

EDBR advies

**Internationale Acquisitie voor
Rotterdam
en
Rotterdam Investment
Agency**

Woord vooraf

In 2008 heeft de EDBR het advies “Internationale Acquisitie voor Rotterdam” uitgebracht. Voortvloeiend uit dat advies is de Rotterdam Investment Agency (RIA) opgericht. Nu, bijna drie jaar later, heeft voormalig wethouder Dominic Schrijer aan de EDBR gevraagd om de resultaten van het oprichten van de RIA en de uitwerking van het EDBR advies te evalueren. In deze evaluatie kijken we eerst terug op de inhoud van het advies uit 2008, daarna op de uitvoering ervan middels het oprichten van de RIA. Vervolgens kijken we naar de door de RIA geboekte resultaten. Tenslotte volgt een aantal conclusies en aanbevelingen.

Advies Internationale Acquisitie voor Rotterdam

Directe buitenlandse investeringen zijn belangrijk voor de algehele economische groei en technologische ontwikkeling van een land. Buitenlandse investeerders genereren economische groei, genereren directe en indirecte werkgelegenheid, versterken de innovatiekracht, houden het bedrijfsleven scherp en geven aansluiting op internationale netwerken en bedrijvigheid. Het in onvoldoende mate organiseren van internationale acquisitie, kan leiden tot het verslechteren van de internationale concurrentiepositie. Om die reden hebben de meeste landen, regio's en steden een eigen Investment Promotion Agency (IPA) met als doel directe buitenlandse investeringen aan te trekken.

Het onderzoek van de EDBR in 2008 wees uit dat:

- diverse partijen in Rotterdam zich bezig houden met – deelgebieden van – (internationale) acquisitie (zoals het Havenbedrijf Rotterdam, RPPC, KvK, CMO, afdeling internationale relaties BSD, afdeling I&A OBR, China Desk, e.a.). Zij hebben hun eigen taken, werkgebied en bestaansrecht. Gedeeltelijk overlappen deze organisaties elkaar. Gedeeltelijk zijn er nog gaten te vinden in de gewenste dienstverlening. Het is niet altijd even duidelijk voor de verschillende spelers in het veld wie er allemaal meespelen en wat hun positie is. Er is te weinig coördinatie of samenwerking;
- Rotterdam kansen laat liggen door versnippering in het beleid;
- internationale acquisitie niet erkend wordt als strategische keuze;
- er geen eenduidige beeldvorming is over Rotterdam naar buiten toe. Verschillende organisaties houden zich bezig met internationale acquisitie maar werken niet altijd efficiënt samen en er is geen strategische samenhang;
- er te veel onduidelijkheid is tussen en binnen partijen over taken, verantwoordelijkheden en processen, waardoor samenwerking wordt bemoeilijkt;
- Rotterdam niet voldoende duidelijk op de radar staat bij de NFIA en andere acquisitieorganisaties (ook in het buitenland);
- de capaciteit (aantal medewerkers), het budget, de autonomie en de positie binnen het gemeenteapparaat van de bestaande afdeling I&A van het OBR niet optimaal is;
- er te weinig gebruik wordt gemaakt door de partijen van het bestaande Rotterdamse bedrijfsleven als acquisitiekanaal.

Om als stad succesvoller te kunnen zijn in (internationale) acquisitie was het dus belangrijk dat er een centrale organisatie kwam die aan zoveel mogelijk van de hieronder genoemde kritische succesfactoren zou voldoen. Het advies van de EDBR in 2008 was dan ook om een duidelijk afgebakende, onafhankelijk opererende en sterke IPA op te richten.

Hoe succes van een IPA is, is afhankelijk van een aantal kritische succesfactoren, zoals:

- een gedreven en kwalitatief hoogwaardige organisatie, die de juiste verbindingen heeft met het relevante netwerk en die in staat is om op hoog niveau met doelgroepen en bestaande partijen te communiceren; dus een organisatie zonder een ambtelijke of bureaucratische instelling;
- het onderkennen van de strategische functie van een IPA, hetgeen vertaald moet worden in het positioneren van de IPA op het hoogste niveau binnen de stedelijke organisatie;

- en consistente en gecoördineerde organisatie van alle taken die van invloed zijn op (internationale) acquisitie en current investor development. Eén van de deelgebieden die in ieder geval daartoe behoort is marketing.

Oprichting RIA

2009 is inderdaad van start gegaan met het oprichten van een IPA, met de naam Rotterdam Investment Agency (RIA). Er werd extern een directeur aangetrokken en de bestaande afdeling Internationaal en Acquisitie van het OBR werd omgebouwd tot deze nieuwe RIA. Het eerste jaar is grotendeels opgegaan aan deze reorganisatie en het kwartiermaken van de nieuwe organisatie. In 2010 is er een business plan opgesteld met daarin de visie en strategie en de te halen targets.

Volgens de jaarrapportages van de RIA zelf, zijn de resultaten sinds 2010 als volgt:

Acquisitie

- Er is een gestructureerde aanpak opgesteld met een focus op landen en sectoren;
- Er is een bidbook met informatie over investeringsklimaat Rotterdam, er zijn landen- en sectoranalyses, er zijn strategische landenplannen, en er is een projectadministratiesysteem;
- Er is veel geïnvesteerd in samenwerking met partners uit de Vierhoek (HbR, KvK, RPPC/Deltalinqs);
- Er is een goede samenwerking met dienstverleners, (makelaars, belastingadviseurs, recruiters, etc.) die de RIA betrekken bij nieuwe projecten. Er wordt in projecten samengewerkt en samen strategie bepaald;
- Met EZ/NFIA is de samenwerking goed;
- RIA rapporteert over 2010 on target acquisitieresultaten behaald te hebben en ook voor 2011 on target te zijn.

Current Investor Development (CID)

- Er is een gestructureerde aanpak voor het (middel-)groot bedrijfsleven in de regio Rotterdam opgesteld en in uitvoering gebracht, sinds september 2010 is de praktische uitvoering versneld ingezet;
- Er is een bedrijven top 100 opgesteld die als leidraad gebruikt wordt voor proactief accountmanagement vanuit RIA en B&W, en er worden meer bedrijven op jaarbasis bezocht;
- Sinds sept. 2010: 150 bedrijven bezocht op beslisserniveau, volgens vast inhoudelijk stramien is informatie uit gesprekken verwerkt in bezoekverslagen en zijn de acties uitgezet. 55 bedrijven hebben een case met de gemeente bij de RIA neergelegd. 50% van de bezochte bedrijven hadden de laatste jaren geen of nog nooit contact met gemeente gehad;
- Er wordt ingezet op het bouwen van vitale economische webstructuur. Voorbeeld: behoud van internationale advocaten/notarissenkantoren voor Rotterdam. Op initiatief van de RIA zijn alle managing partners met de top van de EUR om de tafel gaan zitten. Gezamenlijk doel: de kwaliteit van de universitaire opleiding waarborgen door inzet van partners (inclusief open stellen van stageplekken) en behoud van hoogopgeleide juristen voor de stad. RIA is aanjager en facilitator.

Conclusies

Ondanks dat er veel is verbeterd ten opzichte van de situatie voor 2008 en ondanks dat bovenstaande resultaten op het eerste gezicht zeer positief lijken, heeft de RIA tot dusverre toch onvoldoende gebracht volgens de EDBR. Zeker gezien de budgettaire ruimte die er voor de RIA is gemaakt en zeker in vergelijking met het advies dat door EDBR in 2008 is uitgebracht. Verwacht had mogen worden dat de targets ambitieuzer zouden zijn geweest, dat de RIA beter gepositioneerd zou zijn geweest en dat de resultaten aansprekender zouden zijn. Dit heeft de volgende oorzaken:

1. Gemeentelijke organisatie

- Er is aan (internationale) acquisitie en CID onvoldoende strategische prioriteit gegeven door het stadsbestuur en door de ambtelijke organisatie;
- De RIA is nog niet de zelfstandige opererende investment agency met een centrale overkoepelende functie waar in het advies van de EDBR op gehamerd is. In het EDBR advies van 2008 is voorts duidelijk aangegeven andere partijen, daar waar mogelijk, opgeheven, cq. ondergebracht moesten worden bij deze investment agency. Echter, de RIA is opgericht én alle andere partijen bestaan ook nog. Resultaat is dat ondanks de inspanningen van de RIA er nog steeds geen zelfstandig opererend en centraal (1) loket is waar bedrijven terecht kunnen en er voor het bedrijfsleven nog steeds geen duidelijkheid is in de spaghetti van (gemeentelijke) diensten en verantwoordelijkheden;
- Er is een gebrek aan bestuurlijke daadkracht vanuit het Stadhuis om de RIA zo neer te zetten dat het succesvol kan zijn. De RIA is nog steeds een weggestopt onderdeel binnen een veel groter bestuurlijk apparaat waarbinnen de RIA niet de armslag heeft om snel, zelfstandig en daadkrachtig te kunnen handelen. Bovendien ontbeert het de senioriteit en autoriteit binnen het overheidsapparaat. De directeur van de RIA is in de vierde managementlaag terechtgekomen (onder hoofd Economie, onder directeur Stedelijke Inrichting, onder clusterdirecteur Stadsontwikkeling). Het gaat hierbij overigens niet om de positionering an sich maar vooral om de slagkracht binnen het concern, de perceptie bij de klanten als strategische gesprekspartner en de vrijheid om zelfstandig invulling te kunnen geven aan strategie en uitvoering.

2. Interne organisatie RIA

- RIA zelf heeft onvoldoende kracht ontwikkeld om naar een volgend niveau te komen. Het heeft te lang geduurd om de kwaliteit van de organisatie op het juiste niveau te krijgen. De RIA lijkt daarbij onvoldoende ondersteuning te hebben gekregen vanuit de gemeentelijke organisatie. Het afvloeien en aannemen van mensen heeft veel te lang geduurd (en duurt nog steeds voort), en nieuwe mensen worden niet op het juiste niveau binnengehaald.
- De RIA is te veel intern gericht. Ondanks dat er veel werk verzet is om de RIA op de kaart te krijgen en de dienstverlening goed te organiseren, spelen vraagstukken over de huisvesting, de rapportagestructuren en de rapportagelijnen nog een veel te belangrijke rol – ten koste van de externe focus die hard nodig is.

3. Verbinding met derden

- Er is ooit besloten dat er een scheiding moet zijn tussen acquisitie en account management voor “natte” (HIC gerelateerde) bedrijven en “droge” (stadsgerelateerde bedrijven). Die scheidslijn tussen de twee werelden was en is nog steeds veel te groot. Het gebeurt te vaak dat een “nat” bedrijf naast haar HIC locatie ook nog een kantoorlocatie in de stad zou kunnen hebben (en vice versa), maar door de strikte scheiding tussen de twee werelden worden deze

mogelijkheden niet goed benut. Bovendien is samenwerking tussen en doorverwijzen naar – ondanks goede contacten over en weer – nog niet goed genoeg.

- De verbinding tussen de RIA en het zittende Rotterdamse bedrijfsleven – in de zin dat dit zittende bedrijfsleven ingezet/gebruikt kan worden als leverage middel naar nieuwe investeerders toe – is nog steeds niet tot stand gekomen. Hierin heeft de RIA zelf de hand. Inmiddels heeft de RIA toegezegd hier na de zomer 2011 echt mee van start te gaan. De samenwerking met het Rotterdamse bedrijfsleven kan en moet beter. Zowel voor het genereren van leads als voor actieve inbreng van kennis en netwerken bij de uitvoering van projecten zou samenwerking met bedrijfsleven gestructureerd en geformaliseerd moeten worden, zoals dat ook al met dienstverleners is gebeurd.

Aanbevelingen

Inmiddels zijn we ruim drie jaar verder sinds het EDBR advies over het belang van een goed georganiseerde en gestructureerde internationale acquisitiefunctie in Rotterdam. De wereld om ons heen heeft sindsdien duidelijk niet stilgestaan, en er is te weinig gedaan om goed mee te komen. Hierdoor raakt Rotterdam zodanig ver achterop bij steden en regio's om ons heen, dat de effecten hiervan desastreus gaan worden. Er moeten dringend de juiste acties ondernomen worden, zoals:

1. Interne organisatie RIA

Volgens het originele advies van de EDBR uit 2008, en verder in detail uitgewerkt, moet er een blauwdruk komen van hoe de RIA er als organisatie uit moet zien, waarbij nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan de benodigde senioriteit van acquireurs en relatiebeheerders. Deze blauwdruk moet vergezeld worden van een stappenplan met een tijdsplan; het College moet deze blauwdruk onderschrijven zodat, zonder verdere vertraging, de organisatie naar een hoger niveau getild kan worden. Hoe de RIA zelf meer kracht kan ontwikkelen, moet nadrukkelijk aan bod komen in de blauwdruk.

2. Gemeentelijke organisatie

- Het College moet van (internationale) acquisitie en current investor development onmiddellijk en ondubbelzinnig een echte strategische prioriteit maken. Aan de RIA moet op de gebieden van acquisitie en CID de centrale overkoepelende rol gegeven worden. Essentiële marketing elementen, zoals bijvoorbeeld de CMO, moeten onder de regie van de RIA gebracht worden; dit voor zover het zaken met impact op (inter-)nationale bedrijvigheid betreft (toerisme dus niet);
- Het College zou serieus moeten overwegen om van de RIA een lokale overheids-NV te maken. Hiermee komt de focus op de lange termijn te liggen en zal de slagkracht toenemen. Probleem hierbij is dat het genereren van inkomsten niet eenvoudig zal zijn. Bij dit punt zij verwezen naar het Advies "Rotterdam Partners".
- Als van de RIA geen NV gemaakt wordt dan moet het op het hoogste ambtelijke niveau gepositioneerd worden en niet zoals nu het geval is vier lagen diep worden weggestopt. RIA moet "licht en snel kunnen reizen", zelfstandig kunnen opereren en geen hinder ondervinden van ambtelijke lagen.

3. Verbinding met derden

- De RIA moet hoogste prioriteit geven aan het tot stand brengen van een veel sterkere verbinding met het bestaande regionale Rotterdamse bedrijfsleven. Dit kan en moet voor het eind van het jaar tot stand gebracht zijn.
- Een speciaal onderwerp is de relatie met het Havenbedrijf. Hier valt veel meer uit te halen dan nu het geval is. Het Havenbedrijf faciliteert bedrijven in het havengebied die de mogelijkheid hebben om hoogwaardige arbeidsplaatsen naar Rotterdam te brengen. Een nauwe samenwerking tussen RIA en HbR zou hier veel meer tot stand kunnen en moeten brengen. Het HbR zou bijvoorbeeld een van de aandeelhouders van de RIA kunnen worden.

Colofon

EDBR

De EDBR is een platform met ruim dertig opinieleiders uit het bedrijfsleven, onderwijs, wetenschap en cultuur. Deze Rotterdamse prominenten adviseren het College van Burgemeester & Wethouders, gevraagd en ongevraagd, over economische succesvolle sectoren en zij maken zich sterk voor een snelle uitvoering van kansrijke (economische) projecten. Door het inzetten van hun expertise en netwerk verschaffen zij extra kennis, informatie en geld, waardoor op korte termijn resultaten kunnen worden geboekt.

VORMGEVING EN OPMAAK

Bureau EDBR

WERKGROEP EVALUATIE ROTTERDAM INVESTMENT AGENCY

Karel Peters (voorzitter)

Steven Lubbers

Steven Lak

Ingrid van Hanswijk Pennink

Royal Burger Group

Hollandia b.v.

Vice-voorzitter EDBR

Bureau EDBR

CONTACT

Economic Development Board Rotterdam (EDBR)

World Trade Center – 14^e etage

Beursplein 37

3011 AA Rotterdam

Postbus 30230

3001 DE Rotterdam

T 010 – 205 3560

F 010 – 205 3589

info@edbr.rotterdam.nl

www.edbr.nl

Alle rechten voorbehouden.

Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

© september 2011, Economic Development Board Rotterdam