

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*



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) acquisitiekraft 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

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	ationale 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

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

bestuurlijke nota

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.



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 acquisitiec capaciteit 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 transitie 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 gezien. 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.



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.

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 ontplooiën. Het onderzoek van de rekenkamer richt zich dan ook op de acquisitie van buitenlandse bedrijven.

onderzoekperiode

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 acquisitiebeleid



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. Concreet 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 acquisitietask 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., Witterman, 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 Enterprise & 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 Enterprise & 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 Enterprise & 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 Enterprise & 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 Enterprise & 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 Enterprise & 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; • afstemming op strategisch, tactisch en operationeel niveau;
organisatorische aspecten	• 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
BRIC (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.



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 bedrijfsvesteringen.

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, Terugblik', 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 Enterprise & 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 Een 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 (industriële, 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 Enterprise & 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 Enterprise & 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 acquisitierisultaten. 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 gesproken 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 zien is 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 bedrijvigheid 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 Enterprise & Industrie, juli 2013.



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

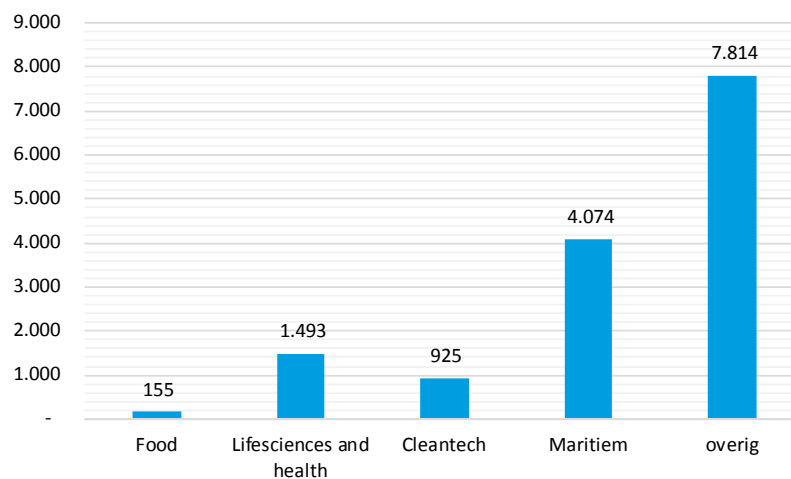
In 2018 bestond de bedrijvenpopulatie voor bijna de helft (46%) uit bedrijven in de prioritaire clusters Food, Life Sciences and Health, Clean Tech en Maritiem (figuur 4-1).⁹⁶ Het maritieme cluster telt ruim een kwart van de bedrijfsvestigingen in Rotterdam (28%). Dit past bij het beeld van Rotterdam 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



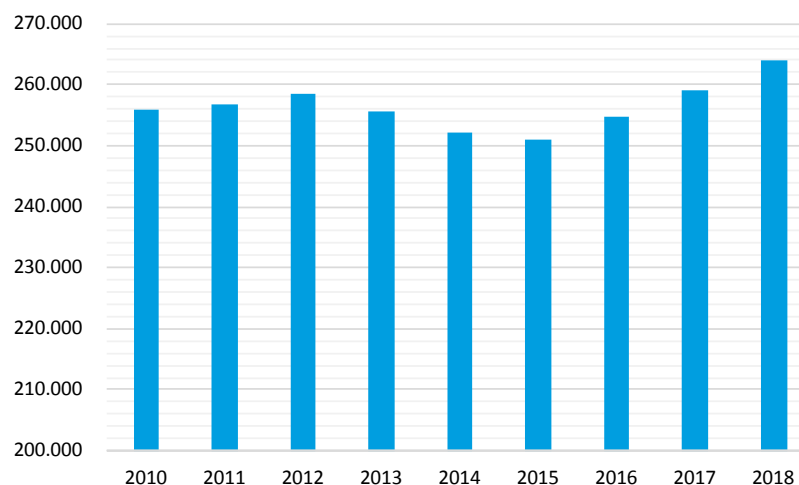
bron: Bedrijvenregister Zuid-Holland, bewerking rekenkamer

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



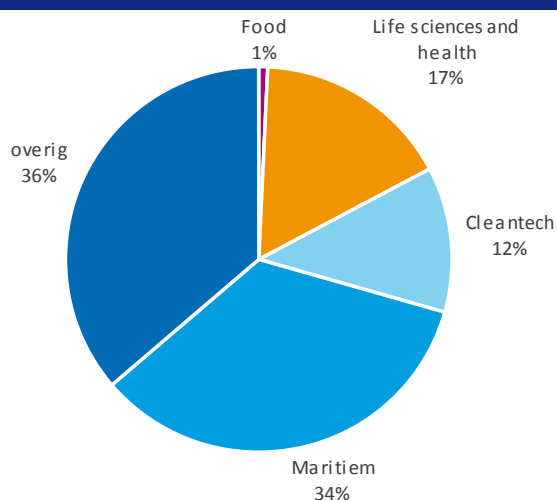
bron: Bedrijvenregister Zuid-Holland, bewerking rekenkamer

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.

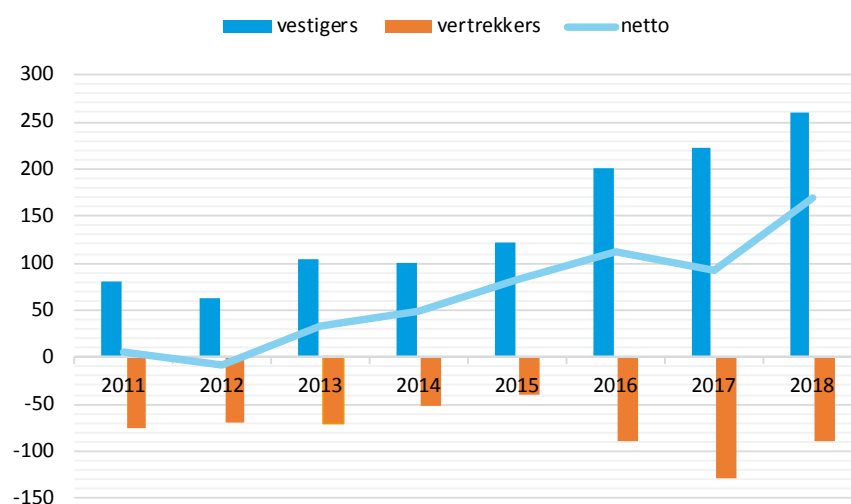
4-3-1 inleiding

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

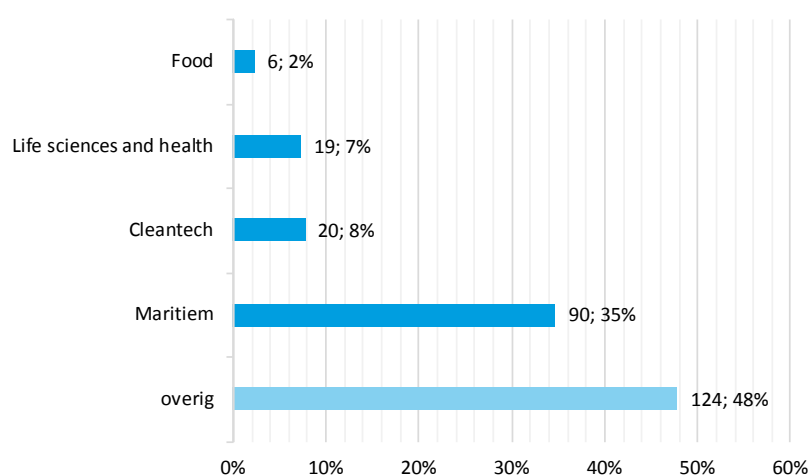


bron: Bedrijvenregister Zuid-Holland, bewerking rekenkamer

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 *bedrijfsvestigingen* 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



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 17^e 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 richten 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 17^e 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 aandachtspunten 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 Enterprise & 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, Terugblik', 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>

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