haar plek als tweede congresstad van Nederland vast te houden. Rotterdam Partners heeft vorig jaar een rol gespeeld in het aantrekken van 24 congressen naar de stad. In aantal minder dan het jaar ervoor, maar in omvang zijn zij groter waarmee hun economische impact forser is dan eerdere jaren. Deze congressen – die nog moeten plaatsvinden – leveren de economie tezamen naar verwachting ruim 29 miljoen euro op.

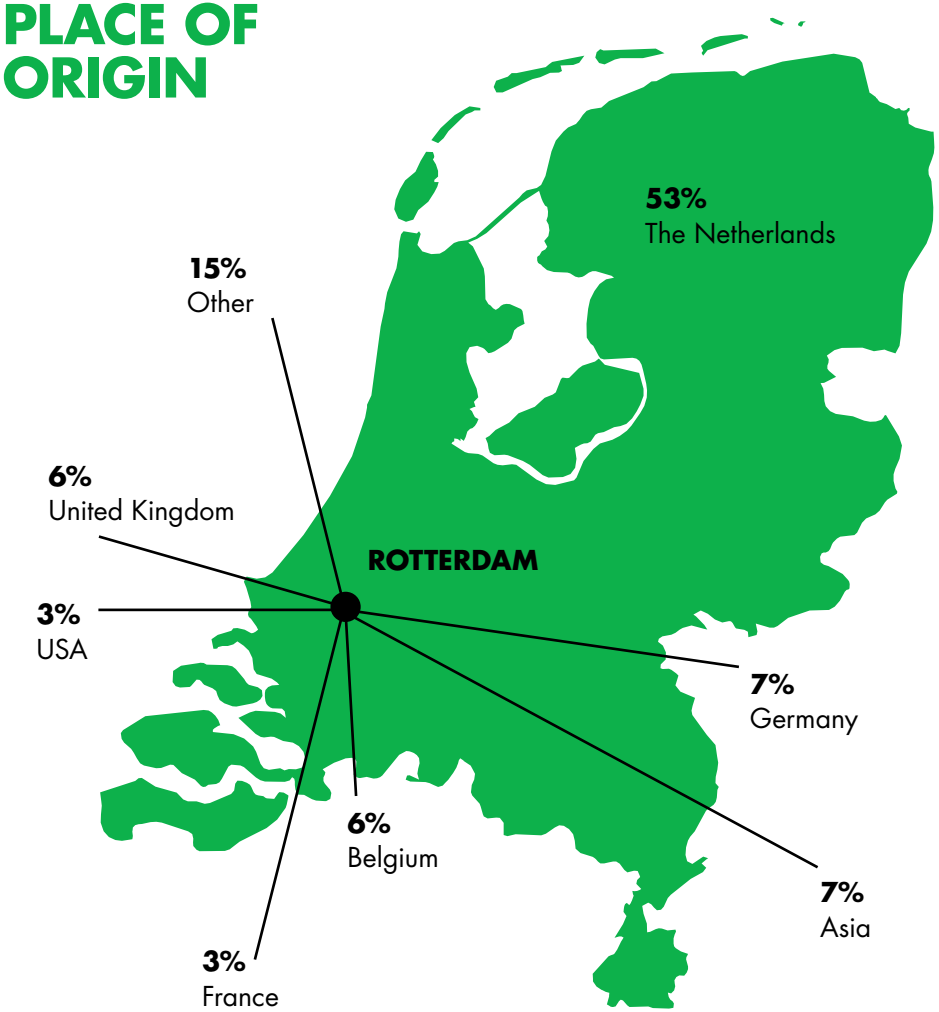
De groei van het toerisme in de stad past in een internationale trend.
Travel & Tourism is wereldwijd een van snelst groeiende economische sectoren. Rotterdam heeft nog volop ruimte om te profiteren van het aantrekkende toerisme. De gemeente presenteert later dit jaar een toeristische visie voor de stad, waaraan Rotterdam Partners samen met stakeholders in de stad een stevige bijdrage zal leveren.

VISITORS IN ROTTERDAM 2018

1,308,000
HOTEL GUESTS
(2017: +15%)

2,128,000
HOTEL NIGHTS
(2017: +17%)
Source: CBS - preliminary figures

PLACE OF ORIGIN



24,130 JOBS IN LEISURE & TOURISM SECTOR

6.4 % of total jobs in Rotterdam
Source: 'LISA'

VISITOR SPENDING

PER DAY PER TYPE OF VISITOR

DAY VISITOR
€ 51

FOREIGN TOURIST
€ 180

BUSINESS VISITOR
€ 310

CONFERENCE VISITOR
€ 384
Source: NBTC

MUSEUMS & ATTRACTIONS

MUSEUMS

1.5
MILLION VISITORS
(2017: +15%)

TOP 3 MUSEUMS

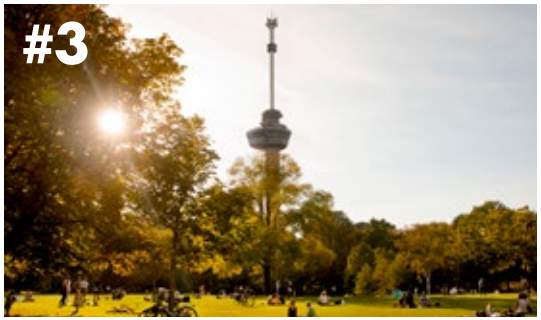
1. Kunsthal Rotterdam
2. Museum Boijmans Van Beuningen
3. Maritiem Museum Rotterdam

ATTRACTIONS

3.5
MILLION VISITORS
(2017: = 0%)

TOP 3 ATTRACTIONS

1. Diergaarde Blijdorp Zoo
2. Spido Harbour Tour
3. Euromast



CONGRESSES 2018

CONGRESSES LANDED IN COLLABORATION WITH ROTTERDAM PARTNERS **24** (2017: 31)

↓

DELEGATE DAYS **77,520** (2017: 55,103)

↓

ECONOMIC VALUE **€ 29,767,680** (2017: € 21,595,52)

EXAMPLE

100 RESILIENT CITIES SUMMIT 2019

This event will bring members from the global network of 100RC leaders together to spur new solutions and collaborate on best practices to tackle 21st century resilience challenges.

500 delegates
3 days
Economic Value:
€ 576,000

EXAMPLE

ASME 2022 - TURBO EXPO

Rotterdam will be the host city for the ASME 2022 Turbo Expo Conference, an internationally famous congress focusing on turbines and energy. The Turbo Expo Congress will take place in the brand new Rotterdam Ahoy Convention Centre.

2800 delegates
5 days
Economic Value:
€ 5,376,000

Iris van den Broek

ANDERE MIJLPALEN 2018

Als publiek-private organisatie heeft Rotterdam Partners als doel om de samenwerking tussen het bedrijfsleven, instellingen en de gemeente te stimuleren en te bewaken.

Zo verbinden we onze netwerken nadrukkelijk aan de marketing- en acquisitiestrategie van de stad. Door middel van business research, marktanalyse en nauw contact met onze samenwerkingspartners ontwikkelen wij kennis over markten en werkvelden die voor ons werk relevant zijn. Deze kennis en expertise zetten wij in om onze markten beter te kunnen bewerken, om nieuwe partnerships aan te gaan en gebruiken wij voor de advisering richting beleidsmakers. Vanuit deze rol stonden wij in 2018 – samen met anderen – aan de basis van een aantal nieuwe initiatieven die van belang zijn voor het vestigingsklimaat van de stad.

IT CAMPUS

In oktober gaf wethouder Said Kasmi (Onderwijs, Cultuur en Toerisme) het officiële startschot voor de IT Campus Rotterdam op het RDM terrein. IT Campus Rotterdam is een gezamenlijk initiatief van het bedrijfsleven, primair onderwijs tot en met hoger beroepsonderwijs en de lokale overheid. Zij zetten zich in voor meer en beter IT-talent voor Rotterdam door het verrijken van het onderwijs, verbeteren van digitale vaardigheden en een gezamenlijke IT-agenda.

Samen met het onderwijsveld zijn Rotterdam Partners, VNO-NCW Regio Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam de aanjagers van de komst van de IT Campus. In Rotterdam is sprake van een kwalitatieve en kwantitatieve mismatch op de IT-arbeidsmarkt. Een van de belangrijkste factoren voor het vestigingsklimaat in de stad is de arbeidsmarkt.

IT Campus Rotterdam werkt op het RDM-terrein én online aan een programma voor de stad om het netwerk van bedrijven, onderwijs en overheid verder met elkaar te verbinden, met bestaande én nieuwe initiatieven. Inmiddels hebben Deltalinqs en MKB Rotterdam zich, samen met de onderwijspartners en een groeiend aantal individuele bedrijven, ook geschaard achter de ambities van de IT Campus die dit jaar nog verder gestalte moet krijgen.

WOONPROMOTIE

Een sterker imago van Rotterdam als aantrekkelijke woonstad om belangrijke doelgroepen te binden en te behouden; dat is de ambitie van Rotterdam Partners en gemeente Rotterdam. Het was echter onbekend welk beeld er heerste van Rotterdam als woonstad.

Om die reden is in 2018 onderzoek gedaan naar het woonimago onder middelbaar en hoger opgeleiden uit de belangrijkste herkomstgebieden in Nederland.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat er een positief generiek beeld is van Rotterdam. Maar als het gaat om het wonen, blijkt er betrekkelijk weinig beeld te zijn bij mensen van buiten de stad. Negatief geladen algemene indrukken, zoals te druk, niet fijn en criminaliteit overheersen in dit beeld (66%). Zij hebben relatief het gunstigste beeld van de bereikbaarheid, het voorzieningenniveau, de hoeveelheid verschillende woningtypes, de mate waarin de stad leeft en energie uitstraalt en waar culturen vrij goed naast elkaar leven. Bij Rotterdammers overheersen in hoge mate de positieve indrukken (94%). Zij hebben een breder en op veel punten positiever woonbeeld: zij zien aantrekkelijke woonwijken, met natuur en groen in de omgeving en vinden het een stad waar je je thuis kunt voelen. Op de vraag over aantrekkelijke woonwijken, weten niet-Rotterdammers amper voorbeelden te noemen. De meest genoemde zijn Kralingen, Hillegersberg en Centrum. Door Rotterdammers wordt dat lijstje aangevuld met Schiebroek, Blijdorp en de eigen wijk.

Kortom, bouwen aan het imago van Rotterdam als woonstad verdient nog de nodige aandacht. Bovendien biedt deze nulmeting de mogelijkheid een ambitie te formuleren voor het imago van Rotterdam als woonstad, voor over een jaar of 10. Deze dient als stip op de horizon voor gemeente, Rotterdam Partners en de betrokken woonpartners, zoals corporaties, beleggers, ontwikkelaars en makelaars. Dit proces is in het laatste kwartaal van 2018 gestart en wordt begin van het tweede kwartaal in 2019 afgerond.

CAMPUS INTERNATIONAAL ONDERWIJS

Beschikbaarheid van voldoende en goed internationaal onderwijs is een belangrijke vestigingsvoorwaarde voor het internationale bedrijfsleven en organisaties. Het is een vereiste voor steden en regio's om bedrijven, organisaties en global talent aan te kunnen trekken en te kunnen behouden. In onze snel internationaliserende stad kunnen we op dit moment niet goed genoeg concurreren waar het gaat om voorzieningen in de sfeer van goed en onderscheidend internationaal onderwijs. Dit is een remmende factor bij het aantrekken van bedrijven, investeringen en talent, en dus het aantrekken en behoud van werkgelegenheid. Voor het topsegment bestaat er een private internationale school waar - door de recente overname door een internationale groep - op capaciteit én kwaliteit positieve ontwikkelingen te verwachten zijn. Echter, voor de sterk groeiende groep in het middensegment - kenmerkend voor de Rotterdamse economie - is juist het publieke internationaal onderwijs van belang. Bij de bestaande voorzieningen lopen we tegen capaciteitsissues aan en bovendien voldoet de gangbare fysieke huisvesting niet aan de internationale kwaliteitseisen.

De gemeente heeft de signalen vanuit Rotterdam Partners en andere organisaties opgepakt. Gemeente, onderwijsinstellingen en Rotterdam Partners hebben in 2018 de handen ineen geslagen om in Rotterdam een campus voor (publiek) internationaal onderwijs van topkwaliteit voor 0 tot 18 jarigen te realiseren.

OPRICHTING STICHTING VOOR GOED, ROTTERDAM IMPACT AGENCY

In opdracht van de gemeente heeft Rotterdam Partners de afgelopen 8 maanden als kwartiermaker gewerkt aan de oprichting van Voor Goed. Voor Goed heeft als missie om alle partijen die in Rotterdam goed willen doen bij elkaar te brengen, om zo een bijdrage te leveren aan het terugbrengen van de nog altijd grote sociaal-maatschappelijke problemen in onze stad. Samen met de gemeente en een aantal belangrijke stakeholders, zoals sociaal ondernemers, vermogensfondsen, particuliere investeerders, en corporates gaat Voor Goed werken aan de maatschappelijke agenda van Rotterdam. De daadwerkelijke oprichting van de stichting vindt dit voorjaar plaats. Na de officiële oprichting zal Voor Goed geen formele band meer hebben met Rotterdam Partners maar zullen we op diverse gebieden nauw samen blijven werken.

Guido Pijper

Iris Kerst

DOORKIJK NAAR 2019

Rotterdam Partners stuurt op een integrale positionering voor Rotterdam en een overkoepelende marketing- en acquisitiestrategie voor de stad en de uitvoering hiervan. Dat doen we vanuit de identiteit van de stad en in lijn met de ambities van de gemeente Rotterdam. Voor onze activiteiten hebben wij dit jaar de volgende ambities:

BUSINESS, CONGRESSEN & EVENTS

Rotterdam Partners levert met haar acquisitie activiteiten een directe bijdrage aan de economische groei van de stad (banen en investeringen). De focus ligt op de sectoren met de grootste economische omvang in Rotterdam en de regio: Maritime & Offshore, Cleantech, Life Sciences & Health en Agrofood. Dit jaar werken we - in lijn met de ambities van de stad - aan een aanscherping van deze keuzes. Om een directe bijdrage te kunnen leveren aan de economische transitie van de stad willen wij de focus binnen de sectoren toespitsen op: digitalisering, duurzaamheid, circulariteit, inclusiviteit en innovatie. Daarbij richten we ons op bedrijven, congressen en evenementen die te boek staan als voorlopers en veranderaars en die daarmee passen bij de positionering en het DNA van de stad.

In onze acquisitiewerkzaamheden trekken we ook dit jaar weer nauw op met belangrijke acquisitiepartners in het buitenland (NFIA, NBTC, etc.) en in de regio (onze partnernetwerken, IQ en Havenbedrijf, etc).

TOERISME

Rotterdam Partners houdt dit voorjaar een speciale editie van de International Advisory Board over toerisme (IABx). Internationale experts op het gebied van toerisme en stedelijke ontwikkeling komen in mei naar Rotterdam om zich te buigen over de vraag 'wat is de toekomst van toerisme in Rotterdam?'. Voorafgaand aan hun komst worden sessies gehouden met ondernemers in de toeristische sector en diverse andere betrokkenen in de stad. De uitkomsten van deze sessies worden gebundeld in een adviesdocument. Dit dient als vertrekpunt voor de driedaagse bijeenkomst in de eerste week in mei. Gedurende drie dagen gaat de adviesraad in gesprek met het stadsbestuur en deskundigen uit de stad, en leggen zij werkbezoeken af. Op basis daarvan presenteren zij hun adviezen aan het college van burgemeester en wethouders. De uitkomsten van deze expert editie van de IAB (IABx) dienen als belangrijke input voor de nieuwe toeristische visie van wethouder Said Kasmi (Onderwijs, Cultuur en Toerisme).

In lijn met de nieuwe toeristische visie volgt een aanscherping van onze strategische marketing en acquisitie. Waarbij de focus zal liggen op nieuwe landen en doelgroepen die passen bij de ambities van de stad.

Om te komen tot deze aanscherping onderzoeken we dit jaar onder andere welke nieuwe beurzen en evenementen geschikt zijn om nieuwe markten en inkooppartijen te bereiken. Net als voorgaande jaren blijven we daarnaast in onze acquisitie ook inzetten op de markten zoals we dat deden. Daarbij focussen we ons op de omringende landen waar Rotterdam populair is: Duitsland, België, het Verenigd Koninkrijk, Spanje en Frankrijk.

ROTTERDAM EXPERIENCE

Een gastvrije ontvangst in Rotterdam is een belangrijke schakel in ons werk. Samen met velen in de stad rollen we de rode loper uit voor iedereen die onze stad bezoekt. Daarmee geven we iinvulling aan hetgeen we in onze marketing- en acquisitie beloven. We zorgen zo bovendien dat iedereen die onze stad bezoekt, als een ambassadeur Rotterdam weer verlaat. Ook dit jaar blijven we streven naar het op niveau houden en verbeteren van het gastvrijheidsniveau van de stad. Dat geldt voor onze drie Rotterdam Tourist Information locaties en ons Rotterdam Expat Centre.

Nick Staal

INVESTMENTS IN ROTTERDAM
2019

86
FOREIGN DIRECT INVESTMENT PROJECTS LANDED IN ROTTERDAM

53
FOREIGN DIRECT INVESTMENT PROJECTS LANDED IN ROTTERDAM WITH ROTTERDAM PARTNERS IN LEAD

1,340 JOBS
CREATED DIRECT
After 3 years

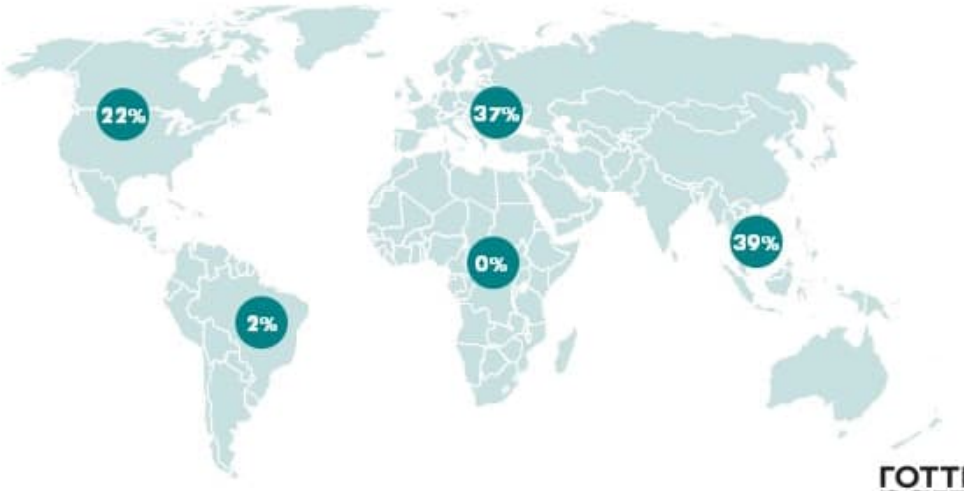
€169 MILLIONS
IN INVESTMENTS
After 3 years

2624 EXPATS
SERVICED BY THE ROTTERDAM EXPAT CENTRE

FOREIGN DIRECT INVESTMENT PROJECTS PER SECTOR

Chemical & Energy	22%
HTSM & IT	19%
Transportation & Logistics	16%
Business Services	13%
Life Sciences & Health	9%
Creative Industries	8%
Agrofood	7%
Consumer & household Goods	6%

PLACE OF ORIGIN



rotterdam partners

ROTTERDAM PARTNERS FACTSHEET 2020

rotterdam partners

IN HET HART GERAAKT

Rotterdam is hard getroffen door de coronacrisis. Waar 2020 het jaar had moeten zijn dat de stad in mei zou worden overspoeld door de honderdduizenden bezoekers van het Eurovisie Songfestival, bleven de straten in het voorjaar leeg.

Veel wat in de afgelopen jaren is opgebouwd en wat Rotterdam aantrekkelijk maakte als stad is door de crisis in de kern geraakt. Vooral de recreatie- en toerismesector in Rotterdam werd hard getroffen toen de wereld in maart 2020 in een klap op slot ging. Maar ook buitenlandse bedrijfsinvesteringen staan sinds het uitbreken van de coronacrisis wereldwijd onder druk. De groeiende economische onzekerheid, in combinatie met wisselende reisbeperkingen en leveringsproblemen zorgen ervoor dat bedrijven terughoudend zijn met het openen van nieuwe vestigingen. En dat merken we ook in Rotterdam.

Rotterdam Partners heeft als missie de Rotterdamse economie duurzaam te versterken. De afgelopen jaren werkten we hier met veel succes aan, samen met onze vele partners in de stad en daarbuiten. Rotterdam verwierf internationale bekendheid, het verblijfstoerisme in de stad steeg, het aantal internationale bedrijven dat zich in de regio vestigde nam toe en ook internationaal talent voelde zich aangetrokken tot de stad. Een volgende stap in deze groei was net ingezet. Sturen op groei die bijdraagt aan het versterken van de Rotterdamse economie en de sectoren die relevant zijn voor de economische transitie van de stad. Groei die bijdraagt aan een leefbare en levendige stad voor Rotterdammers.

De coronacrisis heeft des te meer aangetoond hoe groot de noodzaak is om onze economie te vernieuwen en weerbaar te maken voor de toekomst. Een transitie naar een digitale, duurzame en circulaire economie is urgenter dan ooit. Rotterdam Partners draagt daaraan bij als een van de partners van de Rotterdamse herstel- en vernieuwingsagenda van de gemeente Rotterdam. Maar ook landelijk trekken we op met onze samenwerkingspartners om hieraan een bijdrage te leveren. Het herstel van het recreatief toerisme overstijgt het regionaal en stedelijk niveau. Evenals het belang van een goed vestigings- en investeringsklimaat.

In deze factsheet leest u over onze inspanningen in 2020 om ondanks alle beperkingen toch een bijdrage te blijven leveren aan de economie van de stad. Op afstand bleek gelukkig een hoop mogelijk – van digitale missies tot beursbezoeken en ontvangsten. Vanuit onze woonkamers trokken we de hele wereld over en wisten we business naar de stad te halen. En bleken we ook op afstand mensen te kunnen raken en onze stad te laten ervaren. Laat 2021 het jaar zijn waarin we al deze nieuwe fans daadwerkelijk in Rotterdam welkom kunnen heten.

Wilbert Lek,
Directeur Rotterdam Partners

rotterdam partners

#ROTTERDAMZETDOOR CAMPAGNE

Om de vele inspirerende, ondernemende initiatieven die tijdens de lockdown in maart 2020 ontstonden in de stad te ondersteunen en te etaleren, initieerde Rotterdam Partners de lokale campagne #ROTTERDAMZETDOOR. Ruim 250 initiatieven werden in de campagne onder de aandacht gebracht door middel van een website, social campagnes op Facebook en Instagram, een out-of-home campagne, een radiospotje en diverse advertenties in lokale media.

HERSTEL- EN VERNIEUWINGSAGENDA

Rotterdam Partners maakte deel uit van de regiegroep Herstel Rotterdamse economie, bestaande uit de gemeente Rotterdam en vertegenwoordigers van MRDH, InnovationQuarter en de Erasmus Universiteit. Doel was om inzicht te krijgen in de belangrijkste uitdagingen en maatregelen voor de economie. Hierbij is gebruik gemaakt van scenarioplanning. De scenario's dienden als toetsingskaders voor de langere termijn maatregelen. En resulteerden in de Herstel- en vernieuwingsagenda 'Rotterdam Sterker Door'.

VIRTUELE MISSIE EN DIGITALE ACQUISITIE

Om Rotterdam internationaal binnen alle beperkingen te kunnen blijven positioneren als aantrekkelijke vestigingsstad is in 2020 vol ingezet op de verdere digitalisering van acquisitie- en salesactiviteiten. Een handelsmissie tussen Rotterdam en Houston vond in november helemaal digitaal plaats. Beurzen werden samen met partners in de stad virtueel bezocht en leidden zo alsnog tot business voor de stad. Het jaarlijkse welkomst-evenement voor nieuwe internationale vestigers werd omgetoverd tot een Red Carpet TV Show zodat meer dan 300 gasten via een livestream geheel coronaproof kennis konden maken met de nieuwe vestigers.

GA GEWOON ZELF CAMPAGNE

Om het bezoek aan Rotterdam na de eerste lockdown te stimuleren ontwikkelde Rotterdam Partners in samenwerking met Dept Agency de landelijke campagne 'Rotterdam GA GEWOON ZELF'. Na de livegang in juli, werd de campagne in augustus 2020 vier weken lang gepauzeerd wegens oplopende corona-besmettingen. Op 4 september werd de campagne herstart, waarna deze eind september, drie weken eerder dan gepland, definitief werd stopgezet. Hoewel de campagne hierdoor in een minder grote bezoekerstoename resulteerde dan gehoopt, heeft deze wel bijgedragen aan de zichtbaarheid en merkpositionering van Rotterdam.

INTERNATIONALE PR

Ondanks COVID-19 heeft Rotterdam het in 2020 publicitair goed gedaan. Met name het Eurovisie Songfestival zorgde begin 2020 voor veel positieve mediapublicaties over Rotterdam. Internationaal in het oog springende projecten als Future Freedom, het Drive Thru museum in Ahoy en het Depot Boijmans Van Beuningen zorgden eveneens dat Rotterdam internationaal veel positieve media aandacht wist te trekken. Waarbij publicaties verschenen in internationale gerenommeerde titels als Wallpaper, Dezeen, Grazia, Il Terrenno, Daily Telegraph en Il Sole 24 Ore. In totaal werden ruim 1 miljard lezers wereldwijd bereikt met een PR waarde van ruim 50 miljoen euro.

WINTERCAMPAGNES

Door de aangescherpte COVID-maatregelen was reizen deze winter niet mogelijk. Om het merk Rotterdam levend te houden hebben we onze kanalen en middelen volop ingezet om Rotterdamse oplossingen en innovaties te delen met potentiele klanten over de hele wereld. Om zo toeristen, zakelijke bezoekers en bedrijven voor ons te winnen. Van een warme wintercampagne op social media om toekomstige bezoekers de sfeer van Rotterdam in de wintermaanden te laten beleven, een vrolijke campagne met de enige echte Rotterdamse Kerseman, tot aan online inspiratiesessies voor en met onze partners in de stad.

rotterdam partners

INVESTMENT IN ROTTERDAM

Buitenlandse bedrijfsinvesteringen staan sinds de coronacrisis overal onder druk. De wereldwijde crisis en groeiende economische onzekerheid, in combinatie met wisselende reisbeperkingen en leveringsproblemen zorgen ervoor dat bedrijven terughoudend zijn met het openen van nieuwe vestigingen.

Het afgelopen jaar heeft Rotterdam laten zien toch een serieuze vestigingsoptie te zijn en te blijven. Zo waren de eerste maanden van 2020 direct succesvol: het aantal nieuw gevestigde bedrijven lag in deze maanden een stuk hoger dan in de jaren daarvoor. Toen in maart de coronacrisis uitbrak was de verwachting dat veel buitenlandse investeringen tot (tijdelijke) stilstand zouden komen. In totaal viel het aantal nieuwe vestigers in 2020 ook lager uit dan het jaar ervoor. Ondanks dat vond een behoorlijk aantal projecten afgelopen jaar wel doorgang. De regio Zuid-Holland, met Rotterdam als steunpilaar deed het in 2020 zelfs beter dan het landelijk gemiddelde.

ICT & High Tech, Maritiem en Logistiek & Transport zijn de drie belangrijkste sectoren die vertegenwoordigd zijn in de nieuwe investeringen. Daarbij laten buitenlandse bedrijven steeds vaker kansrijke crossovers zien tussen de traditionele sectoren en de innovatieve industrie. Een voorbeeld van zo'n bruggenbouwer is Coastruction: een ontwikkelaar van duurzame 3D-geprinte betonconstructies voor de maritieme industrie.

Brexit blijft doorspelen

Samen met acquisitiepartner InnovationQuarter maakt Rotterdam Partners deel uit van de in 2016 opgerichte Brexit taskforce onder leiding van de gemeente. Deze taskforce heeft als doel zowel de negatieve effecten van de Brexit voor de handelsactiviteiten van de Rotterdamse bedrijven en haven te beperken als ook in te spelen op kansen voor vestiging van nieuwe bedrijven of uitbreiding van bestaande bedrijven. Als gevolg van Brexit hebben inmiddels 40 bedrijven zich in of rond Rotterdam gevestigd. Zij zijn naar verwachting goed voor 459 banen en 28 miljoen euro aan investeringen. Daarnaast is Rotterdam Partners samen met InnovationQuarter in gesprek met 107 partijen die momenteel nog vestiging of uitbreiding naar de Rotterdamse regio overwegen. De bedrijven die zich in de regio hebben gevestigd zijn veelal actief in de logistiek (of de logistieke operatie van een bedrijf in een andere sector), Life Sciences & Health of Chemie.

Vestigings- en investeringsklimaat onder druk

In het licht van deze ontwikkelingen is het zorgelijk te noemen dat het vestigings- en investeringsklimaat onder druk staat. Terwijl het belang hiervan groeit nu het aantal buitenlandse investeringen wereldwijd afneemt en de concurrentie rond het aantrekken van belangrijke en innovatieve bedrijven groeit. Samen met onze Invest in Holland netwerkpartners en de NFIA (Netherlands Foreign Investment Agency) trokken wij begin dit jaar al aan de bel over signalen uit de praktijk. Het wordt steeds lastiger om deze bedrijven in Nederland te laten investeren. Onder andere als gevolg van de onduidelijkheden rond de stikstofcrisis. Of omdat in verschillende sectoren het tekort aan gespecialiseerd personeel en onderzoeksruimte groeit en verschillende fiscale maatregelen die het vestigingsklimaat verbeteren niet zijn doorgezet of zijn versoberd.

Impact internationale bedrijven

Internationale bedrijven leveren een unieke bijdrage aan een sterkere en meer weerbare Rotterdamse economie, zo blijkt uit onderzoek dat het Erasmus Centre for Urban, Port and Transport Economics (Erasmus UPT) deed in opdracht van Rotterdam Partners. Internationale bedrijven die zich in de periode 2017-2020 vestigden in Rotterdam, zijn goed voor ongeveer 9.800 banen waarvan 5.700 direct. Zij brengen een economische waarde van ongeveer 1,1 miljard euro, waarvan ruim 800 miljoen euro direct. Daarnaast leveren zij een unieke bijdrage aan een sterkere en meer weerbare Rotterdamse economie, doordat zij kennis, kunde en investeringsvermogen van buiten meebrengen. Zij ontsluiten internationale (kennis)netwerken, en kapitaal- en afzetmarkten voor het Rotterdamse bedrijfsleven. Niet alleen via dienstverlening, maar ook door informele contacten en het opbouwen van *human capital* via arbeidsmobiliteit. Belangrijke investeringen die we niet willen kwijtraken voor de regio.

rotterdam partners

INVESTMENTS IN ROTTERDAM 2020

72
FOREIGN DIRECT INVESTMENT PROJECTS LANDED IN ROTTERDAM

50
FOREIGN DIRECT INVESTMENT PROJECTS LANDED IN ROTTERDAM with Rotterdam Partners in lead

1,284 JOBS
CREATED (DIRECT JOBS) after 3 years

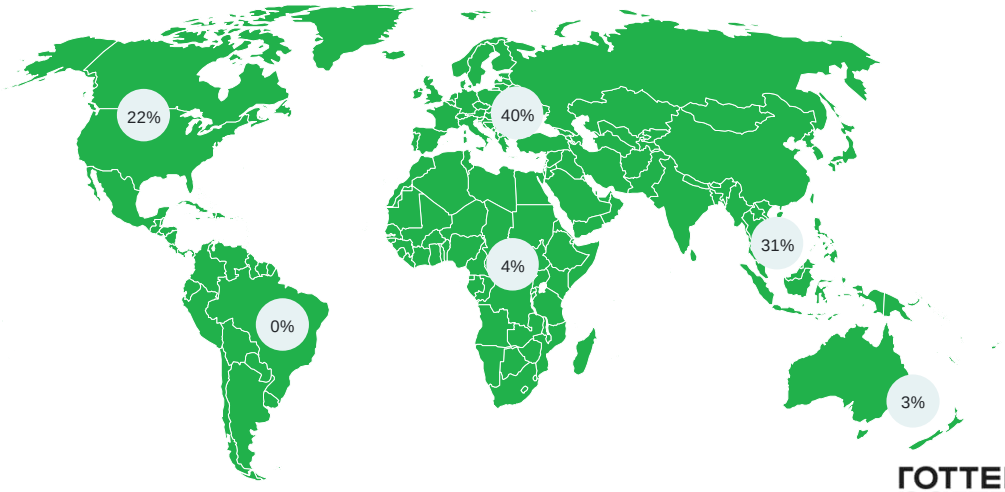
€ 619 MILLION
IN INVESTMENTS after 3 years

1,792 EXPATS
SERVICED BY THE ROTTERDAM EXPAT CENTRE

FOREIGN DIRECT INVESTMENT PROJECTS PER SECTOR

HTSM & IT	37,5%
Transportation & Logistics	22,5%
Chemical & Energy	15,0%
Agrofood	10,0%
Life Sciences & Health	7,5%
Business Services	2,5%
Creative Industries	2,5%
Consumer & household Goods	2,5%

PLACE OF ORIGIN



rotterdam partners

ZAKELIJKE EN VRIJETIJDSINDUSTRIE

COVID-19 bracht de reisindustrie wereldwijd in één klap tot stilstand. De impact op ondernemers in de stad is ongekend en de lange termijn gevolgen zijn nog onduidelijk.

De wereldwijze crisis dwong Rotterdam Partners vorig jaar om creatief na te denken over hoe bestaande activiteiten toch konden doorgaan om Rotterdam internationaal binnen alle beperkingen te kunnen blijven positioneren als aantrekkelijke bestemming. Uiteindelijk bleken zo een hoop activiteiten, weliswaar in aangepaste vorm, in 2020 toch plaats te kunnen vinden. Beurzen en netwerkbijeenkomsten zoals IMEX, IBTM , Pharma Forum Europe, WTM Virtuel en JATA Online Travel Marte werden virtueel bezocht en leverden veel leads en nieuwe contacten op voor de stad. Een tweetal salesmissies voor de corporate en associatiemarkt vond ook virtueel plaats. Via de Rotterdam Virtual Tour was Rotterdam op afstand te bezichtigen. En dankzij een nieuwe chatfunctie op de bezoekerswebsite rotterdam.info kon de dienstverlening van Rotterdam Tourist Information ook doorgaan tijdens de fysieke sluiting van de informatiepunten als gevolg van de COVID-19 maatregelen.

Deze combinatie van fysieke, hybride en online marktbewerking zorgde ervoor dat in 2020 toch de nodige business voor de stad kon worden gerealiseerd. Waaronder 8 corporate events, 12 associatiecongressen en samenwerkings-overeenkomsten met diverse leisure partners, zoals TUI Musement.

Voor de tweede helft van 2021 is al een stijging in het aantal bevestigde congressen te zien. Met de combinatie van fysieke, hybride en online marktbewerking zal Rotterdam Partners ook dit jaar daarom doorgaan.

Over de lange termijn gevolgen voor de MICE-sector (Meetings, Incentives, Conferences en Exhibitions) bestaan ondertussen veel onzekerheden en niet alleen de Coronacrisis heeft daar invloed op. Al langere tijd ondergaat de MICE-industrie een transformatie, onder andere ingegeven door de bewustwording van de impact van de branche op het klimaat en de digitalisering van evenementen en congressen. De coronacrisis zorgt ervoor dat een aantal van deze trends en ontwikkelingen in een stroomversnelling komt en dat verschillende onderdelen in het bestaande businessmodel nu snel achterhaald blijken te zijn. Vanwege deze ontwikkelingen heeft het Rotterdamse stadsbestuur Rotterdam Partners de opdracht gegeven om medio april 2021 een International Advisory Board conferentie te organiseren over de lange termijn toekomst van de MICE-industrie. De insteek is om te bepalen hoe de transformatie van de MICE-industrie de business- en verdienmodellen zal doen veranderen, wat de impact zal zijn op de MICE-sector en wat Rotterdam als stad kan doen om de kansen te verzilveren. Een ander initiatief van Rotterdam Partners om te onderzoeken hoe de toekomst van de evenementenindustrie er uit komt te zien is ‘The Rotterdam Experiment’. In een serie hybride samenwerkingsexperimenten worden innovatieve oplossingen binnen en buiten de sector met de industrie gedeeld én getest.

VISITORS IN ROTTERDAM 2020

639,000
HOTEL GUESTS

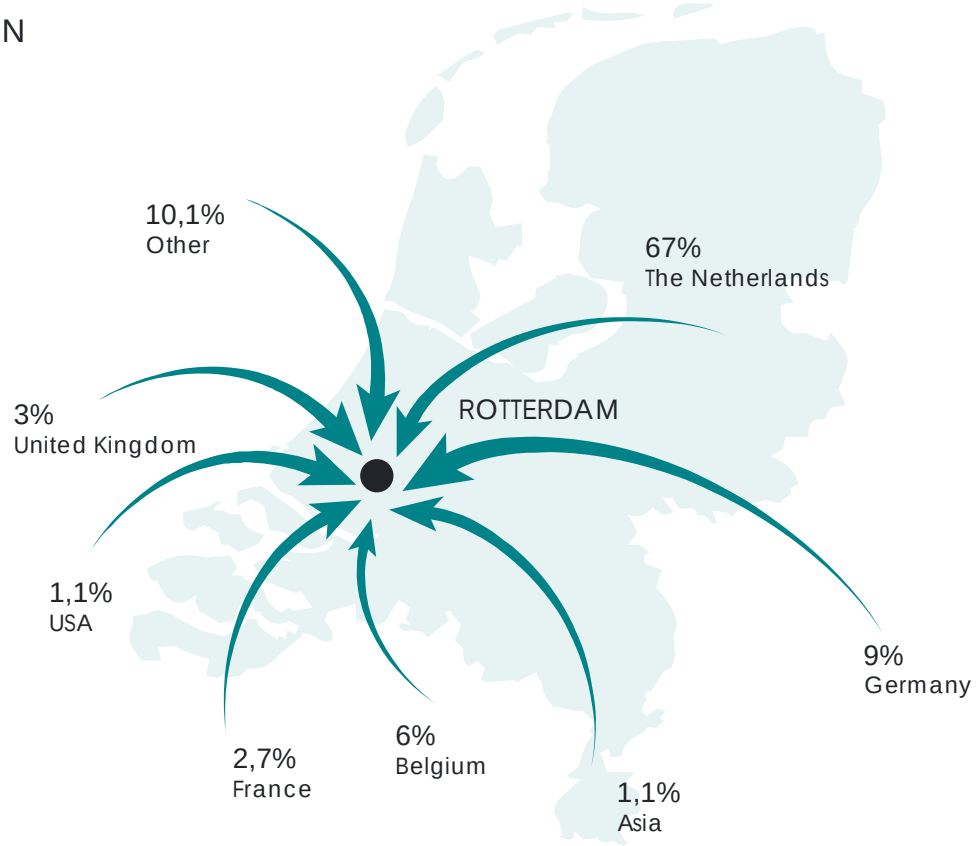
-48,3% compared to 2019

1,024,000
HOTEL NIGHTS

-49,7% compared to 2019

Source: CBS

PLACE OF ORIGIN
of hotel guests



rotterdam partners

CONGRESSES IN ROTTERDAM 2020

12
CONGRESSES LANDED IN ROTTERDAM
in collaboration with Rotterdam Partners

57,700
DELEGATE DAYS

€ 22,156,800
ECONOMIC VALUE

HIGHLIGHT

WORLD ENERGY CONGRESS 2025

The World Energy Congress is the flagship platform of the World Energy Council, reaching across the public, private and civil sectors to connect and inspire leaders and practitioners from the energy+ value chain. The Dutch bid focussed on why the Netherlands and host city Rotterdam are the right choice as hosts for the 2025 congress. Rotterdam is at the centre of Europe's Energy Transition, partly due to its world-leading smart port and the connected chemical clusters in North West Europe which are in full transition by 2025 with many concrete projects to show case. In addition, Rotterdam is taking a frontrunner role with its goal of becoming a climate neutral city by 2050.
4,000 delegates
4 days

DOORKIJK 2021

Samen met vele anderen zet Rotterdam Partners dit jaar volop in op herstel en vernieuwing van de Rotterdamse economie om deze weerbaar maken voor de toekomst. Dat doen we enerzijds door vast te houden aan de voor COVID-19 ingezette koers met een visie Toerisme en de internationale acquisitiestrategie. Maar ook door accenten te verleggen waar nodig of door onze manier van werken helemaal te veranderen.

IAB MICE

De International Advisory Board MICE (Meetings, Incentives, Conferences en Exhibitions) industry vindt plaats medio april. Internationale deskundigen uit de evenementensector en daarbuiten komen virtueel bijeen om Rotterdam te adviseren over de toekomst van de MICE-industrie en de impact voor Rotterdam.

ROTTERDAM ALWAYS ON

We staan niet stil, ook al staan we stil. Vanuit die gedachte is eind vorig jaar met 'Rotterdam, Always On' gestart. Deze campagne is bedoeld om potentiële bezoekers te inspireren. We richten ons op content die nu wél kan, zoals wandelingen, street art en (online) evenementen.

SONGFESTIVAL ROTTERDAM

Het Eurovisie Songfestival in mei biedt bij uitstek gelegenheid om Rotterdam internationaal in de spotlights te zetten. Rotterdam Partners lanceert hiertoe in april een grote internationale online campagne.

DUURZAME CAMPAGNE

We pakken na het Eurovisie Songfestival door met een duurzame, multi-inzetbare campagne gericht op potentiële bezoekers uit de landen waarvan we verwachten dat het toerisme als eerste aantrekt: Duitsland, België, Frankrijk, Engeland en Nederland zelf. We zetten in op conversie door de campagne te combineren met een online platform om de doelgroep zo direct te activeren om tot boeken over te gaan.

ROTTERDAM EXPERIENCE

We zetten in 2021 verder in op het optimaliseren van een toekomstbestendige digitale Hospitality om zo nog beter aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de duizenden bezoekers die we jaarlijks in de stad ontvangen. Tegelijkertijd wordt ook de fysieke ontvangst van bezoekers verder geoptimaliseerd, onder andere door een verbeterslag van de *wayfinding* in de stad.

Daarnaast staat een samenwerking van de Rotterdam Tourist Information en het Havenbedrijf Rotterdam in het nieuwe haveninformatiepunt Port Pavilion voor dit jaar gepland, evenals een verhuizing van de Rotterdam Tourist Information locatie Hoek van Holland.

ECONOMISCHE TRANSITIE

Met onze samenwerkingspartners InnovationQuarter, Havenbedrijf Rotterdam en de gemeente zetten we in op het aantrekken van internationale bedrijven die bijdragen aan de energietransitie van de stad. Snelgroeiende bedrijven in de regio helpen we met een 2-jaarlijkse 'Globaliser' voor te bereiden op eerste stappen in Internationalisering.

TALENT

Het Rotterdam Expat Centre is sinds enkele jaren aangesloten bij 'Talent Coalition', bedoeld om Nederland sterk te maken in het aantrekken en behouden van internationaal talent. Dit jaar wordt de 'National Talent Portal' gelanceerd. Daarnaast houden we maandelijks een Expat Café tijdens de 'Talent Nights' van Venture Café.

rotterdam partners

POSITION PAPER

ROTTERDAM PARTNERS 2022

rotterdam partners

POSITION PAPER

Rotterdam is een stad in beweging. Beweging die altijd is gestoeld op ambitie. De afgelopen jaren heeft Rotterdam haar ambities getoond op het gebied van innovatie, digitalisering, duurzaamheid, circulariteit en inclusiviteit. Ambities gekoppeld aan concrete daden die Rotterdam Partners internationaal met succes onder de aandacht heeft gebracht.

Maar de wereld is in verandering. Internationale trends die al zichtbaar waren voor Covid-19 zijn in een versnelling gekomen en hebben hun weerslag op de Rotterdamse economie. De stad heeft grote transitiedoelstellingen op het gebied van duurzaamheid, circulariteit, digitalisering en resilience. Ondertussen staat het vestigings- en ondernemersklimaat onder druk. Schaarste heerst op tal van gebieden – van ruimte voor vestiging tot beschikbaar talent. Het is daarom niet langer houdbaar om te sturen op economische groei zonder rekening te houden met de impact die dit heeft op andere voor de stad belangrijke waarden om te komen tot een toekomstbestendige stad. Deze tijd vraagt om andere keuzes. We moeten sturen op groei die recht doet aan de kracht van Rotterdam en bijdraagt aan een sterke, weerbare en inclusieve economie die juist ook op de langere termijn zorgt voor een goede toekomst voor alle inwoners. Kortom, we moeten van economische groei naar duurzame economische impact. Rotterdam Partners draagt hier met internationale marketing en acquisitie in belangrijke mate aan bij.

Voor een stad als Rotterdam, met grote transitieopgaven om te komen tot een weerbare en toekomstbestendige economie is internationalisering onmisbaar. Om die opgaven te realiseren heeft de stad zowel kennis en kunde als investeringsvermogen van buiten nodig – nieuwe samenwerkingspartners en investeerders die helpen bouwen aan een duurzaam en weerbaar Rotterdam. Die bereid zijn om de miljoenen te investeren die nodig zijn voor de energietransitie. Die net als de komst van eerdere samenwerkingspartners als CIC en Venture Café, Up Rotterdam en BlueCity ervoor zorgen dat we verder bouwen aan een internationaal onderscheidend ecosysteem. Een ecosysteem dat randvoorwaardelijk is om duurzame groei te realiseren. Ook het bestaande ondernemersklimaat is gebaat bij internationalisering. Het draagt bij aan het versterken van het bestaande Rotterdamse ondernemersklimaat omdat we bedrijven, instellingen en organisaties helpen met hun ambities internationaal te groeien.

KWALITATIEVE GROEI

De afgelopen jaren zijn we als Rotterdam Partners succesvol gebleken in het behalen van onze internationale doelstellingen. Samen met onze nationale, regionale en lokale partners hebben we gebouwd aan een sterke internationale positionering van Rotterdam. Een sterk merk en een daarmee samenhangend positief imago in buiten- en binnenland maakt dat wij de afgelopen jaren een stijgend aantal toeristen, bedrijven en congressen voor Rotterdam wisten aan te trekken. Daarmee hebben wij bijgedragen aan een volwassen Rotterdam – een stad die op diverse internationale podia weet te excelleren. Als organisatie hebben wij ons ontwikkeld tot een volwassen organisatie die Rotterdam vanuit een regisseursstoel naar een hoger plan tilt. Dit maakt dat we inmiddels meer en meer kunnen sturen op kwalitatieve groei – zoals ook vastgelegd in onze meerjarenafspraken met de gemeente.

rotterdam partners

EEN NIEUWE MANIER VAN CITYMARKETING

De veranderende wereld vraagt nu van ons dat wij onze marketing en acquisitie op een andere manier moeten gaan bedrijven willen we de juiste economische impact blijven maken. We zien dat, mede door de impact van de pandemie, de manier waarop we wonen, werken en samenleven drastisch is veranderd en naar alle waarschijnlijkheid niet meer zal terugkeren naar de manier waarop we werkten en samenleefden voor de pandemie. De maatregelen om de verspreiding van de pandemie af te remmen hebben internationale handel en (zakelijke) reizen veel ingewikkelder gemaakt. Ook handelsoorlogen, veiligheidsdreigingen en ecologische afwegingen spelen een steeds grotere rol bij internationalisering van bedrijven, organisatoren van congressen en toeristen. De verwachting is dat de motivatie om en de manier waarop mensen internationaal reizen en zaken doen blijvend zal veranderen. Dit zal hoe dan ook negatieve gevolgen hebben voor een stad als Rotterdam, die middenin de internationale samenleving opereert.

Tegelijkertijd biedt het ook kansen. Bezoekers zullen de 'drukke' toeristische hotspots in Europa mijden en op zoek gaan naar een meer 'duurzaam' alternatief (bron NBTC). Ook congresorganisatoren maken andere afwegingen, waarbij veiligheid voor bezoekers, een meer intense beleving tijdens de bijeenkomst, en duurzaamheid de keuzes meer dan in het verleden zullen beïnvloeden (bron IAB MICE).

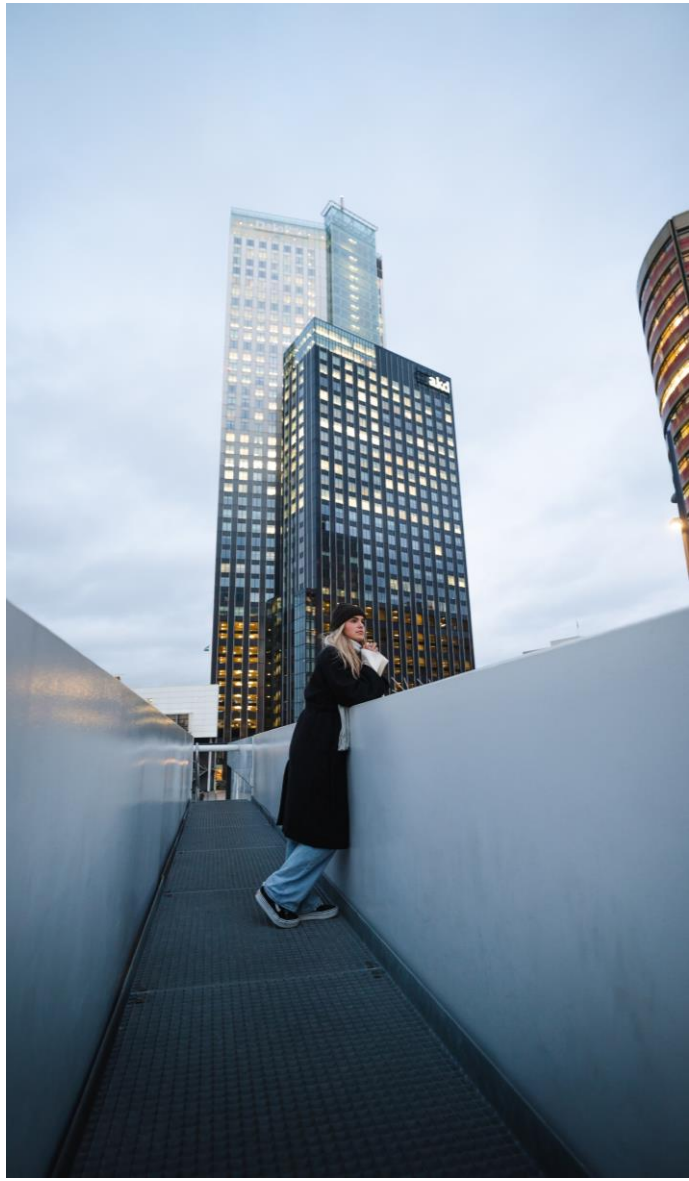
Door het actief promoten en ontwikkelen van Rotterdam als een stad van de toekomst, als een 'frontrunner' om deze globale issues lokaal het hoofd te bieden, onderscheiden we ons internationaal als een aantrekkelijke alternatieve destinatie. Deze zelfde kwalitatieve trend biedt ook kansen voor het aantrekken van internationale bedrijven. Met name de energietransitie, toegenomen digitalisering en druk op het vinden van de juiste mensen dwingen bedrijven om bewuster dan in het verleden na te denken over hun internationalisering.

Een stad als Rotterdam met de haven en stad als belangrijke katalysator voor deze globale transities, en woonplaats voor huidig en toekomstig talent is voor veel organisaties een serieuze optie. Rotterdam kan op onderdelen flink van deze positieve (economische) ontwikkelingen profiteren.

Met onze marketing en acquisitie hebben wij zowel een regisserende als een sturende rol om deze kansen om te zetten in economische impact. Dat dit nodig is bewijst het duurzaamheidsbeleid van Rotterdam. Door zowel gemeente, haven, bedrijven, burgers, als kennisinstellingen worden verschillende onderscheidende initiatieven op dit terrein ondernomen. Toch wordt Rotterdam internationaal nog niet gezien als 'koploper' op dit terrein. Wellicht wel op onderdelen, maar niet als stad en regio. We benutten dus onze potentie niet en verliezen ons onderscheidend vermogen.

Slimmer samenwerken, verbinden en communiceren is de sleutel, en Rotterdam Partners wil hier een proactieve rol in spelen. Door unieke integrale proposities te signaleren en te ontwikkelen, en - vanuit onze kernactiviteiten - deze via slimme marketing & communicatie om te zetten in concrete acquisitiekansen bij de juiste internationale vestigers en bezoekers. We willen met onze proactieve acquisitie bedrijven, zakelijke evenementen en congressen naar onze stad halen die passen bij het ecosysteem en de transitiedoelstellingen van Rotterdam. Deze worden geselecteerd op de toegevoegde waarde die ze leveren voor de stad en de bijdrage die ze op korte en lange termijn kunnen leveren aan onze eerder beschreven doelstellingen. Deze waarde vertaalt zich op de korte termijn in de werkgelegenheid die ze creëren en de bestedingen in de stad. Zo schept toerisme werkgelegenheid voor praktisch opgeleiden en kunnen we in Rotterdam mede dankzij toerisme een hoog voorzieningenniveau in stand houden. Op de langere termijn helpt hun komst om onze stedelijke en economische systemen te veranderen en meer weerbaar en veerkrachtig te maken.

In die lijn ondersteunen we ook bestaande internationale ondernemingen in Rotterdam bij hun economische groei en bedrijven in de regio met internationale ambities waar dat bijdraagt aan een positieve impact op een toekomstbestendige, duurzame economie. Daarnaast focussen we ons alleen nog maar op het proactief aantrekken van bezoekers die passen bij het DNA van Rotterdam: bold, forward, culture. Wij noemen deze (zakelijke) bezoekers onze 'frontrunners' (inmiddels vertaald in de Do-rist campagne).



rotterdam partners

SCHERPE KEUZES

De afgelopen jaren hebben ons echter ook laten zien dat alleen marketing & acquisitie niet genoeg is zolang belangrijke vestigingsvoorwaarden niet op orde zijn. Er heerst schaarste op tal van gebieden. Om dat aan te pakken zijn keuzes van het rijk nodig, maar evengoed van de gemeente Rotterdam.

Zo is er in de stad sprake van schaarste aan vestigingsplekken voor nieuwe bedrijven, vooral in de innovatieve maakindustrie en circulaire economie. Het aanbod van internationaal (meertalig) onderwijs loopt achter bij andere steden. De bereikbaarheid in en rond de stad is een punt van zorg. En het woningaanbod voor nieuw talent staat onder druk. Daarbovenop dreigt verschraling van het aanbod van de stad als gevolg van de pandemie. Sectoren die een grote positieve bijdrage leveren aan een levendige en leefbare stad voor Rotterdammers en nieuwe vestigers, zoals de kunst – en cultuursector, de retail en de horeca zijn de afgelopen jaren zwaar getroffen. Dit alles tezamen heeft negatieve gevolgen voor de internationale acquisitie van bedrijven en maakt Rotterdam minder aantrekkelijk voor toekomstige congressen en events. Het heeft ook impact op het ondernemersklimaat voor Rotterdamse bedrijven – van grote internationale bedrijven tot het lokale MKB.

Schaarste op zo veel terreinen maakt het meer dan ooit noodzakelijk om met een integrale blik naar de stedelijke vernieuwingsopgave te kijken. Alleen zo kan recht worden gedaan aan de verschillende belangen. Wonen, werken, kunst & cultuur, onderwijs, groen; het doet er allemaal toe voor Rotterdammers en het draagt ook allemaal bij aan een aantrekkelijk vestigings- en ondernemingsklimaat.

Koester en bewaak bij deze integrale aanpak ook het internationale imago van Rotterdam. Wij hebben de afgelopen jaren succesvol gebouwd aan internationaal imago volgens de kernwaarden Bold, Forward & Culture. Kernwaarden die de essentie van het Rotterdamse DNA op zo'n manier uit dat deze internationaal onderscheidend is en tevens relevant is voor onze doelgroepen. Tussen deze belofte en de werkelijkheid dreigt in toenemende mate een discrepantie te ontstaan. Innovatieve, experimentele, rauwe plekken en initiatieven die bijdragen aan het internationaal succesvolle en onderscheidende imago van de stad moeten steeds vaker wijken voor de stedelijke vernieuwingsopgave. Terwijl zij juist van onschatbare waarde zijn voor het in stand houden van ons internationale maar ook lokaal onderscheidende en aantrekkelijk vestigingsklimaat. Bewaar en bewaak daarom het rauwe randje, de rafelranden van de stad, door bijvoorbeeld ruimte te behouden en te maken voor bottom-up initiatieven zoals Weelde, Schiekadeblok en Blue City. Investeer in relevant kunst en cultuuraanbod om verschraling te voorkomen. Blijf investeren in ruimte voor experiment/startups en plekken zoals CIC, Port XL en RDM. Het maakt de stad divers en inclusief, belangrijke waarden voor zowel grote internationale hoofdkantoren als individuele internationals om zich te binden aan Rotterdam.

rotterdam partners

Rotterdam Partners wil gericht en proactief een bijdrage leveren aan het komen tot oplossingen. Wij signaleren vijf thema's die een integrale visie verdienen om de stedelijke economie op de juiste manier vooruit te bewegen:

I. Rotterdam – Leading change

Rotterdam bouwt internationaal succesvol aan een imago als duurzame en innovatieve stad. Een stad waar ruimte wordt gegeven aan het bedenken van en experimenteren met oplossingen voor nationale en mondiale transitiethema's. En waar ook volop ruimte is om deze oplossingen naar de markt te brengen. Onderscheidend zijn we internationaal vooral op de volgende onderwerpen:

- Energietransitie, waarin de stad beweegt van vervuiler naar vernieuwer
- Zorgtransitie, waarin internationaal onderscheidende spelers als het Erasmus MC en de TU Delft nieuwe allianties vormen voor innovatieve zorgoplossingen
- Innovatieve maakindustrie, waarmee Rotterdam internationaal in het oog springt als de stad van design, develop en deliver
- Binnen de maritieme wereld staat Rotterdam bekend als groot havenlogistiek cluster met de haven als koploper op het gebied van innovatie

Rotterdam Partners zet deze thema's via marketing & communicatie om in concrete acquisitiekansen, maar loopt hierin tegen een aantal knelpunten aan. Allereerst is er een mismatch tussen de ambities met de energietransitie en de daadwerkelijke beschikbare fysieke- en milieuruimte voor (internationale) vestigers die hier een bijdrage aan kunnen leveren. Deze bedrijven hebben veelal een grote ruimtevraag. Daarnaast lopen bedrijven die een bijdrage kunnen leveren aan de circulaire economie van Rotterdam nu veelal aan tegen milieuruimte-beperkingen. En vooral deze sector kampt met een gebrek aan technisch talent.

Ditzelfde gebrek aan ruimte speelt ook binnen de innovatieve maakindustrie en de sector Life Sciences & Health, waar er, ondanks op handen zijnde investeringen, een groot tekort is aan beschikbare labruimte. Het zijn juist deze sectoren die een belangrijke rol hebben in de volgende sprong voor de stad – en waarbinnen we het innovatieve – en investeringsvermogen van nieuwe bedrijven hard nodig hebben om vooruit te bewegen.

II. Duurzaam toerisme en aantrekkelijke stad

Dat een goede en gezonde bezoekerseconomie van grote waarde is voor onze stad, heeft de coronacrisis nog maar eens aangetoond. De Visie Toerisme zoals deze in 2020 door de gemeente is gepresenteerd geeft de juiste koers voor verdere groei van deze sector. Uitgangspunt hierbij is dat een gezonde bezoekerseconomie begint bij datgene wat goed is voor de Rotterdammer zelf. Dit vertaalt zich vervolgens in marketing en communicatie gericht op het enthousiasmeren en aantrekken van bezoekers voor de stad. Diversiteit en inclusiviteit zijn hierin belangrijke criteria en deze vertalen zich op verschillende manieren.

Stuur op divers aanbod – zowel kwaliteit als kwantiteit – van activiteiten (hotels, restaurants, attracties, en ander aanbod) om aantrekkelijk te blijven voor het type bezoeker waar Rotterdam zich op focust (in de Visie Toerisme gedefinieerd als de frontrunner). En stuur hierbij ook op spreiding van toeristen in de stad door het proactief creëren van nieuw aanbod in diverse wijken (zoals bv de Cultuurcampus en door middel van het Stadsprogramma). Stimuleer bottom-up initiatieven van ondernemers en/of wijken die deze spreiding mogelijk maken, en belangrijker nog, laat dit direct aansluiten bij de behoeften van de Rotterdammers zelf.

III. Talent en Onderwijs

De schaarste aan het juiste en beschikbaar talent is mondiaal in veel sectoren een probleem. Het vergt dat Rotterdam nog nadrukkelijker richting potentiële investeerders duidelijk moet maken wat Rotterdam aan talent te bieden heeft en ze hieraan – eenmaal hier gevestigd – daadwerkelijk te verbinden. Rotterdam Partners spant zich hier al voor in en wil de komende jaren verder inzetten op het verbeteren van de samenwerking met diverse talentprogramma's en initiatieven in stad en regio. Eerdergenoemde investering in het behouden van een onderscheidend en aantrekkelijk vestigingsklimaat is tevens randvoorwaardelijk om talent aan Rotterdam te binden. Naast Rotterdam Maritime Capital of Europe zouden we ook moeten streven naar Rotterdam Capital of Talent.

Voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat is goed internationaal (meertalig) onderwijs belangrijk. Rotterdam loopt hierin achter op andere grote steden. De capaciteit en de huisvesting van dit onderwijs zijn momenteel onder de maat. Internationaal onderwijs is een belangrijke factor voor een goed vestigingsklimaat. Bij de afweging waar bedrijven zich vestigen of willen uitbreiden speelt mee of kinderen van hun medewerkers er onderwijs kunnen volgen. Hetzelfde geldt voor de broodnodige kenniswerkers die meerdere Rotterdamse instellingen en bedrijven aantrekken vanuit het buitenland. Zij kiezen voor een stad waar hun kinderen naar internationaal onderwijs kunnen.

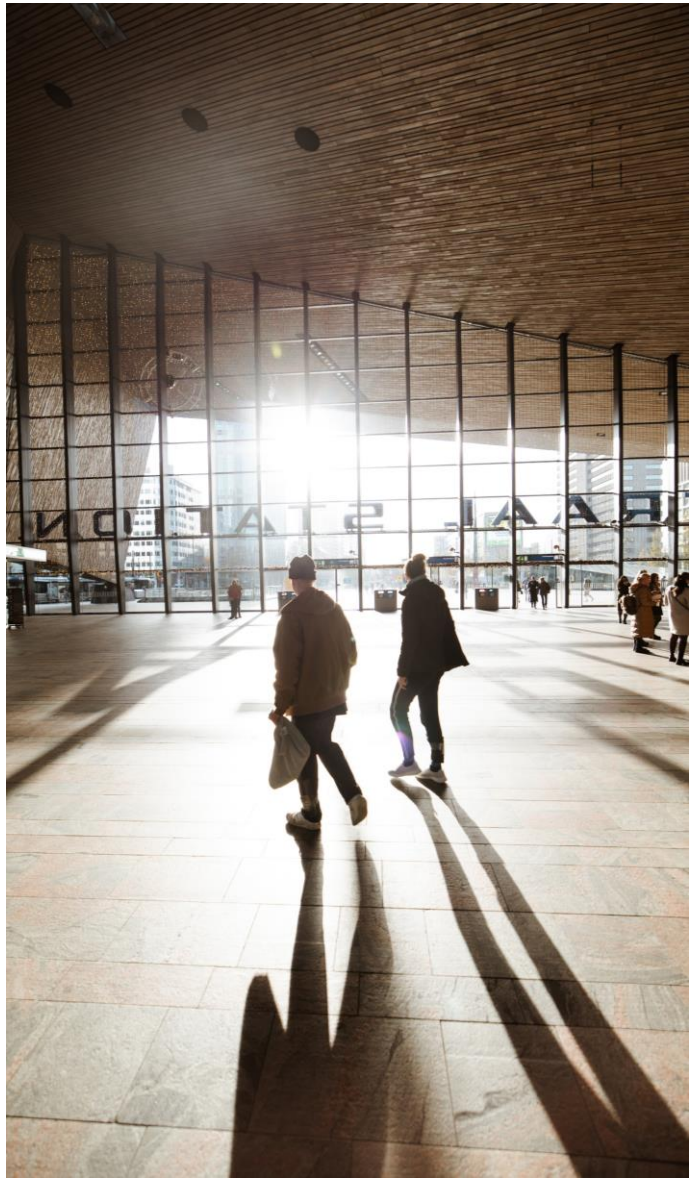
Rotterdam Partners maakt sinds het begin van de ontwikkeling deel uit van de Advisory Board Campus Internationaal Onderwijs. Deze heeft als doel om te komen tot een campus met een doorlopende leerlijn; kinderopvang, basis- en voortgezet onderwijs samen met sportvoorzieningen. Begin 2022 heeft het college van burgemeester en wethouders besloten tot de uitwerking van een integraal plan voor de campus en de daartoe beschikbare middelen te reserveren.

IV. Balans tussen wonen en werken

De woonambitie van de gemeente Rotterdam wordt ondersteund door Rotterdam Partners, tegelijkertijd dreigt het gevaar dat de economische belangen en daarmee de werkgelegenheid ondergesneeuwd raken. Houdt bij stedelijke vernieuwing daarom oog voor voldoende ruimte voor zowel bestaande als nieuwe internationale (en nationale) bedrijven om zich te vestigen in de stad of om hun bedrijf uit te breiden. Werkgelegenheid blijft een bepalende factor voor toekomstige economische groei. De komst van nieuwe bedrijven naar de stad is daarvoor noodzakelijk, evenals het behouden van de bestaande bedrijven in de regio. Alleen het zijn van een aantrekkelijke woonstad is derhalve niet voldoende. Rotterdam zal zich moeten blijven onderscheiden als innovatieve werkstad.

V. Bereikbaarheid en toegankelijkheid

Investeren in een bereikbare en toegankelijke stad is in het belang van iedereen: bewoners, bezoekers en bedrijven. In het bouwen aan een duurzame, toekomstbestendige economie zien wij vooral het belang om te focussen op duurzame verbindingen om mensen van en naar Rotterdam te vervoeren. Dit kan door in te zetten op verbreding van het aanbod internationale (nacht)spoorverbindingen naar (zakelijke) bestemmingen. Door Rotterdam The Hague Airport te blijven ontwikkelen als innovatiehub voor vliegverkeer van de toekomst en daarnaast vooral te behouden voor het zakelijk reisverkeer. Een aantrekkelijke duurzame bestemming investeert ook in duurzame mobiliteit in de stad en zorgt voor een aantrekkelijk aanbod van openbaar vervoer, fietsen, deelmobiliteit en andere nieuwe vormen van vervoer. Investeren in een goede digitale ontsluiting hoort daar ook bij. Wil Rotterdam een koploper blijven in digitalisering dan moeten randvoorwaarden als een glasvezelnetwerk en 5G en internetsnelheid blijvend op orde zijn.



rotterdam partners

ONZE IMPACT

Rotterdam Partners is de officiële Destination Marketing Organisatie & Investment Agency van de stad Rotterdam. Wij bouwen aan een duurzame groei van de Rotterdamse economie door Rotterdam internationaal aantrekkelijk te positioneren als stad en vestigingsplaats, om hiermee bedrijven, congressen, events en bezoekers naar de stad te trekken.

ONZE DOELEN

Rotterdam Partners stuurt op een achttal afrekenbare doelen: het aantal hotelgasten en hotelovernachtingen in de stad, het bereik van positieve mediapublicaties over Rotterdam, het aantal kandidaatstellingen voor congressen alsmede de economische spin-off van congressen, het aantal aanvragen vanuit de reisindustrie en de corporate evenementensector, en het aantal nieuwe banen als gevolg van de vestiging van bedrijven in de stad. Hierbij gaat het om werkgelegenheid in de breedte; van banen voor hoogopgeleiden tot banen voor mensen uit het praktijkonderwijs.

We monitoren deze groei op aantallen én op de wijze waarop deze bijdraagt aan de economische groeiambities van de stad.

ONZE TOEGEVOEGDE WAARDE

De economische en maatschappelijke toegevoegde waarde van Rotterdam Partners laat zich meten langs een aantal lijnen. Erasmus Center for Urban Port and Transport Logistics onderzocht de directe en indirecte bijdrage van nieuw gecreëerde werkgelegenheid door internationale bedrijven in de Rotterdamse regio. Internationale bedrijven die zich in de periode 2017-2020 vestigden in Rotterdam, waren goed voor ongeveer 9.800 banen waarvan 5.700 direct. Zij brachten een economische waarde van ongeveer 1,1 miljard euro, waarvan ruim 800 miljoen euro direct. Daarnaast leveren zij een unieke bijdrage aan een sterkere en meer weerbare Rotterdamse economie, doordat zij kennis, kunde en investeringsvermogen van buiten meebrengen. De economische spin-off van congressen is gemiddeld ruim 35 miljoen euro per jaar (bron Rotterdam Partners). Rotterdam Partners levert dan ook een significante bijdrage aan een bloeiende toekomstbestendige economie van Rotterdam en aan een levendige en leefbare stad voor Rotterdammers.

rotterdam partners

TERUGBLIK OP 2021

CIJFERS EN ACTIVITEITEN

rotterdam partners

HET JAAR 2021

Na een zwaar coronajaar hoopten we dat 2021 het jaar zou worden van 'alles weer terug naar het oude'. De realiteit bleek weerbarstig. We begonnen én eindigden het jaar in lockdown. Onze veerkracht werd op de proef gesteld, en zo werd 2021 het jaar van 'zoeken naar wat wél kan'.

Het tweede coronajaar heeft van iedereen veel gevraagd. De effecten van de lockdowns en andere vrijheidsbeperkende maatregelen op bewoners, ondernemers en de cultuursector zijn bekend. Een belangrijk verschil met 2020 was echter dat we inmiddels een jaar ervaring hadden met leven en werken tijdens een pandemie.

Rotterdam zou Rotterdam niet zijn als we geen veerkracht zouden tonen. Dus gingen we op zoek gingen naar dingen die wél kunnen. Van de talloze voorbeelden van deze instelling, was de meest zichtbare waarschijnlijk het Eurovisie Songfestival. Nadat dit evenement in 2020 nog werd afgeblazen, was in 2021 niet de vraag óf het muziekfestijn doorging, maar hóe. Zo was Rotterdam een jaar later dan gepland toch nog de trotse host city en gingen beelden van de Rotterdamse iconen de hele wereld over. Ook in zeer afgeslankte vorm, gaf het Eurovisie Songfestival een flinke impuls aan de toerisme- en mediacijfers.

Datzelfde kan gezegd worden van de opening van het Depot Boijmans Van Beuningen. Het openbaar ontsluiten van de museumcollectie in een publiek toegankelijk depot gold als een wereldprimeur. Het unieke en gedurfde concept plaatste Museum Boijmans Van Beuningen aan de voorkant van een wereldwijde trend in de museale wereld, en Rotterdam als stad waar dit soort initiatieven worden bedacht én tot uitvoer gebracht. Bovendien zet het door architecten-bureau MVRDV ontworpen gebouw Rotterdam op de kaart als stad van architectuur en innovatie.

Hoogtepunten als deze ten spijt was 2021 ook voor Rotterdam Partners opnieuw een uitdagend jaar. Corona was letterlijk nooit ver weg, en wierp voor het tweede jaar op rij een schaduw over al onze activiteiten, van toerisme en congressen tot handel en investeringen.

Zoeken naar wat wél kan, werd de rode draad van 2021.

We ondernamen digitale handelsmissies, ondersteunden en werkten nauw samen met onze partners, haalden bedrijven naar Rotterdam en gebruikten onze internationale blik voor een ander perspectief op lokale aangelegenheden. In het oog springende resultaten van deze aanpak zijn de hoge economische spin-off van de in 2021 bevestigde congressen, de vele expats die we hebben kunnen helpen en het enorme mediabereik – bijna vier maal zo hoog als verwacht. Het zijn resultaten die laten zien dat het loont om in moeilijke omstandigheden creatief en inventief te blijven, en op zoek te gaan naar nieuwe manieren. Het is de veerkracht waarop Rotterdam zich zo graag laat voorstaan.

rotterdam partners

ESF EN #SWINGALONG

Het Eurovisie Songfestival was in veel opzichten een hoogtepunt van 2021. Door de inreisbeperkingen, speelde de beleving zich grotendeels online af. De campagne Rotterdam. #swingalong, om de bekendheid en zichtbaarheid van Rotterdam als host city te vergroten, speelde hierin met een bereik van bijna 300 miljoen een grote rol. De campagne was zichtbaar van 13 april tot en met 6 juni in Rotterdam en in duurzaam bereikbare buurlanden Frankrijk, Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk.

PERS & PR

We werken onverminderd aan een positief en onderscheidend imago van Rotterdam. Het mediabereik in 2021 was met ruim 3 miljard views, goed voor een mediawaarde van ruim 27 miljoen euro ongekend hoog, mede dankzij het Eurovisie Songfestival en de opening van Depot Boijmans Van Beuningen. Kers op de taart was de nominatie op de lijst van Time Out Best City Breaks in Europe for 2022, die ons bij veel toeristen op de radar zet voor het moment dat ze weer willen gaan reizen.

AGENDA VAN DE STAD

Als de pandemie ons iets leerde, dan is het wel dat een transitie naar een digitale, duurzame en circulaire economie urgenter is dan ooit. Als onderdeel van de regiegroep droeg Rotterdam Partners bij aan de herstel- en vernieuwingsagenda van de gemeente Rotterdam. Zo spraken we in het kader van ons Investor Relations programma ook dit jaar weer meer dan 200 bedrijven, namen we deel aan de Rotterdamse Hotel Combinatie en Platform Gastvrij, en hosten we zelf netwerkevents als het Red Carpet Dinner en de Partnerbijeenkomst.

IAB MICE

De International Advisory Board (IAB) bracht in 2021 een rapport uit met aanbevelingen over de toekomst van de MICE-industrie (Meetings, Incentives, Conferences en Exhibitions) in Rotterdam. Het rapport dient als lange termijn handelingsperspectief voor de stad om de positie als MICE-bestemming te versterken en is gezien de impact van de pandemie op de sector zeer relevanter. Centraal in het advies staan de waarde voor de klant en de stad, de verduurzaming van de branche en de inzet van technologische ontwikkelingen.

EXPO DUBAI

De Expo 2020 Dubai zou, zoals de naam impliceert, plaatsvinden in 2020, maar werd een jaar uitgesteld. Onder de zinspreuk "Uniting Water, Energy and Food" was dit een uitgelezen kans om Nederland en Rotterdam te positioneren en de relatie met Dubai te bestendigen. Samen met verschillende partners maakten we deel uit van de handelsmissie rondom de opening van de Expo in november.

LOBBY BEZOEKERSECONOMIE

Al langere tijd riepen we samen met veertien andere destinatiemarketingorganisaties (DMO's) de Tweede Kamer en het kabinet op om tot een Nationaal Toerisme-transitieplan te komen. Inmiddels heeft de lobby zich uitbetaald. Wij zijn ontzettend blij dat toerisme een volwaardige plek krijgt in het economisch beleid van het kabinet-Rutte IV. In 2022 blijven we samen met de andere DMO's participeren in het lobbytraject om te zorgen dat de woorden van het regeerakkoord worden omgezet in daden.

INNOCENT

Een toekomstig boegbeeld van duurzaamheid is de fabriek van sappenfabrikant Innocent, die in 2021 naar Rotterdam kwam. Met hun CO2 neutrale fabriek zijn ze tevens de eerste bewoner van de Rotterdam Food Hub op de hoek van het Calandkanaal en het Beerkanaal. Voor Innocent een belangrijke stap in hun streven om in 2025 CO2 neutraal te opereren; voor Rotterdam een mooi uithangbord van de duurzaamheidsagenda.

ROTTERDAM EXPERIENCE

Vanzelfsprekend ontvingen onze Rotterdam Tourist Information locaties op Rotterdam Centraal, de Coolsingel en in Hoek van Holland veel minder bezoekers dan we gewend zijn. We verhuisden binnen Hoek van Holland naar een strategischer locatie, waar we op de lange termijn meer bezoekers denken te trekken. Met de opening van het Port Pavilion, een samenwerking met Havenbedrijf Rotterdam, hebben we daarnaast een mooi extra infopunt, dat de haven naar de stad haalt. Ook zetten we info bikes in als mobiele informatiedesks, om alle bezoekers te bereiken die niet als vanzelfsprekend een bezoek brengen aan onze fysieke locaties.

VESTIGINGS- EN ONDERNEMERSKLIMAAT

Rotterdam is een dynamische stad die internationaal veel aantrekkingskracht uitoefent. Vanwege de schaarse ruimte voor vestiging en beschikbaarheid van talent, maken we strategische afwegingen in onze acquisitie. De focus ligt daarbij op bedrijven die bijdragen aan Rotterdams transitiedoelstellingen en actief zijn in sectoren als clean tech, Life Sciences & Health, energie, agrofood en transport & logistiek.

Bij het aantrekken van nieuwe vestigers, is het belangrijk dat ze de Rotterdamse waarden delen en iets brengen op gebieden die wij belangrijk vinden, zoals innovatie, digitalisering, duurzaamheid, circulariteit en inclusiviteit. De 37 buitenlandse investeringsprojecten waarbij Rotterdam Partners in 2021 in de lead was, zullen de komende drie jaar goed zijn voor ruim 300 miljoen euro. Bovendien creëren ze ruim 1800 banen in de regio Rotterdam.

Ruim de helft van de buitenlandse investeringen komt uit Azië. Gezien de strengere reisbeperkingen voor landen in die regio, is dat opvallend te noemen. Dit wordt deels verklaard doordat het een aanzienlijk aantal uitbreidingen betreft van bedrijven die hier reeds gevestigd waren. Daarbij passen ze veelal binnen onze strategische focussectoren als maritiem, high-tech en agrofood.

Rotterdam bleek ook dit jaar weer een aantrekkelijke vestigingsstad voor talent. Bij ons Rotterdam Expat Centre was het met bijna 2.800 bezoekers drukker dan ooit. De aantrekkingskracht van de stad op talent was voor het van origine Zwitserse bedrijf Swisscom reden om dit jaar het Rotterdamse kantoor uit te breiden.

Zwaartepunt op handelsgebied in 2021 waren de missies naar de Dubai Expo, die we samen met Innovation Quarter ondernamen. Onder leiding van burgemeester Aboutaleb, en met innovatieve bedrijven als Blue City en RotterZwam lieten we er zien wat Rotterdam te bieden heeft op het gebied van agri en horti.

Daarnaast staan we in constant contact met veel bedrijven in de regio om ze te ondersteunen bij hun internationale ambities. Zo organiseerden we globalisers om start- en scale-ups voor te bereiden op hun eerste stappen over de landsgrenzen en koppelden we Rotterdamse bedrijven aan relevante internationale contacten met trade lunches.

ROTTERDAM. MARITIME CAPITAL OF EUROPE

Het internationaal imago van het regionaal maritieme cluster is een belangrijk onderdeel van het vestigingsklimaat. De strategie op het gebied van internationale marketing en acquisitie is gericht op het verstevigen van het economisch en duurzaam profiel van het maritieme cluster, om de concurrentiekracht van Regio Rotterdam als vestigingsplaats voor maritiem gerelateerde internationale activiteiten en bedrijvigheid te versterken. Door de gezamenlijke inzet op internationale marketing campagnes wordt de aandacht gevestigd op de innovatieve maritieme technologie in Regio Rotterdam met focus op autonoom- en emissieloos varen.

Rotterdam. Maritime Capital of Europe is een samenwerkingsverband van initiatiefnemers Gemeente Rotterdam, Drechtsteden en Provincie Zuid-Holland, met Rotterdam Partners, Deal Drechtsteden, Havenbedrijf Rotterdam, InnovationQuarter en brancheverenigingen waaronder NML, NMT en RMSC.

INVESTMENTS IN ROTTERDAM
2021

46
FOREIGN DIRECT INVESTMENT PROJECTS LANDED IN ROTTERDAM

37
FOREIGN DIRECT INVESTMENT PROJECTS LANDED IN ROTTERDAM
with Rotterdam Partners in lead

1,842 JOBS
CREATED (DIRECT JOBS)
after 3 years

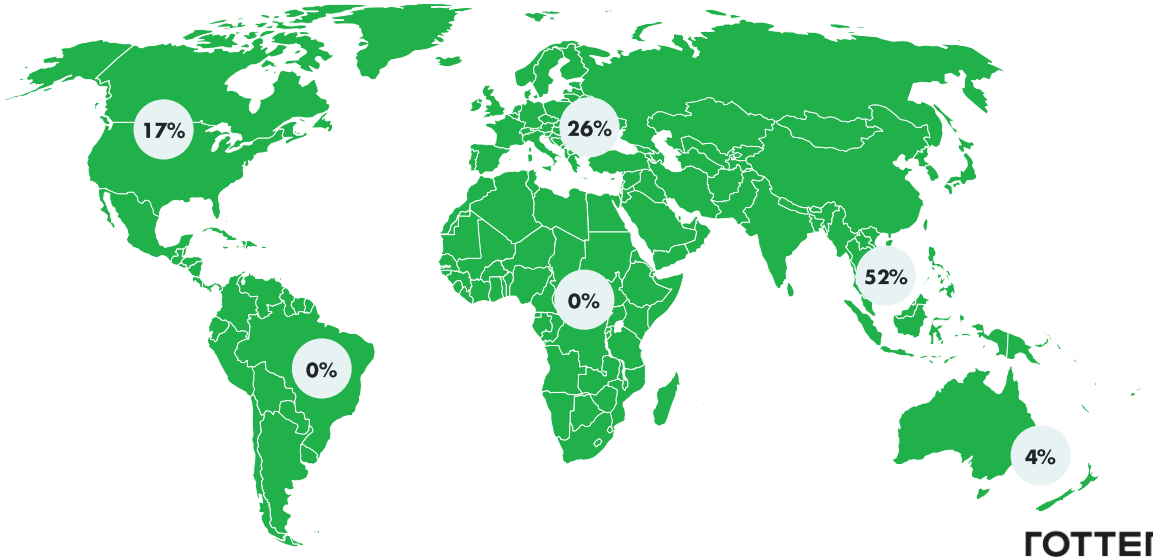
€ 305 MILLION
IN INVESTMENTS
after 3 years

2,798 EXPATS
SERVICED BY THE ROTTERDAM EXPAT CENTRE

FOREIGN DIRECT INVESTMENT PROJECTS PER SECTOR

HTSM & IT	24%
Chemical & Energy	18%
Consumer & Household goods	13%
Transportation & Logistics	11%
Agrofood	9%
Wholesale, retail & trading	9%
Business Services	7%
Life Sciences & Health	4%
NGO	4%
Packaging	2%

PLACE OF ORIGIN



rotterdam partners

DUURZAAM TOERISME

Het toerisme had wereldwijd zwaar te lijden onder de corona pandemie. Zo ook in Rotterdam. Zowel het aantal overnachtingen als het aantal hotelgasten kwamen maar net boven de helft uit van de aantallen in 2019. Toch zien we een stijgende lijn ten opzichte van het eerste coronajaar, vooral in de zomer en het najaar; de periode van versoepelingen. Over het hele jaar kwam het aantal hotelgasten 6,3% hoger uit dan in 2020 en het aantal hotelovernachtingen zelfs 14,3% hoger.

Het overgrote deel van de toeristen die Rotterdam in 2021 bezochten, was afkomstig uit Nederland en omringende landen als Duitsland, België, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk.

Het Eurovisie Songfestival zorgde voor een duidelijke piek in bezoekersaantallen in mei – zowel van leisure als zakelijke toerisme.

In de periode in 2021 dat er weer gereisd kon worden, lanceerde Rotterdam Partners de Do-rist campagne. Met als doel de stad op een internationaal onderscheidende manier op de kaart te zetten bij potentiële bezoekers om zo het toerisme in Rotterdam weer op gang te krijgen en de bezoekerseconomie van de stad te herstellen en te versterken. Deze campagne is een uitwerking van onze lange termijn strategie om toeristen aan te trekken die qua mentaliteit bij Rotterdam passen, en zodoende wat aan de stad toevoegen.

Daarnaast zetten we in op samenwerking met nieuwe partijen in de reisindustrie die net als wij streven naar duurzaam toerisme. Voorbeelden zijn vervoerders zoals Eurostar en de fair boeking site Moonback. Met beide bedrijven organiseren we gezamenlijke activiteiten, zoals persreizen.

DE TOEKOMST VAN EVENEMENTEN

De beperkte mogelijkheden om zakelijke bezoekers naar de stad te trekken, zetten aan tot creativiteit en innovatie. Zo ontstond 'The Rotterdam Experiment'; een serie van digitale bijeenkomsten over de toekomst van de evenementen industrie. Voor en door experts uit de industrie werden innovatieve oplossingen verkend, getest en gedeeld met de industrie. Zo konden we ondanks de beperkingen, alsnog Rotterdam op de kaart zetten binnen deze voor ons belangrijke sector.

rotterdam partners

VISITORS IN ROTTERDAM
2021

677,000
HOTEL GUESTS

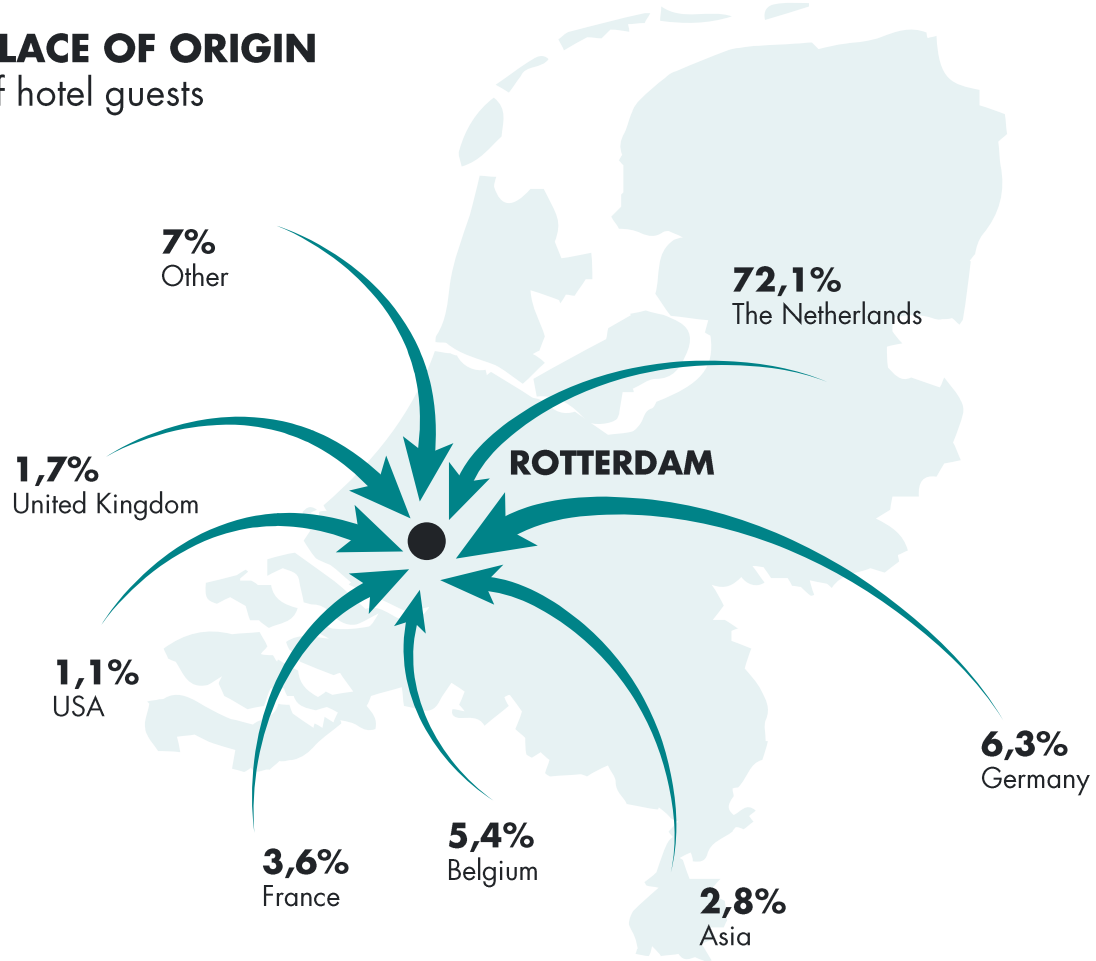
+6,3% compared to 2020

1,177,000
HOTEL NIGHTS

+14,3% compared to 2020

Source: CBS

PLACE OF ORIGIN
of hotel guests



VISITOR SPENDING
PER DAY PER TYPE OF VISITOR

€ 51
day visitor

€ 180
foreign tourist

€ 350
business visitor

€ 389
congress visitor

Source: NBTC, 2014 & 2018

rotterdam partners

CONGRESSES IN ROTTERDAM
2021

13
CONGRESSES LANDED IN ROTTERDAM
in collaboration with Rotterdam Partners

51,450
DELEGATE DAYS

€ 20,014,050
ECONOMIC VALUE

HIGHLIGHT

WORLD HYDROGEN 2022 SUMMIT & EXHIBITION

In a joint effort with the City of Rotterdam and the Port of Rotterdam, we brought World Hydrogen Summit to Rotterdam in 2020. Although this edition took place online as a result of Covid, it was considered successful, and the organization decided to commit to Rotterdam for multiple years, with 2022 being the first live edition. The WHS is a great proof point of Rotterdam's ambition of being the Hydrogen Hub of Northwest Europe.

rotterdam partners