

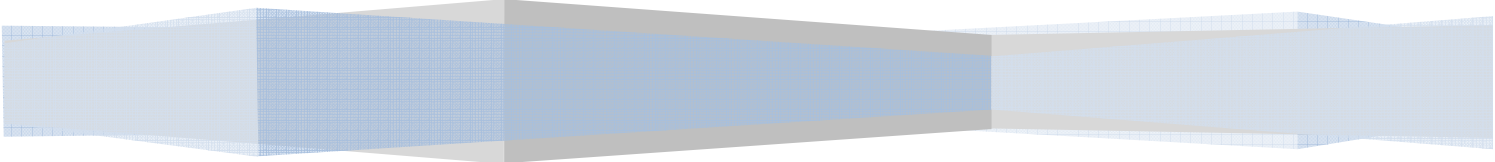
Van lead tot landing

Een onderzoek naar samenwerking tussen overheden
in het acquisitieproces in Oost-Nederland

Peter Paul Lippinkhof



Enschede, augustus 2010



Van lead tot landing

Een onderzoek naar samenwerking tussen overheden in het acquisitieproces in Oost-Nederland

Onderzoek ter afsluiting van de bachelor
Bestuurskunde

Begeleiding: Prof. dr. G.J. Hospers

Universiteit Twente

Enschede

Radboud Universiteit

Nijmegen

Ing. B.T.W. Kemperink

Oost NV

Arnhem/Enschede

UNIVERSITEIT TWENTE.



Enschede, augustus 2010

Peter Paul Lippinkhof

Spangesekade 53 A
3027 GK Rotterdam



p.p.lippinkhof@gmail.com



06 - 411 60 529

VOORWOORD

Dit onderzoek is geschreven ter afronding van de bachelor Bestuurskunde. Bestuurskunde is een multi- en interdisciplinair vakgebied, waarbij het object van onderzoek het functioneren van het openbaar bestuur is. In dit onderzoek is het te onderzoeken object de organisatie van de acquisitie van bedrijven voor Oost-Nederland. Het onderzoek is geschreven in opdracht van de afdeling Investeringsbevordering van Oost NV. Een belangrijke doelstelling van dit onderzoek is dit object niet van één kant te belichten. Voor de periode van het schrijven van dit verslag is mij werk en een werkplek aan geboden bij Oost NV. Het risico om met name te denken vanuit deze organisatie is dan ook zeker aanwezig. Ik heb gedurende dit onderzoek altijd geprobeerd deze valkuil te vermijden en een onafhankelijke, integrale visie op dit beleidsterrein te ontwikkelen.

Voor dit onderzoek heb ik me verdiept in de context van de missie van Oost NV. Voor een wetenschappelijke kader heb ik literatuur over regionale economische ontwikkeling bestudeerd. Hierin wordt in grote lijnen duidelijk welke factoren hiervoor van belang zijn. In het eerste hoofdstuk worden een aantal aspecten van economische groei belicht. Vervolgens wordt de organisatie van het proces van acquisitie besproken. Hiervoor zijn documenten als presentaties, jaarverslagen en handboeken bij Oost NV bestudeerd en veel gesprekken gevoerd met de projectmanagers en het management van Investeringsbevordering (IB). Op basis hiervan is een beeld ontstaan van de inrichting van het proces, de verschillende actoren die bij dit proces betrokken zijn en de achterliggende strategische overwegingen.

Ten slotte: het onderzoek had natuurlijk niet tot stand kunnen komen zonder hulp. Hiervoor wil ik in het bijzonder Gert-Jan Hospers, Renée Binnenmars, Bernold Kemperink, Albert Hoogeveen, Henk Ligtenberg, Paul Bijleveld en mijn vriendin, Anne Kozijn, bedanken. Zonder jullie kritisch meedenken en eindeloze geduld had ik dit verslag nooit af kunnen leveren. Natuurlijk moet ik ook alle geïnterviewde vertegenwoordigers van de betrokken organisaties en de rest van het team van de afdeling Investeringsbevordering van Oost NV noemen voor hun bijdrage aan dit onderzoek. Het is fijn dat jullie de tijd hebben genomen mij als student de uitdagingen van jullie werk uit te leggen en daarbij de soms lastige politieke situaties te beschrijven. Jullie hebben de noodzakelijke input geleverd waar ik dit verslag op heb kunnen bouwen. Bedankt hiervoor!

Peter Paul Lippinkhof

Enschede, Augustus 2010

INHOUD

Inleiding	- 8 -
coördinatie en sturing	- 10 -
1 Context.....	- 11 -
1.1 globalisering	- 11 -
1.2 De global-local paradox	- 12 -
1.3 De kansen van globalisering	- 13 -
2 Local buzz en global pipelines.....	- 14 -
2.1 Local buzz	- 14 -
2.2 Global pipelines	- 14 -
3 Het acquisitieproces	- 16 -
3.1 Stappen in de acquisitie: van lead tot landing.....	- 16 -
3.2 Herkomst van bedrijven	- 19 -
4 Actoren in Oost Nederland	- 20 -
4.1 Ministerie van Economische Zaken	- 20 -
4.2 Provincies	- 21 -
4.3 Oost NV.....	- 21 -
4.4 Gemeenten	- 23 -
4.5 Regio's	- 23 -
4.6 Bedrijventerreinen en bedrijfsverzamelgebouwen	- 24 -
4.7 Kennisinstanties.....	- 24 -
4.8 De “Valley’s”	- 24 -
4.9 Commerciële organisaties	- 25 -
4.10 Netwerk	- 25 -
5. Samenwerking tussen lokale overheden en Oost NV.....	- 27 -
6. Conclusies en aanbevelingen	- 28 -
6.1 Deelvragen.....	- 28 -

INLEIDING

“Succes kent vele vaders en mislukking is vaak wees”. Deze uitspraak is vaker genoemd toen het over de acquisitie van bedrijven ging. Er zijn verschillende organisaties die zich bezighouden met het aantrekken van bedrijven; onder meer gemeenten, regio’s, ontwikkelings- en investeringsmaatschappijen, de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en commerciële partijen. Zij zetten allemaal op een eigen manier stad, regio of land op de kaart. Deze activiteiten zijn vaak niet op elkaar afgestemd, waardoor men elkaar snel dwars zit. Zo kwam de Gemeente Amsterdam in Beijing een delegatie uit Utrecht tegen die ook bedrijven binnen wilde halen (Smits, 2008). U kunt zich voorstellen dat dit voor iemand uit een stad van 22 miljoen inwoners verwarrend over kan komen.

Een succesvol acquisitieproces is meestal het resultaat van de inspanningen van verschillende mensen uit verschillende organisaties. Vaak zijn zij aan iemand verantwoording verschuldigd en daarom wil iedereen graag kunnen pronken met een resultaat. Wanneer de acquisitie mislukt wordt de schuld bij voorkeur bij een ander neergelegd. Dit is jammer, want in de praktijk geven veel betrokkenen aan dat een succesvolle acquisitie het resultaat is van een goede samenwerking en ook van een mislukking kan iets worden geleerd.

Case 1

Een bedrijf uit Korea zoekt een vestigingsplaats voor een nieuwe R&D vestiging in Europa. Via het kantoor van de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) in Seoul komt het bedrijf uit in Nederland. Het bedrijf is actief in de medische robotica en aangezien de Universiteit Twente hier sterk in is, wordt het bedrijf in contact gebracht met de regionale ontwikkelingsmaatschappij voor Oost-Nederland: Oost NV. De projectmanager van Oost NV inventariseert met de betrokken partijen welke vragen er zijn en stelt een bidbook op maat op, waarin informatie staat over onder meer de lokale arbeidsmarkt, infrastructuur en bedrijven en kennisinstellingen die in dezelfde sector actief zijn. Ook wordt een geschikte locatie aangeboden. Het bidbook wordt goed ontvangen en om het bedrijf kennis te laten maken met de regio wordt een fact finding trip georganiseerd. Bij het bezoek wordt de top van het bedrijf ontvangen door vertegenwoordigers van Oost NV en de Gemeente Enschede. Daarnaast worden bezoeken gebracht aan de Universiteit Twente, waar ze spreken met professor Stramigioli, een vooraanstaande deskundige op hun vakgebied. Tevens wordt er een internationale school bezocht waar de kinderen van Koreaanse medewerkers naartoe zouden kunnen gaan. Na de fact finding trip besluit het bedrijf het nieuwe R&D lab op het Business & Science Park in Enschede te vestigen.

Hier lijkt sprake te zijn van een echt “prisoners dilemma”, een bekend voorbeeld uit de speltheorie (Axelrod, 1984). Ook hier lonkt voor de actoren een winst wanneer individueel gehandeld wordt, maar samenwerking is uiteindelijk voor de groep het meest voordelig.

Het lijkt dus zaak de onderlinge samenwerking van de verschillende betrokken organisaties goed te regelen. In de praktijk blijkt het echter lastig tot afstemming te komen.

Ook in Oost-Nederland zijn de verschillende gemeenten en regio’s happig om nieuwe bedrijvigheid aan te trekken. Dit rapport is opgesteld in opdracht van Oost NV, de ontwikkelingsmaatschappij van Oost-Nederland. In dit rapport wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de samenwerking bij de acquisitie in deze regio. De hoofdvraag hier is:

Hoe kan de samenwerking tussen (semi-)overheden in Oost-Nederland bij de acquisitie van bedrijven worden verbeterd?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden worden verschillende aspecten van acquisitie verder onder de

loep genomen. Het rapport begint echter met een algemene beschouwing van inzichten uit de literatuur over ontwikkelingen die voor de verplaatsing van bedrijven relevant zijn. In hoofdstuk 1 wordt een bredere context voor het onderzoek geschetst: de wereld globaliseert en wordt volgens sommigen economisch steeds vlakker. Toch zijn er duidelijke pieken te onderscheiden: clusters van bedrijvigheid. In hoofdstuk 2 wordt de relevantie van relaties besproken binnen een regio en met de rest van de wereld. Hiermee wordt duidelijker wat het belang zou kunnen zijn van het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid.

Na deze algemene beschouwing wordt teruggekomen op Oost-Nederland. In hoofdstuk 3 volgt een bespreking van het acquisitieproces. Wanneer een bedrijf zich in Oost-Nederland wil vestigen zouden in het proces verschillende fasen onderscheiden kunnen worden. Ook is er een verschil in afkomst tussen bedrijven. Om een beter overzicht te krijgen van het proces dat wordt doorlopen is de eerste deelvraag:

Hoe kan het acquisitieproces schematisch worden weergegeven?

Buitenlandse of buitenregionale potentiële investeerders kunnen op allerlei mogelijke manieren Oost-Nederland binnenkomen, bijvoorbeeld via: de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), flyers, beurzen of de website. Een deel van de investeerders vindt niet via deze weg, maar via hun netwerk de weg naar de regio. Een bedrijf heeft bijvoorbeeld leveranciers of afnemers in de regio, of het management heeft in de regio gestudeerd of komt er vandaan. Wanneer een organisatie op zoek gaat naar informatie over mogelijke vestigingsplaatsen zijn er verschillende organisaties waar ze mee in contact kunnen komen. Dit kan bijvoorbeeld een lokale overheid, ontwikkelingsmaatschappij, kennisinstelling, of makelaar zijn. Uit de verschillende gesprekken bleek dat niet goed helder is welke organisaties betrokken zijn bij het acquisitieproces en wat hun rol is. In hoofdstuk 4 daarom een bespreking van de verschillende actoren die betrokken kunnen zijn bij het acquisitieproces in de regio. De derde deelvraag is daarmee:

Welke organisaties kunnen betrokken zijn bij het aantrekken van bedrijvigheid naar Oost-Nederland en wat is hun rol in het acquisitieproces?

Om de mogelijkheden voor de versterking van de samenwerking tussen lokale overheden en Oost NV te onderzoeken is ook een reeks interviews afgenomen bij voornamelijk gemeenten. De resultaten van dit onderzoek zijn uiteengezet in hoofdstuk 5. Hierbij is de eerste vraag:

Welke problemen ontstaan er bij de samenwerking tussen lokale overheden en Oost NV bij het aantrekken van bedrijvigheid?

Vervolgens wordt de stap gezet richting het oplossen van de bestaande problemen:

Hoe kan vanuit lokaal perspectief de samenwerking tussen lokale overheden en Oost NV worden verbeterd?

Op verzoek van Oost NV is nog een aparte vraag opgenomen in het onderzoek:

Bestaat bij de lokale overheden vraag naar en draagvlak voor een nog op te richten regionaal acquisitieplatform?

Ten slotte volgen op basis van de antwoorden op de deelvragen de conclusies van het onderzoek en worden aanbevelingen gedaan hoe de samenwerking in het acquisitieproces verbeterd zou kunnen worden.

COÖRDINATIE EN STURING

Gert-Jan Hospers heeft het in zijn boek over over citymarketing als een matroesjkapop (2009, p. 88): in elke pop zit weer een andere pop. Een stad maakt deel uit van verschillende geografische schaalniveaus, allemaal met eigen verhalen en beelden. Bewoners zien vaak een kleinere pop: een straat of een buurt. Hoe verder men weg staat, des te groter de pop. Buitenlanders zullen eerder een land zien, dan een regio en dan misschien een stad. Voor het aantrekken van bedrijven is dit van belang omdat bedrijven van buiten de regio op verschillende aggregatieniveaus tegen mogelijke vestigingsplaatsen aan kunnen kijken en ieder van die schaalniveaus heeft haar eigen instituties. Dit geeft het belang van coördinatie tussen de verschillende betrokken organisaties duidelijk. De marketingstrategie en aan bedrijven aangeboden dienstverlening kan hierdoor op elkaar afgestemd worden. De hoeveelheid verschillende organisaties die hierbij betrokken zijn maakt sturing echter erg moeilijk.

Nederland is ingericht als gedecentraliseerde eenheidsstaat en heeft daarmee als uitgangspunt alles zoveel mogelijk decentraal te regelen. De lagere overheden (provincies en gemeenten) zijn ondergeschikt aan de Rijksoverheid, maar kennen wel een duidelijke eigen verantwoordelijkheid. Hoofdstuk 4 maakt duidelijk dat naast de drie bestuurslagen er ook een verscheidenheid aan agentschappen, semioverheden en private partijen betrokken zijn bij het aantrekken van bedrijven naar Oost-Nederland. Een oplossing zoeken voor uitdagingen zoals deze, waarbij verschillende niveaus en typen organisaties betrokken zijn, worden ook wel governance genoemd. Governance is een begrip dat veel verschillende betekenissen kent, er is eens over gezegd "There are almost as many ideas of governance as there are researchers in the field" (Björk & Johansson, 2000). De sturings- en coördinatiemechanismen tussen verschillende (verticale) bestuurslagen wordt multi-level governance genoemd, bij verschillende (horizontale) organisaties wordt gesproken over multi-actor governance (Rosenau, 2000). Vanuit de transactiekosten theorie worden drie categorieën sturingsmechanismen onderscheiden: hiërarchie, markt en een hybride benadering waarin kenmerking van beide voorkomen, ook wel netwerk genoemd (Rosenau, 2000, pp. 11-16).

In dit geval wordt gezocht naar een nieuw coördinatiemechanisme. Hierbij speelt de markt en hiërarchische structuren slechts een beperkte rol. Daarom zal de oplossing gezocht moeten worden in een hybride richting. Daarbij kunnen onderling overleg en vertrouwen een belangrijke rol spelen.

1 CONTEXT

De eerste sectie geeft een korte schets van de context waarbinnen het aantrekken van bedrijven zich afspeelt, met een paragraaf over globalisering, waarin de steeds kleiner lijkende wereld vanuit een regionaal belang wordt bekeken. In de tweede paragraaf wordt de relevantie van buitenregionale banden besproken.

1.1 GLOBALISERING

“Now we've entered Globalization 3.0, and it is shrinking the world from size small to a size tiny.”

Thomas L. Friedman (2004)

Wie wel eens in Disneyland is geweest kent het deuntje zeer waarschijnlijk. Onder de klanken van “It’s a Small World” maakt men in een kwartiertje een boottochtje door de gehele wereld. In *The World is Flat* beschrijft Friedman hoe door technologische ontwikkelingen de wereld steeds kleiner wordt (Friedman, *The World is Flat*, 2005). De Amerikaanse krant *The Economist* had het over ‘*the Death of Distance*’ (1995). De invloed van afstand op economische activiteiten zou steeds kleiner worden: de wereld als “Global Village”. Door de bundeling van de informatie- en communicatietechnologie is de wereld razendsnel aan het veranderen (Dicken, 2007, p. 77). Wie vroeger wilde weten waar hij precies moest zijn pakte er een kaart bij. Tegenwoordig kijken mensen op Google Maps met een iPhone, Blueberry of Android mobiel. Producten waarvan onderdelen over de hele wereld gemaakt worden en die vervolgens van Azië tot Amerika en van Afrika tot Europa gebruikt worden. De elektrische tandenborstel die u vanavond in handen heeft zou best wel eens een oorsprong kunnen hebben in tien verschillende landen (The Global Toothbrush, 2006).

In de razendsnel veranderende wereld hebben sommige spelers meer invloed dan anderen. De bakker en slager hebben vooral te maken met leveranciers in de regio en klanten om de hoek. Maar transnationale bedrijven vormen gigantische internationale netwerken, waarvan de R&D afdeling in India kan zitten, leveranciers van grondstoffen in Afrika, fabrieken in Korea en klanten in de Verenigde Staten. Om de concurrentie voor te blijven, worden in hoog tempo nieuwe producten op de markt gebracht, de één nog vernuftiger dan de ander.

Het feit dat bewoners van een dorpje als Dinxperlo via internet toegang hebben tot de website van Apple, betekent nog niet dat de voordelen van de innovaties van dit bedrijf ook die kant op komen. Om mensen te laten profiteren van de voordelen van globalisering moet ook werkgelegenheid en geld in de regio landen. Echter, de lonen zijn lager in landen als China en India. Bovendien, onder meer door de komst van internet, wordt het steeds makkelijker handelspartners aan de andere kant van de wereld te vinden, waardoor transactiekosten dalen. Europese regio's, waaronder

Oost-Nederland, hebben hierdoor te maken met een sterke concurrentie van ver weg gelegen landen.

De wereldeconomie is, ondanks de krimpende wereld van Friedman, verre van een laagland. Silicon Valley en Mogadishu liggen niet alleen geografisch ver bij elkaar vandaan. Wanneer je de economische activiteiten uitzet op de wereldkaart, zoals Tim Gulden heeft gedaan, ontstaat een beeld van een aantal geconcentreerde pieken en is de wereld verre van plat, zie figuur 1.



FIGUUR 1 VERDELING VAN ECONOMISCHE ACTIVITEIT (FLORIDA, MELANDER, & GULDEN, 2007)

1.2 DE GLOBAL-LOCAL PARADOX

Volgens de nieuwe economische geografie (New Economic Geography of NEG) clusteren economische activiteiten zich in een aantal landen of streken (Fujita, 1999, Brakman, 2001). De oorzaak hiervan is al decennialang een geliefd onderwerp van onderzoek onder economisch geografen. Leamer (2006) beredeneert in een review van 'The World is Flat' dat niet markten, maar relaties dominant zijn in de vorming van economische transacties. Bij handel komt contact, organisatie en vertrouwen kijken. Het opbouwen van een relatie verloopt nu eenmaal makkelijker wanneer je naar de ander toe kunt rijden en regelmatig samen kunt lunchen of dineren of een voetbalwedstrijd kunt bezoeken. Volgens sommige auteurs zorgt een clustering van relaties voor een economisch voordeel.

Het meest invloedrijke boek over economische clustering is geschreven door Michael Porter: 'The competitive advantage of nations'. Ook het Nederlands nationaal en regionaal economisch beleid is hier sterk door beïnvloed (Bijleveld, 2008). Porter (1990) verdeelt de voordelen van een cluster van bedrijven uit een sector in een regio in drie groepen:

1. Hogere productiviteit: binnen een cluster kunnen de transactiekosten laag worden gehouden, bijvoorbeeld door lagere kosten voor het opleiden en werven van personeel en de nabijheid van speciaal toegeruste leveranciers. Zo

is bijvoorbeeld voor het gebruik van veel medische apparatuur gespecialiseerd personeel nodig.

2. Meer innovatiekracht: makkelijke toegang tot kennis, technologie, trends en nieuwe markten zorgen voor een positief effect op de innovatiekracht. Zo bieden een universiteit en gespecialiseerde R&D bedrijven in de buurt unieke voordelen.
3. Meer nieuwe bedrijvigheid: individuen binnen de bedrijven in een cluster kunnen sneller mogelijkheden zien voor nieuwe bedrijvigheid. Een werknemer die als webdesigner bij een communicatiebureau werkt kan op een dag besluiten een nieuwe uitdaging te zoeken door voor zichzelf te beginnen. Uit zulke spin-offs kunnen hele nieuwe bedrijven ontstaan.

De grenzen van een organisatie zijn niet hard. Tijdens en buiten werktijd hebben werknemers contacten in de plaatsen waar ze leven en werken. Wanneer dat in een klein dorpje is dat verder vrijwel uitsluitend van de landbouw leeft, is de kans dat werknemers in een café een inspirerend gesprek hebben waarschijnlijk kleiner dan wanneer ze midden in een bruisende stad leven. Bij zo'n inspirerend gesprek kunnen kennis, ervaringen en ideeën worden gedeeld en dit zou de aanzet kunnen vormen tot een nieuw product of nieuw project, dat nieuwe bedrijvigheid, banen en investeringen op kan leveren. De theorie van Porter gaat er vanuit dat in een cluster waarbij mensen in hetzelfde of een vergelijkbaar vakgebied werken deze nieuwe ideeën zich vaker zullen vormen dan wanneer een bedrijf compleet op zichzelf staat.

1.3 DE KANSEN VAN GLOBALISERING

Waarom zou een buitenlands bedrijf dat wil uitbreiden voor Oost-Nederland kiezen? Een regio in China die goedkoop is, maar waar de arbeiders laagopgeleid en geografisch en cultureel op een behoorlijke afstand staan, hoeft het als locatie zeker niet te winnen van een regio als Oost-Nederland. Het kan voor een bedrijf in veel gevallen gunstiger zijn zich te vestigen in een al bestaand cluster van bedrijvigheid of een regio waar al goede contacten zijn. De les van Porter en de New Economic Geography? Globalisering is geen simpel proces dat altijd Nederlandse banen kost. Wanneer een bedrijf als alternatief voor een land ver weg met lage lonen de keus heeft voor een bestaand cluster met veel kennis en ervaring op een vakgebied, kan dit gunstig uitpakken voor Nederland. Het is wel een uitdaging om de eigen, unieke voordelen van een regio helder voor het voetlicht te brengen. Want die verschillen zijn er: de wereld is misschien kleiner geworden, maar niet minder veelzijdig.

2 LOCAL BUZZ EN GLOBAL PIPELINES

Het vorige hoofdstuk richtte zich op de rol van de omgeving voor een organisatie. Op meerdere momenten in het bestaan van een bedrijf worden locatiebeslissingen gedaan: voor de eerste vestiging, bij verhuizing en bij uitbreidingen. De locatie van een bedrijf is belangrijk, zowel de externe als de interne omgeving beïnvloeden elkaar (Hatch, 1997). De precieze uitwerking van de wederzijdse beïnvloeding zal lastig te voorspellen zijn. Een aantal auteurs die een overzicht schetsen van de theorieën waarmee de mogelijke voordelen hiervan duidelijker worden zijn Bathelt, Malmberg en Maskell (2004). Op regionaal niveau onderscheiden zij twee factoren die sterk van belang zijn: local buzz en global pipelines.

2.1 LOCAL BUZZ

Eerder werd gesproken over het belang van nabijheid. De clustertheorie van Porter is één van de theorieën die aangeeft dat nabijheid van verschillende actoren een extra toegevoegde waarde kan genereren waar de lokale economie van mee kan profiteren. Bathelt et al. noemen dit local buzz.

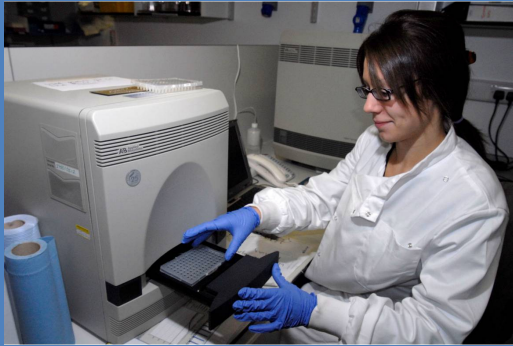
Buzz refereert aan de intensieve stroom van informatie tussen actoren in een gebied. Daarbij gaat het niet alleen om expliciete informatie, ook wel “codified knowledge” genoemd, die kan worden opgeschreven en relatief makkelijk worden overgedragen. Het gaat ook om de veel moeilijker over te dragen “tacit knowledge”: de ervaring en manier van doen die alleen bij langdurig intensief contact overgedragen kan worden en daarom ook veel lastiger op afstand over te brengen is¹. De overdracht van deze verschillende soorten kennis zorgt er voor dat de werknemers van organisaties weten hoe ze continu op de hoogte blijven van de laatste nieuwtjes uit hun omgeving, zodat zij hier goed op in kunnen spelen. Bathelt et al. leggen een verband tussen een levendig cluster met een hoge mate van local buzz en de creatie van nieuwe kennis. Die nieuwe kennis kan zorgen voor nieuwe bedrijvigheid en daarmee voor groei van de economie en werkgelegenheid.

2.2 GLOBAL PIPELINES

Hoe zit het dan met die nieuwtjes van buiten de omgeving? De laatste jaren schrijven steeds meer auteurs over de rol van interacties tussen actoren op afstand. Owen-Smith en Powell constateren in hun onderzoek naar de Boston Biotechnology Community dat de kennis die doorslaggevend is voor een doorbraak meestal niet alleen ongericht, spontaan rondwerft in het roddelcircuit, maar via vaste kanalen zijn weg vindt in sociale netwerken die de geografische grenzen gemakkelijk overschrijden. Zij noemen dit “pipelines” (Owen-Smith & Powell, 2002), zie figuur 2. Voor het openen van nieuwe pipelines moeten eerst relaties worden opgebouwd, waarbij vertrouwen van doorslaggevend belang is.

¹ Voor meer informatie over codified en tacit knowledge zie Alavi & Leidner (2001)

Fictief voorbeeld van global pipelines en local buzz



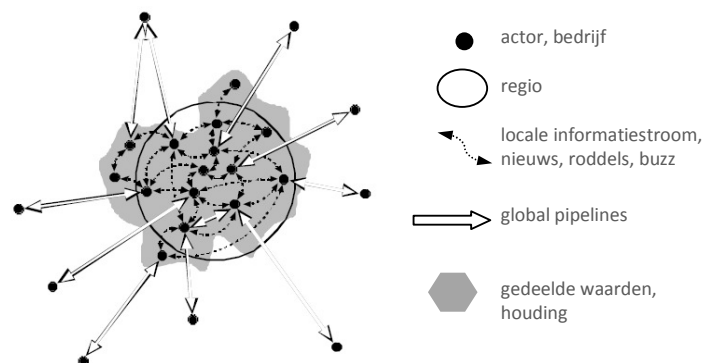
Een Amerikaan heeft in Nijmegen aan de Radboud Universiteit gestudeerd. Bij zijn afstudeeronderzoek, dat hij uitvoerde bij het Nijmegen Institute for Infection, Inflammation and Immunity, werkte hij intensief samen met een Nederlandse collega. Na het behalen van zijn bul in de Biomedical Sciences gaat hij terug naar de V.S., waar hij werk vindt als onderzoeker bij het Arthritis Center van Boston University. Gedurende zijn loopbaan houdt hij contact met de mede-student, die in Oost-Nederland een baan gevonden heeft als onderzoeker bij de Radboud Universiteit. Af en toe wisselen ze per e-mail resultaten en artikelen uit en ze komen elkaar zo nu en dan tegen op wetenschappelijke conferenties.

In Boston wordt wereldwijd toonaangevend onderzoek gedaan naar reuma. De Nederlandse, die zich hier ook met dit onderwerp bezig houdt, blijft via haar internationale contact goed op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen waar de Amerikaan van hoort. Dit komt de kwaliteit van haar onderzoek en publicaties ten goede. Hierdoor bouwt ze binnen haar vakgroep een goede reputatie op. Doordat ze met gebruik van haar internationale contacten een naam opbouwt komen collega's regelmatig naar haar toe om nieuwe ideeën te bespreken. Binnen de universiteit verovert ze een centrale positie, waardoor ze ook goed op de hoogte blijft van de nieuwe ontwikkelingen ter plekke. Doordat in Nijmegen tevens toonaangevend onderzoek wordt gedaan, waar de Nederlandse goed van op de hoogte is, weet ook de Amerikaan haar te vinden voor vragen, wat zijn onderzoek weer ten goede komt.

Wanneer een buiten-lokale relatie eenmaal is opgebouwd kan kennis van de ene naar de andere plaats gaan, waarbij het de positie in het lokale netwerk van degenen die deze pipelines onderhouden kan versterken. Wanneer een stukje kennis de regio via een dergelijke pipeline binnenkomt zou de hele regio hiervan kunnen profiteren, waardoor het regionale netwerk weer wordt versterkt. Veel mensen willen immers graag op de hoogte zijn van de nieuwste technieken en inzichten. Een hypothetische casus waarin de rol van global pipelines en local buzz wordt uitgewerkt voor een academische gemeenschap staat het kader links.

De global pipelines kunnen dus ook de local buzz versterken en omgekeerd. Door de aanwezigheid en het gebruik van global pipelines kan de regio zich sneller ontwikkelen omdat bedrijven en instellingen sneller op de hoogte zijn van internationale ontwikkelingen. Wanneer een regio goed op de hoogte is van internationale ontwikkelingen en daar zelf een steentje aan bijdraagt, kan dit ervoor zorgen dat bedrijven en instellingen mee willen profiteren van deze nieuwe ontwikkelingen. Internationale investeringen zouden daarmee een zichzelf versterkend effect kunnen hebben op de internationale aantrekkingskracht.

Dit overwegende is het dus van belang de blik als stad en regio ook naar buiten te richten. Met het gezicht naar de eigen streek en de rug naar de rest van de wereld is het uitzicht misschien mooi, maar is het grotere plaatje moeilijk te zien. Dit betekent niet dat iedere stad en ieder dorp nu meteen een handelsmissie naar het Verre Oosten op moet zetten. Zoals het begrip local buzz omschrijft kunnen ook contacten met een stad verderop van grote waarde zijn.



FIGUUR 2 LOCAL BUZZ EN GLOBAL PIPELINES (BATHOLT, MALMBERG, & MASKELL, 2004, FIGUUR 1)

3 HET ACQUISITIEPROCES

In hoofdstuk 2 werd het belang van sterke banden met de centra van kennis en bedrijvigheid buiten de regio aangestipt. Hoe vanuit het perspectief van de lokale actoren het proces verloopt waarmee een bedrijf of instelling tot een vestiging in Oost-Nederland kan besluiten is echter nog niet aan bod gekomen. Dit hoofdstuk zal hier verder op in gaan.

Wanneer een bedrijf of instelling overweegt zich in Oost-Nederland te vestigen, kan er tussen het besluit tot verhuizing of uitbreiding en het openen van de deuren van een nieuwe locatie veel gebeuren.

De factoren die de bedrijfsverplaatsingen van



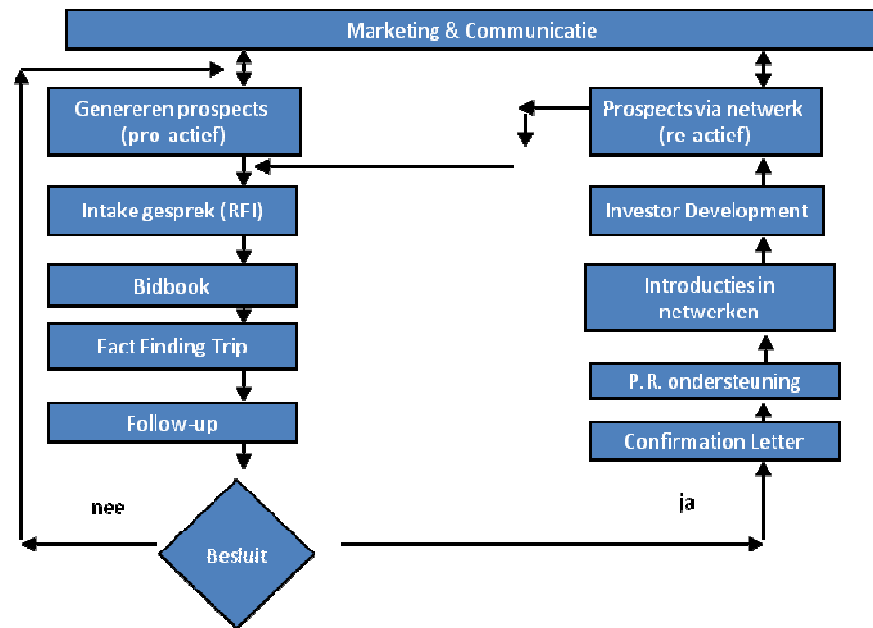
organisaties beïnvloeden komen in dit rapport niet aan bod. Over dit onderwerp is veel geschreven, onder meer door Maureen Lankhuizen, die recentelijk gepromoveerd is aan de Radboud Universiteit (2009). In dit hoofdstuk wordt het proces dat binnen de regio kan worden doorlopen om een bedrijf aan te trekken beschreven. De businessunit Investeringsbevordering (IB) van Oost NV houdt zich onder meer bezig met het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid van buiten de regio. Zij zijn lang niet bij iedere vestiging betrokken. Voor de regio is het wel van belang dat het proces dat wordt doorlopen bij een vestiging zodanig is ingericht dat de kans op een succesvolle opening van de deuren in Oost-Nederland zo groot mogelijk is.

Het verwerven van nieuwe bedrijvigheid bestaat uit een aantal stappen. In de eerste paragraaf worden de verschillende stappen gedurende het proces van acquisitie in het kort beschreven vanuit het oogpunt van de regionale partijen. Welke regionale partijen bij dit proces betrokken zijn wordt in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk toegelicht.

3.1 STAPPEN IN DE ACQUISITIE: VAN LEAD TOT LANDING

Welke stappen onderscheiden worden in het acquisitieproces hangt af vanuit welk oogpunt het proces wordt bekeken. Zo kan voor een ambtenaar bij een gemeente de vergunningsaanvraag een essentiële stap in het proces van vestiging zijn, waar het door een projectmanager van Oost NV wordt gezien als formaliteit. In deze paragraaf komen twee verschillende uitwerkingen van het acquisitieproces aan bod.

Binnen de afdeling Investeringsbevordering van Oost NV is het acquisitieproces geschematiseerd, zie Figuur 3 Acquisitieproces Oost NV. Zij komen tot een model dat het proces, zoals dat binnen de afdeling verloopt, behoorlijk precies beschrijft. Hierdoor bevat het model een aantal elementen die alleen voor Oost NV gelden. Zo hoeft een gemeente geen RFI (Request For Information) of confirmation letter in te laten vullen.



FIGUUR 3 ACQUISITIEPROCES OOST NV

In de regio rondom de kennisintensieve bedrijvigheid in de Food & Nutrition sector bij het Wageningen Universiteit & Research Center (WUR) is een intensieve regionale samenwerking ontstaan. Naar dit gebied wordt tegenwoordig ook wel gerefereerd als Food Valley. De verschillende gemeenten werken hier in verschillende verbanden samen om de regionale economische structuur te versterken. Daarvoor wil men bestaande bedrijvigheid versterken en nieuwe bedrijvigheid aantrekken. Dat laatste gebeurt niet door de stichting Food Valley zelf, maar is neergelegd bij de afdeling Investeringsbevordering van Oost NV. In de samenwerking tussen de verschillende instanties wordt het volgende stappenplan gehanteerd. In dit model overlappen de verschillende stappen in het proces elkaar in de tijd.

De verschillende fasen kunnen, wanneer zij van de specifieke invulling voor Food Valley zijn ontdaan, als volgt worden omschreven:

Promotie: het op de kaart zetten van de regio als aantrekkelijke vestigingslocatie voor bedrijvigheid. De promotie vindt niet alleen plaats door “koude marketing”, waarbij nog geen band is met de betrokken organisatie. Juist warme marketing, het houden van goed contact met organisaties in de regio is een krachtig middel (Hospers, 2009, p. 45). Zij kunnen dan ook een ingang vormen bij mogelijke nieuwe investeerders. Bij Oost NV wordt hieraan ook wel gerefereerd als ‘schatgraven in eigen tuin’.



FIGUUR 4 ACQUISITIEPROCES FOOD VALLEY

In de promotie wordt op basis van de partij die het contact initieerde onderscheid gemaakt tussen *actieve* en *reactieve* acquisitie. Bij *actieve* acquisitie gaat een organisatie er zelf op uit om bedrijven op te zoeken om hen zo te interesseren de mogelijkheden voor het openen of verplaatsen van een vestiging te overwegen. Zo kunnen beurzen bezocht worden, meegegaan worden met handelsdelegaties of bedrijfsbezoeken afgelegd worden. Ook via internet kunnen bedrijven benaderd worden, bijvoorbeeld via e-mail of Twitter. Acquisitie kan ook reactief zijn. Wanneer een bedrijf uit zichzelf bij een overheid aangeeft te willen verplaatsen.

Benaderen prospects: het benaderen van bedrijven en instellingen die zich mogelijk in Oost-Nederland zouden willen vestigen (actief), alsook het reageren op mogelijke investeerders die zich aandienen (reactief). Wanneer een bedrijf zich mogelijk wil vestigen wordt dit een lead genoemd.

Organiseren gesprekken met partners: vaststellen van de eisen en wensen van de mogelijke investeerder en het in contact brengen met verschillende relevante partijen, bijvoorbeeld betrokken overheden, makelaars, brancheorganisaties en mogelijke leveranciers en afnemers.

Maken aanbidding: als uit de intake blijkt dat er interesse is voor een vestiging in de regio, kunnen locaties worden bezocht en/of plannen voor eventuele nieuwbouw worden voorgesteld. Er wordt een aanbod gedaan, vaak in de vorm van een 'bidbook', waarin onder meer de verschillende mogelijke vestigingsplaatsen worden getoond en de voordelen van een stad of regio uiteengezet worden.

Contractvorming: als een bedrijf besluit zich in de regio te vestigen, zullen er contracten worden opgesteld voor de vestiging. Hierbij spelen meerdere actoren een rol, bijvoorbeeld een gemeente voor eventuele vergunningen en een makelaar voor de bedrijfsruimte. Oost NV moet voor de verantwoording aan de aandeelhouders een 'confirmation letter' laten ondertekenen.

Services: Als een bedrijf besluit zich in de regio te vestigen kan een uiteenlopende reeks diensten aangeboden worden om een succesvolle start van de activiteiten te ondersteunen. Bijvoorbeeld bij het aantrekken van personeel, opstellen van persberichten, het introduceren van personen in bestaande netwerken en ondersteuning bij het vinden van woonruimte. Voor een regio is het van belang een bedrijf te verankeren in de regio. Op de invulling van de verankering van buitenlandse bedrijven gaat dit rapport niet in².

Het model van Food Valley is, doordat het weinig specifieke elementen bevat, algemeen bruikbaar. Het model dient als kader waarbinnen de verschillende activiteiten van de betrokken organisaties geplaatst kunnen worden. Welke organisaties dit zijn wordt in het volgende hoofdstuk behandeld.

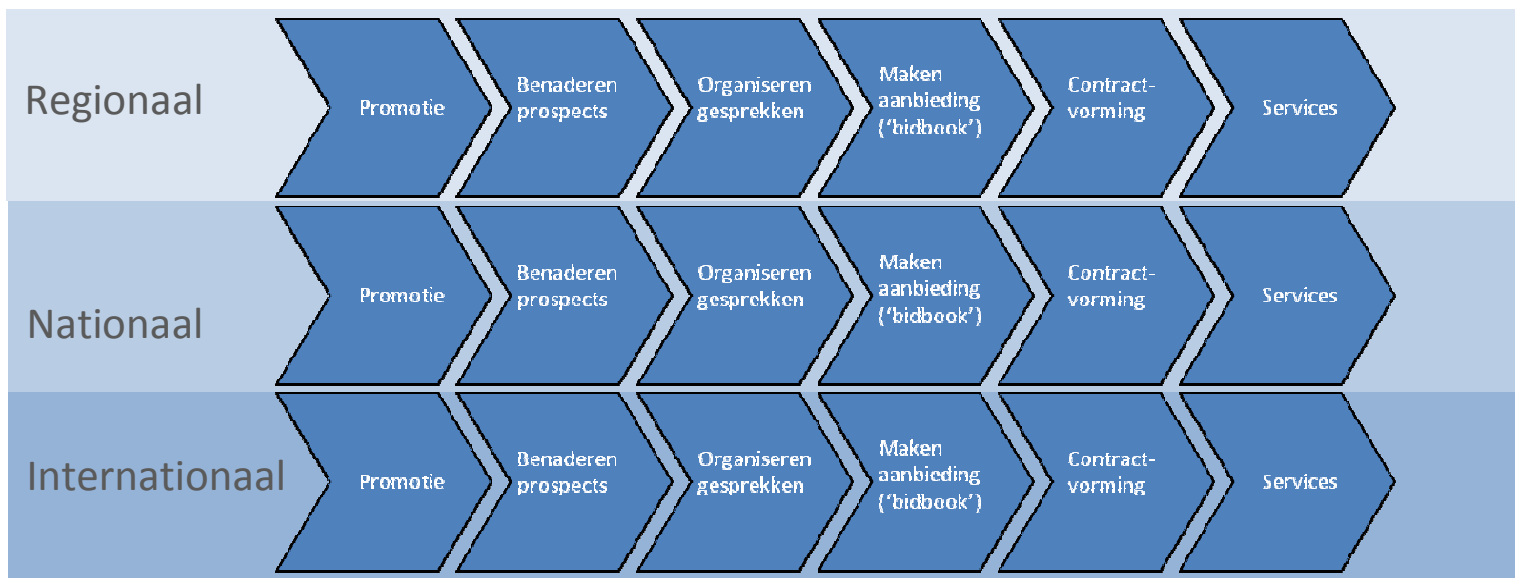
² Over dit onderwerp is in 2005 wel een rapport uitgekomen van René Wintjes (2005)

3.2 HERKOMST VAN BEDRIJVEN

Bedrijven die zich bijvoorbeeld in Zwolle vestigen komen niet alleen uit het buitenland, maar zouden ook uit de regio kunnen komen of uit de rest van Nederland. Voor het aantrekken van bedrijven naar Oost-Nederland zijn drie niveaus van herkomst te onderscheiden.

- Binnen Oost-Nederland: regionaal
- Buiten Oost-Nederland: nationaal
- Buiten Nederland: internationaal

De herkomst van bedrijven is van belang voor de organisaties die zich bezighouden met de acquisitie. Een bedrijfje uit Vaassen zal op een andere manier benaderd worden en zal een andere behoefte hebben aan kennis dan een Amerikaanse multinational. Dit stelt ook andere eisen aan de betrokken organisaties. Het Vaassense bedrijfje is waarschijnlijk meer geholpen met een lokale ambtenaar die op de hoogte is van zijn situatie en de buurt kent. De Amerikaanse CEO zal daarentegen waarschijnlijk een stevige delegatie verwachten om hem te verwelkomen, met bestuurders en adviseurs die op de hoogte zijn van de eisen en wensen van een bedrijf van die grootte. Daarmee kunnen drie routes in het acquisitieproces worden onderscheiden, zie figuur 5.



FIGUUR 5 ROUTES IN HET ACQUISITIEPROCES

4 ACTOREN IN OOST NEDERLAND

De regionale acquisitie kent veel betrokken actoren. Verschillende organisaties, zowel publiek als privaat, hebben een belang bij bedrijven en instellingen die investeren in Oost-Nederland. Dit gebeurt op alle niveaus in de samenleving. Zowel gemeentelijk, regionaal, provinciaal, nationaal en internationaal zijn overheden, bedrijven en instellingen actief om investeerders aan te trekken. Welk belang zij hebben, is niet voor iedere actor gelijk. In deze paragraaf wordt geïnventariseerd welke verschillende actoren in één of meerdere fases van een acquisitieproces in Oost-Nederland betrokken kunnen zijn. Hiermee wordt duidelijk met hoeveel organisaties een bedrijf of instelling in aanraking kan komen tijdens het zoeken naar een mogelijke vestigingsplaats in Oost-Nederland. Het overzicht is gebaseerd op de gesprekken bij gemeenten, regio De Vallei, Bedrijvenpark Medel en Oost NV. De volgende organisaties komen aan bod:

- Ministerie van Economische Zaken (NFIA en TWA's)
- Provincies
- Oost NV
- Gemeenten
- Regio's
- Bedrijvenparken en bedrijfsverzamelgebouwen
- Kennisinstellingen
- De "Valley's"
- Commerciële organisaties

4.1 MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN

Het Ministerie van Economische Zaken heeft als belangrijk doel de internationale concurrentiekracht van Nederland te versterken. Om Nederland internationaal op de kaart te zetten bij investeerders is de

Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) in het leven geroepen. Daarnaast is het Ministerie één van de aandeelhouders van Oost NV.



Ministerie van Economische Zaken

NFIA

De NFIA ondersteunt buitenlandse ondernemingen die zich in Nederland willen vestigen (NFIA). De NFIA heeft hiervoor

kantoren in Europa (Den Haag, London, Istanbul), de VS (New York, Boston, Chicago, Atlanta, San Mateo), Azië (Tokyo, Osaka, Taipei, Hong Kong, Shanghai, Beijing, Guangzhou, Seoul, New Delhi, Singapore en Kuala Lumpur) en het Midden Oosten (Dubai). Aangezien de NFIA een agentschap is van het Ministerie van Economische Zaken, waar Oost NV ook aan verbonden is, werken beide organisaties samen in de acquisitie van internationale bedrijven. De NFIA werkt hierin samen met de regionale ontwikkelingsmaatschappijen Oost NV, N.V. Brabantse OntwikkelingsMaatschappij (BOM), N.V. Industriebank LIOF (Limburg) en N.V. NOM



(Drente, Friesland en Groningen) en lokale ontwikkelings- en investeringsmaatschappijen zoals het Eindhovense Brainport en het Rotterdams Havenbedrijf.

TECHNISCH WETENSCHAPPELIJKE ATTACHÉS

Naast de NFIA heeft het Ministerie ook een wereldwijd netwerk van Technisch Wetenschappelijke Attachés (TWA's). Tegenwoordig zijn deze een onderdeel van Agentschap NL. De dienstverlening die de TWA's bieden is gericht op ondernemingen en kennisinstituten in Nederland. De nadruk ligt op het volgen van trends en ontwikkelingen in technisch wetenschappelijk onderzoek in het buitenland en het internationaliseren van de innovatieprogramma's van de Nederlandse overheid (NL EVD Internationaal). De NFIA en Oost NV werken regelmatig samen met de TWA's, bijvoorbeeld om in contact te komen met bedrijven in het buitenland.

4.2 PROVINCIES

De provincies Gelderland en Overijssel hebben groot belang bij een goed functionerende economie. Zij voeren echter geen eigen acquisitiebeleid, maar maken hiervoor gebruik van de diensten van Oost NV. Tussen Oost NV en de provincies is regelmatig contact, niet alleen voor de beoordeling van de resultaten, maar ook omdat de provincies over middelen beschikken om bedrijven aan te trekken. Naast financiële prikkels kunnen zij de regio ook door middel van promotie beter op de kaart zetten.



4.3 OOST NV

Oost NV is een regionale ontwikkelingsmaatschappij en houdt zich bezig met het versterken van de regionale economische structuur van Oost-Nederland: de provincies Gelderland en Overijssel. Hiervoor zijn vier instrumenten benoemd: *ontwikkeling & innovatie, bedrijfsomgeving, participatie en investeringsbevordering*, ieder ondergebracht in een eigen "businessunit" binnen de organisatie.



Oost NV is een semioverheid en heeft drie aandeelhouders: de provincies Gelderland en Overijssel en het Ministerie van Economische Zaken. Doordat Oost NV een semioverheid is kunnen de diensten gratis worden aangeboden aan bedrijven.

Enkele jaren terug werd door het kabinet de Nota Ruimte vastgesteld. Als uitvloeisel hiervan geeft de nota Pieken in de Delta van het Ministerie van Economische Zaken mede invulling aan dit beleid. Voor Oost-Nederland betekent dit dat aan de kennissectoren Food & Nutrition, Health en Technology een extra impuls gegeven wordt. Ook binnen het acquisitiebeleid is sindsdien een focus aangebracht op deze thema's (Programmacommissie Oost-Nederland, Ministerie van Economische Zaken, 2009). Oost NV houdt zich in haar activiteiten met name bezig met deze speerpunten (Oost NV, 2010).

In de fictieve cases 1 en 2, beschreven in de kaders, zijn het de projectmanagers van de businessunit Investeringsbevordering (IB), die het contact met potentiële investeerders in goede banen leiden. Deze businessunit is gericht op het opbouwen, uitbouwen en gebruik maken van het contact met potentiële investeerders en helpt hen hun weg te vinden in Oost-Nederland. Investeerders kunnen zowel bedrijven als instellingen zijn. Naast het aantrekken van nieuwe investeerders valt ook het behouden van huidige bedrijvigheid onder de opdracht. Wanneer een organisatie erover denkt een vestiging te sluiten, om welke reden dan ook, kan IB de argumenten aandrazen om de vestiging toch te behouden. Ook wanneer een organisatie wil uitbreiden kan assistentie worden verleend. Tenslotte wordt eraan gewerkt om samenwerking tussen buitenlandse en regionale organisaties te stimuleren. Wanneer een organisatie vraagt om de assistentie van de businessunit IB wordt dit een lead genoemd. Kortom, de businessunit IB:

- trekt nieuwe investeerders aan;
- ondersteunt bij uitbreiding en behoud
- en stimuleert samenwerking met partners buiten de regio.

Hiervoor kunnen voor investeerders onder meer de volgende activiteiten worden ondernomen:

- zoeken naar een optimale bedrijfslocatie;
- meedenken over uitbreiding op de bestaande locatie;
- het voorzien van informatie over belastingen, subsidies, arbeidsmarkt en opleidingen;
- introduceren bij mogelijke zakenpartners en bestaande netwerken;
- bemiddelen bij lokale overheden.

Bij Oost NV zijn momenteel elf projectmanagers actief voor IB, waarvan twee op een binnendienst. Het merendeel hiervan is afkomstig uit het bedrijfsleven. De projectmanagers van IB faciliteren bedrijven die zich in Oost-Nederland willen vestigen, onder meer door het maken van informatiepakketten, het zoeken van

Case 2

Een distributiecentrum openen in Nederland. Dat is de wens van een Turks bedrijf dat consumentenelektronica wil gaan verkopen op de Europese markt. De eigenaar van het bedrijf heeft al een zakenpartner in Almelo en deze stad lijkt met de verbeterde haven een uitstekende locatie. Voor een aantal praktische zaken heeft de ondernemer hulp nodig. Via de bekende komt de ondernemer in contact met de gemeente Almelo waar de dienst Economische Zaken zijn bedrijf helpt met de zoektocht naar geschikte bouwgrond voor het nieuwe distributiecentrum. De gemeente heeft niet alle benodigde informatie, maar speelt de onbeantwoorde vragen handig door naar Kamer van Koophandel en Oost NV. De Kamer van Koophandel brengt het bedrijf in contact met de brancheorganisatie en helpt met het opstellen van een importplan. De bedrijfscontactfunctionaris in Almelo verzorgt alle benodigde vergunningen, brengt het bedrijf in contact met het werkplein om aan personeel te komen en met een makelaar, bank en accountant. Een projectmanager bij Oost NV bespoedigt via de NFIA bij verkrijgen van visa. Anderhalf jaar later opent het nieuwe distributiecentrum de deuren en kunnen honderd man aan het werk. Door de soepele samenwerking is het proces vlot doorlopen en kan het distributiecentrum snel worden geopend.

mogelijke vestigingslocaties, het organiseren van bezoeken door potentiële investeerders (fact finding trips) en het leggen van contacten met bedrijven en instellingen. Investeringsbevordering werft internationaal proactief binnen de speerpunten, daarbuiten wordt reactief geacquireerd. Oost NV zal dus niet in Brabant of Groningen bedrijven benaderen.

Oost NV heeft met de aandeelhouders afgesproken dat de businessunit Investeringsbevordering (IB) afgerekend wordt op drie kwantitatieve indicatoren: het aantal gerealiseerde projecten, het aantal arbeidsplaatsen en het totale investeringsbedrag dat in een periode van drie jaar gerealiseerd wordt door die projecten. Om tot een score op deze prestatie-indicatoren te komen wordt de betrokken investeerders gevraagd een “confirmation letter” te tekenen en hierin een inschatting te doen hoeveel arbeidsplaatsen en investeringen met het project gemoeid zijn (Oost NV, 2009).

Oost NV werkt in de acquisitie intensief samen met verschillende andere organisaties, waaronder gemeenten en NFIA. Aangezien de organisatie weinig vrij te besteden financiële mogelijkheden heeft, is het functioneren sterk afhankelijk van het netwerk.

4.4 GEMEENTEN

Ook voor gemeenten zijn investeerders uit binnen- en buitenland van groot belang. Zij brengen niet alleen geld binnen, maar ook extra arbeidsplaatsen. Uit het recent uitgekomen proefschrift van Han Olden blijkt dat gemeenten momenteel twee keer meer bouwrijpe grond op bedrijventerreinen aanbieden dan nodig is (Olden, 2010). Dit overvloedige aanbod zorgt ervoor dat de concurrentiestrijd om investeerders binnen te halen hevig is. In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen van de interviews bij gemeenten over de samenwerking tussen Oost NV en lokale overheden behandeld.

De manier waarop gemeenten zich met acquisitie bezighouden verschilt sterk. Vooral de grootte speelt hierbij een rol, maar ook de aard van de bestaande bedrijvigheid en de mensen die zich hier mee bezighouden zijn van belang. In een kleine gemeente kan dit de wethouder zelf zijn, maar vaak is het een afdeling economische zaken die zich met de acquisitie bezighouden. Veel gemeenten doen dit voornamelijk reactief, maar enkele gemeenten voeren ook een proactief acquisitiebeleid om de aangeboden bedrijventerreinen te vullen. Omdat gemeenten een bepalende rol kunnen hebben in de acquisitie is het volgende hoofdstuk besteed aan hun rol in het acquisitieproces.

4.5 REGIO'S

In Gelderland en Overijssel zijn een aantal regionale samenwerkingsverbanden te vinden. Vaak werken gemeenten samen op het gebied van veiligheid of natuurontwikkeling. Soms zijn de regionale samenwerkingsverbanden echter ook breder actief. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het gebied dat tegenwoordig Food Valley wordt genoemd, rondom het Wageningen University and Research centre (WUR). Food Valley neemt hier ook in de acquisitie een belangrijke positie in. De rol van regionale samenwerkingsverbanden verschilt sterk per geval.

4.6 BEDRIJVENTERREINEN EN BEDRIJFSVERZAMELGEBOUWEN

Veel bedrijventerreinen zijn klein en trekken hoogstens bedrijfjes uit de regio aan, maar sommige bedrijventerreinen hebben een bovenregionale uitstraling. Voorbeelden hiervan zijn de terreinen langs de water- en snelwegen, zoals de Zuiderzeehaven bij Kampen, het Twentse XL Park aan de A35 en de Gelderse locaties Medel (A15) en 7poort (A12). Deze locaties bieden bedrijven een aantrekkelijke vestigingsplaats door goede logistieke voorzieningen en een duurzaam parkbeheer. Daarnaast zijn er in Oost-Nederland ook een aantal bedrijfsverzamelgebouwen te vinden. Zo vindt men in Arnhem en Hengelo een World Trade Center (WTC) en in Enschede het Bedrijfstechnologisch Centrum (BTC). Deze partijen bieden toegang tot diensten en een netwerk die op zichzelf een aantrekkelijke werking op bedrijven hebben. Vaak zijn bedrijvenparken en bedrijfsverzamelgebouwen georganiseerd als semi-publieke organisatie.

Vaak hebben deze partijen een eigen acquisitiebeleid om het bedrijvenpark of gebouw gevuld te krijgen. Door de bedrijven die er al te vinden zijn hebben ze daarnaast vaak toegang tot een netwerk wat er voor zorgt dat ze snel op de hoogte kunnen zijn van bedrijven die interesse hebben zich in de regio te vestigen.

4.7 KENNISINSTELLINGEN

In Gelderland en Overijssel zijn drie universiteiten te vinden. Hieraan verbonden voeren vele instituten hun onderzoek uit naar onderwerpen variërend van ethiek tot high tech materialen. Daarnaast beginnen ook de HBO instellingen zich steeds meer op onderzoeksgebied te manifesteren. Los van de rol die deze instellingen hebben in het regionale innovatiesysteem, kan dit ook praktische internationale contacten opleveren; niet alleen in de onderzoekswereld, maar ook in het bedrijfsleven. Wanneer een onderzoeksinstelling op een bepaald gebied naam maakt, kan dit nieuwe bedrijvigheid aantrekken naar de regio. Voorbeelden hiervan zijn de bedrijven die zich dicht tegen het Wageningen University & Research centre (WUR) in “Food Valley” hebben gevestigd en het Enschedese ThermoPlastic composite Research Centre (TPRC), een open innovatie centrum waarin onder meer Boeing, TenCate Advanced Composites, Fokker Aerostructures en de Universiteit Twente intensief samenwerken. Vanzelfsprekend onderhoudt ook de afdeling Investeringsbevordering van Oost NV banden met kennisinstellingen. Binnen de kennisinstellingen zijn met name de commercieel directeuren bezig met bedrijvigheid.

4.8 DE “VALLEY’S”

Voor het Nederlands economisch beleid is de clustertheorie van Porter van groot belang (Bijleveld, 2008). Het begrip innovatie neemt een belangrijke plek in. Onder andere door de samenwerking van de “4 O’s” (Ondernemers, Onderzoek, Onderwijs en Overheid) wordt getracht een lange termijnvisie te ontwikkelen op het gebied van innovatie. In Oost-Nederland heeft dat geleid tot de oprichting van een



drietal stichtingen: Health Valley, Food Valley en het Innovatieplatform Twente (IPT). De laatste twee hebben een beperkt werkgebied: IPT richt zich alleen op Twente en Food Valley richt zich met name (maar niet uitsluitend) op het gebied rondom Wageningen. Health Valley is gevestigd in Nijmegen, maar richt zich zowel op Gelderland als Overijssel. Bij Food en Health Valley maakt de naam het thema duidelijk. IPT richt zich breder. In de Twentse Innovatieroute worden de thema's Voeding, Technologie & Gezondheid, Materialen & High Tech Systemen, Technologie & Veiligheid en Bouw genoemd (Innovatieplatform Twente). Het verschil in inhoudelijke en geografische focus maakt al duidelijk dat deze organisaties behoorlijk verschillen. Een gemeenschappelijke deler is dat Oost NV bij al deze organisaties aan de basis heeft gestaan. De drie stichtingen richten zich allemaal op het verder ontwikkelen van de bestaande sterke sectoren in Oost-Nederland. Naast de ontwikkeling van bestaande bedrijvigheid, onderzoek en onderwijs richten zij zich ook op het aantrekken van nieuwe partijen. Voor deze acquisitie wordt gebruik gemaakt van de afdeling Investeringsbevordering van Oost NV. Ook is er contact met gemeenten in het werkgebied.

4.9 COMMERCIËLE ORGANISATIES

Naast (semi-)overheden zijn er ook commerciële organisaties die betrokken zijn bij de vestiging van nieuwe bedrijvigheid in de regio. Bedrijven kunnen baat hebben bij het aantrekken van leveranciers of klanten. Daarnaast zijn er twee categorieën bedrijven die bij verplaatsingen of uitbreiding een bijzondere rol kunnen hebben.

ADVIES/CONSULTANCY BUREAUS

Wanneer een bedrijf of instelling overweegt zich in Oost-Nederland te vestigen verloopt dit contact lang niet altijd via overheden. In sommige gevallen wordt een advies/consultancy bureau gevraagd de mogelijkheden te verkennen. Wanneer zij de opdracht krijgen, is het goed mogelijk dat slechts de wens om “ergens in Europa” te vestigen, bijvoorbeeld met een logistieke afdeling, is uitgesproken. De adviseurs/consultants onderzoeken vervolgens de verschillende opties en brengen een advies uit, op basis waarvan het bedrijf kan beslissen. Vaak worden NFIA en/of Oost NV ingeschakeld om de benodigde informatie voor een advies te verzamelen, al dan niet met het noemen van de naam van het betrokken bedrijf.

MAKELAARS

Makelaars hebben een overzicht van bedrijfspanden die in Oost-Nederland worden aangeboden. Via hun netwerk, offline en online, geven zij bedrijven en instellingen toegang tot mogelijke vestigingsplaatsen in Oost-Nederland. Grote spelers als DTZ Zadelhoff beperken zich al lang niet meer tot de traditionele bemiddeling, maar hebben eigen research afdelingen die bedrijven en instellingen adviseren in de keuze van vestigingsplaats (DTZ Zadelhoff, 2010).

4.10 NETWERK

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat er veel verschillende organisaties zijn die een rol kunnen spelen in de acquisitie van bedrijven in Oost-Nederland. Een versimpeld model van het netwerk dat gebruikt wordt voor acquisitie is weergegeven in Figuur 6 Versimpeld model van het netwerk. Hierin zijn gemeenten, een valley, bedrijven/instellingen en de NFIA/TWA's opgenomen.

5. SAMENWERKING TUSSEN LOKALE OVERHEDEN EN OOST NV

(vertrouwelijk)

6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

6.1 DEELVRAGEN

De missie van de Ontwikkelingsmaatschappij Oost-Nederland is tot een versterking van de regionale economische structuur te komen. Voor die structuur zijn de banden met de centra van kennis en kunde in de rest van de wereld van sterk belang. Het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid naar regio is één van de manieren om deze banden op te bouwen.

Het aantrekken van bedrijven naar Oost-Nederland is een complex proces. Het proces kan in grote lijnen onderscheiden worden in zes stappen. Daarnaast is de herkomst van bedrijven te onderscheiden in drie categorieën: regionaal, nationaal en internationaal, zie figuur 6.



FIGUUR 7 ROUTES IN HET ACQUISITIEPROCES

Bij de acquisitie in Oost-Nederland zijn veel organisaties betrokken. Onder meer de volgende actoren kunnen betrokken zijn bij de landing van nieuwe bedrijvigheid in Oost-Nederland:

- Ministerie van Economische Zaken (NFIA en TWA's)
- Provincies
- Oost NV
- Gemeenten
- Regio's
- Bedrijvenparken en bedrijfsverzamelgebouwen
- Kennisinstellingen
- De "Valley's"
- Commerciële organisaties

Door een goede samenwerking tussen de actoren kan de kwaliteit van de dienstverlening aan mogelijke investeerders verbeterd worden, zodat zij een positief beeld krijgen van de regio. Om de samenwerking te verbeteren is het belangrijk dat tussen de verschillende betrokken organisaties een goede afstemming is. Het moet duidelijk zijn welke rol ieder van hen in het proces vervult. Om meer zicht te krijgen op de problemen in de samenwerking tussen lokale overheden en Oost NV is een serie interviews gehouden, waarbij met 17 vertegenwoordigers van 14 verschillende gemeenten is gesproken. Daarnaast is een interview gehouden met een vertegenwoordiger van een bedrijvenpark en met een vertegenwoordiger van een regionaal samenwerkingsverband.

(vertrouwelijk)

LITERATUUR

- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly* (25), 107-136.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Babbie, E. (2004). *The practice of social research, 10th edition*. Wadsworth: Thomson learning.
- Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography* (Vol. 28, No. 1), 31-56.
- Bijleveld, P. C. (2008). *Lectorale rede, Innovatiegedreven Regionale Ontwikkeling in Oost Nederland*. Enschede: Saxion Kenniscentrum Leefomgeving, KCL Publicaties.
- Björk, P., & Johansson, H. (2000, augustus). Towards a governance theory: A state-centric approach. *paper IPSA*. Quebec.
- Brakman, S. H. (2001). *An introduction to geographical economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Buursink, J. (1991). *Steden in de markt: het elan van citymarketing*. Bussum: Coutinho.
- Dicken, P. (2007). *Global Shift, Fifth edition*. New York: The Guilford Press.
- DTZ Zadelhoff. (2010). *Over DTZ Zadelhoff*. Opgeroepen op januari 8, 2010, van DTZ Zadelhoff: <http://www.dtz.nl/page.asp?id=14>
- Florida, R., Melander, C., & Gulden, T. (2007). *The rise of the mega region*. Toronto: University of Toronto.
- Friedman, T. L. (2004, maart 4). *Small and Smaller*. Opgeroepen op februari 25, 2010, van New York Times: <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9403E4DA133FF937A35750C0A9629C8B63>
- Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Fujita, M. P. (1999). *The Spacial Economy*. Cambridge (MA): MIT Press.
- Harrison, B. (1992). Industrial districts: old wine in new bottles? *Regional Studies* (26), 469-483.
- Hatch, M. (1997). *Organisation Theory, Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Hoppe, R. (2006, januari 31). *The Global Toothbrush*. Opgeroepen op april 20, 2010, van Spiegel: <http://www.spiegel.de/international/spiegel/0,1518,398229,00.html>
- Hospers, G.-J. (2009). *Citymarketing in perspectief*. Lelystad: IVIO-Wereldschool.

Innovatieplatform Twente. (sd). *Innovatieplatform Twente*. Opgeroepen op januari 8, 2010, van Twentse Innovatieroute: http://www.twentse-innovatieroute.nl/nl/innovatieplatform_twente/

Lankhuizen, M. (2009). *Determinants of Foreign Direct Investment: An empirical investigation into sources of attraction*. Nijmegen.

Leamer, E. E. (2006, april 16). *A Flat World, A Level Playing Field, a Small World After All, or None of the Above?* Opgeroepen op december 2, 2009, van UCLA Anderson Forecast: http://www.uclaforecast.com/reviews/Leamer_FlatWorld_060221.pdf

NFIA. (sd). *About NFIA*. Opgeroepen op januari 8, 2010, van Netherlands Foreign Investment Agency: http://www.nfia.nl/About_NFIA.html

NL EVD Internationaal. (sd). Opgeroepen op januari 8, 2010, van TWA Netwerk: <http://www.twanetwerk.nl/>

Olden, H. (2010). *Uit voorraad leverbaar : De overgewaardeerde rol van bouwrijpe grond als vestigingsfactor bij de planning van bedrijventerreinen*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Oort, F. v., Ponds, R., Vliet, J. v., Amsterdam, H. v., Declerck, S., Knoben, J., et al. (2007). *Verhuizingen van bedrijven en groei van werkgelegenheid*. Rotterdam/Den Haag: NAI Uitgevers/Ruimtelijk Planbureau.

Oost NV. (2009). *Handboek Investeringsbevordering*. Enschede/Arnhem.

Oost NV. (2010). *Oost NV*. Opgeroepen op januari 7, 2010, van http://www.oostnv.nl/bin/ibp.jsp?ibpDispWhat=zone&ibpPage=S1_FocusPage&ibpDispWho=S1_OostNV&ibpZone=S1_OostNV&ibpDisplay=view&

Owen-Smith, J., & Powell, W. (2002). Knowledge Networks in the Boston Biotechnology Community. Siena: gepresenteerd op de conferentie 'Science as an Institution and the Institutions of Science'.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Programmacommissie Oost-Nederland, Ministerie van Economische Zaken. (2009, maart). *Pieken in Oost-Nederland, werk maken van kennis*. Opgeroepen op januari 7, 2010, van SenterNovem: http://www.senternovem.nl/mmfiles/Pieken%20in%20Oost-Nederland_tcm24-298554.pdf

Rosenau, J. N. (2000, augustus). The governance of fragmentation: Neither a world republic nor a global interstate system. *paper IPSA* . Quebec.

Smits, R. (2008, oktober 16). Frits Huffnagel over Holland promotie. *Forum* , pp. 46-47.

The Economist. (1995, september 30). The Death of Distance. *The Economist* , p. 1.

Wintjes, R. (2005). *Verankering van buitenlandse bedrijven in Nederland*. Maastricht: MERIT/Universiteit Maastricht.

BIJLAGE 1 AFGENOMEN INTERVIEWS

Voor dit onderzoek zijn interviews afgenomen met de volgende personen:

(vertrouwelijk)

BIJLAGE 2 VOORBEELD AANKONDIGING INTERVIEW

Betreft: aankondiging interview

UNIVERSITEIT TWENTE.

Radboud Universiteit Nijmegen



Geachte heer *****,

In opdracht van Oost NV, de regionale ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland, voeren wij namens de Universiteit Twente en Radboud Universiteit Nijmegen een onderzoek uit naar de mogelijkheden voor versterking van de samenwerking tussen gemeenten en Oost NV. Vanuit Oost NV is Henk Ligtenberg, manager Investeringsbevordering, opdrachtgever van dit onderzoek.

U heeft als gemeente ongetwijfeld te maken met de gevolgen van de crisis. Om de economische groei in Oost Nederland te stimuleren is het een uitdaging nieuwe mogelijkheden te creëren en te kijken hoe bestaande bedrijvigheid te behouden. Bij de meeste gemeenten en bij Oost NV is veel expertise op deze terreinen aanwezig. De ervaring leert dat het delen van deze kennis en netwerken nuttig kan zijn. Door samenwerking met en tussen gemeenten kan de aantrekkingskracht van Oost Nederland op bedrijven versterkt worden. Oost NV zou hierbij faciliterend op kunnen treden. Oost NV wil daarnaast graag met u de intensivering van samenwerking bespreken. Dit om, bijvoorbeeld door het gezamenlijk opstellen van bidboeken en fact finding trips, de slagingskans voor acquisitie en behoud van nieuwe bedrijvigheid binnen uw gemeente te vergroten.

Tijdens het vooronderzoek bij Oost NV bleek dat de samenwerking met bepaalde gemeenten op dit gebied al duidelijk vorm heeft gekregen. *Oost NV zou deze samenwerking graag uitbouwen en versterken en wil daarom graag een beter beeld krijgen aan welke informatie en ondersteuning u behoefte heeft en welke concrete problemen u tegenkomt.* Daarom maakt Peter Paul Lippinkhof de komende tijd een ronde langs de grotere gemeenten van Gelderland en Overijssel. Tijdens deze ronde zouden wij graag uw mening en ideeën te horen en de mogelijkheden in uw gemeente verkennen. Met uw goedvinden wordt u binnenkort telefonisch benaderd voor een afspraak.

Met de resultaten van dit onderzoek doen wij Oost NV concrete aanbevelingen over de problemen, behoeften en wensen van gemeenten. Op haar beurt zal Oost NV de resultaten presenteren in een Regionaal Acquisitie Platform dat samen met de provincies Gelderland en Overijssel wordt georganiseerd. Daarvoor krijgt u natuurlijk ook een uitnodiging. Ik hoop van harte op uw medewerking! Mocht u nu reeds vragen hebben, aarzel dan niet om contact met ons op te nemen.

Bij voorbaat hartelijk dank en met regionale groet,

Prof.dr. Gert-Jan Hospers & Peter Paul Lippinkhof

Universiteit Twente, Faculteit Management & Bestuur

Radboud Universiteit, Faculteit Managementwetenschappen

Bijlage: Infoblad Oost NV