

West-Holland Foreign Investment Agency
Evaluatieonderzoek

Utrecht, 28 augustus 2002

Ernst & Young

Inhoudsopgave

1	Managementsamenvatting	—3
2	Inleiding	—7
3	Context voor het functioneren van de WFIA	—8
3.1	Inleiding	8
3.2	Grensoverschrijdende investeringen nu en in de toekomst	8
3.3	Uitgangspunten van het IBO-rapport	10
3.4	Het belang van een acquisitieorganisatie	11
4	Het functioneren van de WFIA	—13
4.1	Inleiding	13
4.2	Oprichting	13
4.3	Resultaten	14
4.4	Organisatie en activiteiten	16
4.5	Meningen uit het veld	19
5	Conclusies	—21

1 Managementsamenvatting

Inleiding

Aan Ernst & Young's *International Location Advisory Services* is gevraagd een evaluatiestudie uit te voeren naar het functioneren van de WFIA. In het evaluatieonderzoek worden de volgende vragen beantwoord:

1. in hoeverre heeft de WFIA de doelstellingen bereikt en is aan de uitgangspunten voldaan die zijn vastgelegd in het IBO-rapport¹;
2. wat is het oordeel van Ernst & Young over de samenwerking tussen de participanten en wat is de toegevoegde waarde van de samenwerking;
3. hoe voldoet de WFIA als organisatie? Hierbij dient aandacht te worden besteed aan de rol van de directeur, het functioneren van de stafleden, de gepresenteerde resultaten, de gekozen aandachtsgebieden, het oordeel over de professionaliteit van de organisatie, de samenstelling van vertegenwoordigers in de organisatie;
4. hoe ziet de toekomst eruit, zowel wat betreft de samenwerking, als de marktontwikkelingen;
5. wat is het advies over het al dan niet doorgaan met de WFIA en zijn er in dit verband nog structuuraanpassingen nodig?

Advies Ernst & Young

Op grond van de onderzoeksbevindingen acht Ernst & Young het van belang om de regionale acquisitie van buitenlandse bedrijven via de WFIA te continueren.

Vastgesteld kan worden dat de WFIA de acquisitiedoelstelling in 2001 wat betreft het aantrekken van buitenlandse bedrijven (20 buitenlandse bedrijven op jaarbasis) heeft gerealiseerd. Naar verwachting zal dit ook het geval zijn in 2002. Wat betreft het aantal arbeidsplaatsen wordt de doelstelling slechts ten dele behaald (550 arbeidsplaatsen)². In de praktijk blijkt dat de buitenlandse investeerder beduidend kleiner is dan verwacht.

De WFIA is in korte tijd in staat gebleken om met een gemotiveerd team van acquireurs een netwerk op te bouwen waarmee voldoende buitenlandse bedrijven uit de markt zijn gehaald. Dit was en is gelet op de huidige laagconjunctuur geen eenvoudige opgave. Ook voor het bereiken van de resultaten op langere termijn en het behouden van het draagvlak is ons inziens door de WFIA een belangrijke basis gelegd. De aanwezigheid van de WFIA wordt dan ook door de betrokken partijen gezien als een verbetering ten opzichte van de situatie van twee jaar geleden.

Opgemerkt moet worden dat de waarde van een regionale wervingsorganisatie meer is dan uitsluitend het vergroten van het aantal buitenlandse bedrijven en het creëren van arbeidsplaatsen. Het gaat ook om onder meer de bijdrage aan een internationale positionering van de regio en de bekendheid van de regio als aantrekkelijke vestigingsplaats in het buitenland, versterking van de

¹ Ernst & Young, Een Marktgericht Ondernemingsplan voor de Regio Haaglanden en Leiden, november 1999.

² In het eerste jaar, periode 1 oktober 2000 tot 1 oktober 2001 zijn er 723 arbeidsplaatsen gerealiseerd.

concurrentiepositie, bijdrage aan het behoud van internationale ondernemingen, het hebben van één aanspreekpunt voor buitenlandse investeerders en belanghebbende organisaties zoals de NFIA, de signaalfunctie voor bestuurders en beleidsmakers en de bijdrage aan clustervorming en innovatie in de regio.

We zijn van mening dat door de WFIA de volgende aanbevelingen in overweging dienen te worden genomen:

Acquisitie en behoud

- blijf veel tijd investeren in de pro-actieve benadering van buitenlandse bedrijven. Het verdient aanbeveling om andere hightech ondernemingen uit andere sectoren dan life sciences en ICT toe te voegen als prioritaire doelgroep;
- besteed meer aandacht in organisatorische zin aan de Europese markt en grensoverschrijdende investeerders uit Europa;
- besteed meer aandacht aan de werving van Japanse investeerders, met nu de mobiliteit van Japanse farmaceutische bedrijven recentelijk is toegenomen;
- besteed meer aandacht, in samenwerking met de gemeenten, aan het monitoren van ontwikkelingen bij reeds gevestigde buitenlandse investeerders.

Zichtbaarheid en toegevoegde waarde

- vergroot de zichtbaarheid van de WFIA naar de participanten door hen meer te betrekken bij de voorbereiding van de in het buitenland te verrichten activiteiten en door de resultaten van de buitenlandactiviteiten terug te koppelen. Ontwikkel hiervoor een praktische werkwijze;
- versterk de signaalfunctie van de WFIA door middel van (periodieke) rapportages over markt en sectorkennis, die relevant zijn voor de participerende organisaties;
- versterk het beeld bij de participanten dat de acquisiteurs ‘liaison officers’ zijn die voor de gehele regio werkzaam zijn.

Interne organisatie

- versterk de backoffice functie binnen de WFIA teneinde het primaire proces te ontlasten;
- centraliseer de regionaal aanwezige informatie over het vestigingsklimaat. Hiertoe dient een permanente informatiestroom uit de gemeenten naar de WFIA op gang te worden gebracht
- houd het beheer van de projectenlijsten centraal en registreer bij voorkeur die bedrijven die aan vijf personen of meer werkgelegenheid bieden, separaat van de in de regio gerealiseerde investeringsprojecten die kleiner zijn of niet tot de doelgroep van de WFIA behoren, maar waarvoor de WFIA een bijdrage heeft geleverd;
- vraag van de bedrijven die geassisteerd zijn een bevestigingsbrief, waarin het aantal arbeidsplaatsen staat waarmee men start en waarnaar men streeft op een termijn van 2 jaar.

Conclusies

De volgende evaluatieresultaten onderbouwen het advies van Ernst & Young.

Doelstellingen en uitgangspunten

- de wervingsdoelstelling (20 buitenlandse bedrijven op jaarbasis) werd gerealiseerd. Het aantal arbeidsplaatsen (550) gerealiseerd in 2001³ blijft echter onder het in IBO weergegeven aantal van 1000. Voor 2002 verwacht Ernst & Young dat de WFIA de wervingsdoelstelling van 20 bedrijven eveneens zal realiseren. De doelstelling van 1000 arbeidsplaatsen is echter, mede gezien de wereldwijde daling van grensoverschrijdende investeringsprojecten, ambitieus;
- het aantal FFT's is toegenomen ten opzichte van 2001. In de eerste helft van 2002 werden 51 Fact Finding Trips georganiseerd, terwijl over geheel 2001 47 FFT's werden georganiseerd.
- De organisatie van de FFT wordt als goed beoordeeld door de gemeenten. Wel dienen zij vaker in een zo vroeg mogelijk stadium op de hoogte te worden gebracht;
- aan een groot aantal uitgangspunten uit het IBO-rapport is een goede invulling gegeven. Dit geldt vooral ten aanzien van netwerkopbouw, werving van de doelgroepen en public relations. Ten aanzien van productontwikkeling, after care en backoffice is een verdere en efficiëntere invulling mogelijk.
- gelet op de propositie van de regio en de investeringstrends zijn de targetsectoren juist geprioriteerd en vastgelegd in het marketingplan 2002; de prioriteiten worden op de juiste wijze periodiek geëvalueerd.

Samenwerking

- de samenwerking met de gemeenten verloopt over het algemeen goed en is volgens de respondenten verbeterd ten opzicht van een aantal jaren geleden.
- de participanten zijn van mening dat meer tijd mag worden besteed aan de communicatie over en het inzichtelijk maken van de activiteiten van de WFIA (met name voorbereiding en follow-up);
- de waarde die de participanten hechten aan de samenwerking met de WFIA verschilt en is afhankelijk van verschillende factoren, zoals de beschikbaarheid van acquisitiecapaciteit en/of het belang van buitenlandse bedrijven in relatie tot gemeentelijke beleidsprioriteiten.

Organisatie en professionaliteit

- binnen de WFIA zijn elf personen werkzaam. De acquisiteurs zijn verdeeld over twee teams (VS en Rest of the World (RoW)). Van de elf werken drie personen op parttime basis. De acquisiteurs zijn 'liaison officers', die dienen te werken voor de gehele regio. Met de gemeente Delft bestaat een meer indirecte 'liaison';
- de professionaliteit van de medewerkers gemeten aan de hand van de inzet van mensen, de betrokkenheid, de flexibiliteit, de dienstverlenende instelling, de multi-inzetbaarheid en meer-taligheid is goed;

³ In het eerste jaar, periode 1 oktober 2000 tot 1 oktober 2001 zijn er 723 arbeidsplaatsen gerealiseerd.

- relatief veel tijd (60%) wordt besteed aan indirecte activiteiten zoals administratieve en organisatorische taken, productontwikkeling backoffice en after care. Afgezien van netwerk-opbouw zijn dit met name ad hoc activiteiten, die in de toekomst meer structureel dienen plaats te vinden waarbij aandacht voor het dient te bestaan voor de kwaliteit van de tijdsbesteding van de indirecte activiteiten. Ongeveer 40 % van de tijd wordt besteed aan directe bedrijfsgerichte acquisitie;
- er zijn veel contacten met de NFIA. De samenwerking tussen de WFIA en de NFIA is goed. Tevens wordt de professionaliteit en assistentie van de WFIA door de NFIA als goed gekwalificeerd.

Verwachtingen

- het aantal buitenlandse investeringsprojecten zal zich in 2003 in geheel Europa onder het niveau van 2001 en 2002 bevinden. De kans is groot dat het resultaat van de WFIA in 2002 en 2003 in termen van arbeidsplaatsen gelijk zal zijn aan 2001;
- de samenwerking met de participanten zal verder verbeteren, indien de zichtbaarheid van de activiteiten en de acquisitieresultaten van de WFIA toenemen. Gemeenten kunnen op hun beurt meer structureel vestigingsinformatie aan leveren, met het oog op een grotere doeltreffendheid van de (organisatie van) fact finding missions.

2 Inleiding

De gemeenten Den Haag, Delft, Leiden en Zoetermeer, de Kamers van Koophandel Haaglanden en Rijnland, de provincie Zuid-Holland en het Stadsgewest Haaglanden hebben in oktober 2000 een organisatie opgezet ter bevordering van investeringen in de regio: de West-Holland Foreign Agency (WFIA). Deze bestrijkt het werkingsgebied van Haaglanden en Leiden. De activiteiten van de WFIA zijn er met name op gericht het aantal arbeidsplaatsen door middel van het aantal internationale ondernemingen in de regio pro-actief en doelgericht aan te moedigen. Daarnaast beoogt de WFIA een versnippering van wervingsactiviteiten in de regio te voorkomen. Met name door een één-loket functie aan te bieden voor de begeleiding van investerings- en vestigingsplannen van buitenlandse ondernemingen.

Aan Ernst & Young's *International Location Advisory Services* is gevraagd een evaluatiestudie uit te voeren naar de activiteiten van de WFIA, de samenwerking, de organisatie, de resultaten alsmede de marktverwachtingen voor de WFIA.

In het onderliggende evaluatierapport komen de volgende vragen aan de orde:

- in hoeverre heeft de WFIA de doelstellingen bereikt en is aan de uitgangspunten voldaan die zijn vastgelegd in het IBO-rapport⁴;
- wat is het oordeel van Ernst & Young over de samenwerking tussen de participanten en wat is de toegevoegde waarde van de samenwerking;
- hoe voldoet de WFIA als organisatie? Hierbij dient aandacht te worden besteed aan de rol van de directeur, het functioneren van de stafleden, de gepresenteerde resultaten, de gekozen aandachtsgebieden, het oordeel over de professionaliteit van de organisatie, het samenstel van vertegenwoordigers in de organisatie;
- hoe ziet de toekomst eruit, zowel wat de samenwerking betreft, als de marktontwikkelingen;
- wat is het advies over het al dan niet doorgaan met de WFIA en zijn er in dit verband nog structuuraanpassingen nodig?

Achtereenvolgens zullen we ingaan op:

- de context waarbinnen de WFIA opereert (hoofdstuk 3);
- het feitelijk functioneren van de WFIA (hoofdstuk 4);
- de conclusies (hoofdstuk 5);
- mogelijke verbeteringsrichtingen (hoofdstuk 6).

⁴ Ernst & Young, Een Marktgericht Ondernemingsplan voor de Regio Haaglanden en Leiden, november 1999.

3 Context voor het functioneren van de WFIA

3.1 Inleiding

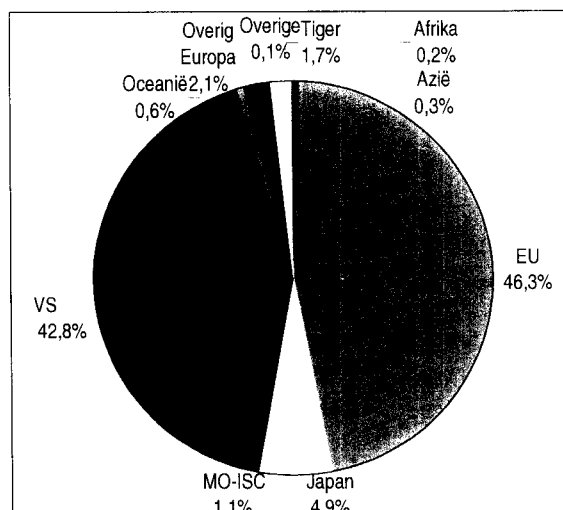
In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de context waarbinnen de WFIA functioneert en de uitgangspunten die bij de start zijn gehanteerd. Ingegaan zal worden op:

- trends in grensoverschrijdende investeringen;
- het IBO-rapport;
- het belang van acquisitieorganisaties.

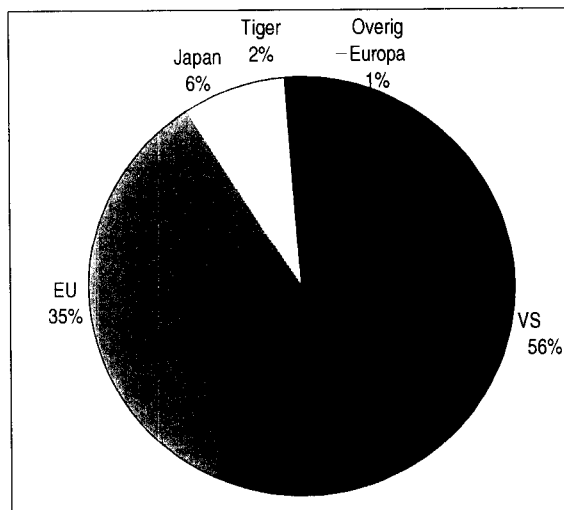
3.2 Grensoverschrijdende investeringen nu en in de toekomst

Het aantal grensoverschrijdende investeringen in Europa is in 2001 met 12% gedaald. Ook op korte termijn (2002-2003) zal deze daling zich naar verwachting voortzetten. Voor de middellange termijn (2003-2006) zal, bij een economische groeiverwachting van 2,25% in de Verenigde Staten, 1,25% in Japan en 2,25% in het Eurogebied (dit is een voorzichtig scenario), het niveau van het aantal investeringen zich naar verwachting bevinden rond het niveau van 2001.⁵ Naar herkomst bezien zijn de meeste buitenlandse investeerders afkomstig uit de Verenigde Staten en Europa, op grote afstand gevolgd door Japan en de ‘Tijger’-economieën.

Figuur 1. Herkomst grensoverschrijdende investeringsprojecten Europa 2000-2001



Figuur 2. Herkomst grensoverschrijdende investeringsprojecten Nederland 2000-2001



MO-ISC = Midden-Oosten en Indisch Sub-Continent (Bangladesh, Birma, India, Pakistan and Sri Lanka) ; NAFTA = Canada, Mexico, USA; Oceanië = Australië en Nieuw Zeeland; Tiger = Hong Kong, Maleisië, Singapore, Zuid-Korea, Taiwan; Azië = excl. ISC, Japan en Tiger; Overig Europa = excl. EU.

Bron: Ernst & Young; European Investment Monitor 2002

⁵ Bron: CPB 2002

Figuur 3: Grensoverschrijdende Investeringsprojecten in Europa naar sector, 2000-2001

	aantal projecten		verandering t.o.v. 2000
	2000	2001	
Software	437	327	-25%
Zakelijke diensten	269	240	-11%
Automotive	203	221	9%
Elektronica	225	176	-22%
Chemie	136	112	-18%
Farmacie	85	100	18%
Telecommunicatie	173	88	-49%

Bron: Europese Investeringsmonitor, Ernst & Young, 2002

De daling van het aantal grensoverschrijdende projecten in 2001 deed zich met name voor in de softwaresector, de telecommunicatie, de zakelijke dienstverlening, de elektronica en chemische sector. Het marktaandeel van grensoverschrijdende investeringen in Europa in de automobielin-dustrie en de farmaceutische sector is in 2001 daarentegen toegenomen.

Figuur 4: Grensoverschrijdende investeringen in Europa 2000-2001

	aantal projecten		verandering t.o.v. 2000
	2000	2001	
VK	575	377	-34%
Frankrijk	352	266	-24%
Duitsland	170	173	2%
Spanje	149	143	-4%
België	111	90	-19%
Zweden	44	90	105%
Tsjechië	74	88	19%
Hongarije	77	85	10%
Rusland	50	76	52%
Nederland	105	66	-37%

Bron: Europese Investeringsmonitor Ernst & Young, 2002

Nederland kende in 2001 een bovengemiddelde sterke terugval in het aantal investeringsprojecten. Met 37% minder projecten kampte Nederland na Ierland en Zwitserland met de grootste daling in Europa.

In de regio Haaglanden investeerden in het eerste jaar waarin de WFIA actief was, 35 buitenlandse ondernemingen, waarvan 16 bedrijven behoorden tot de ICT-sector en 7 tot de zakelijke dienstverlening.⁶ Ook buitenlandse bedrijven uit de life sciences (4) en engineering technology sector (4) vestigden zich in de regio. Het betreft hierbij nagenoeg uitsluitend sales en marketing (16) activiteiten en hoofdkantoren (15).

Geconcludeerd kan worden dat het aantal grensoverschrijdende investeringen in heel Europa gedaald is in 2001 en naar verwachting de komende twee jaar verder zal afnemen. Ondanks deze verwachte daling zullen de softwaresector en zakelijke dienstverlening belangrijke sectoren

⁶ Periode loopt van 1 oktober 2000 tot en met 31 oktober 2001.

blijven wat betreft het absolute aantal grensoverschrijdende investeringen. Naar arbeidsplaatsen bezien zal het gaan om relatief ‘kleine’ investeringen van minder dan 50 arbeidsplaatsen.

In de regio Haaglanden-Leiden hebben zich in 2002 (tot juli 2002) 16 buitenlandse ondernemingen gevestigd, waarvan 10 bedrijven meer dan 5 arbeidsplaatsen hebben opgeleverd. Indien de regio in staat zal blijken om ook in de tweede helft van 2002 dit aantal buitenlandse ondernemingen te acquireren, presteert de regio relatief goed. Ter vergelijking: in de Groot Amsterdam-regio daalde het aantal buitenlandse grensoverschrijdende investeringen met 23% in 2001 ten opzichte van 2000.

Ernst & Young verwacht op basis van de investeringsanalyses dat in 2002 en 2003 minder grensoverschrijdende investeringen in de Haaglanden-Leiden-regio zullen plaatsvinden dan in 2001, maar dat de WFIA ook in 2002 de doelstelling van 20 nieuwe bedrijven dient te kunnen bereiken.

3.3 Uitgangspunten van het IBO-rapport

De volgende uitgangspunten zijn geformuleerd in het marketing- en acquisitieplan dat aan de basis heeft gelegen van de WFIA.

Wervingsdoelstelling

Het IBO dient aantoonbaar te maken dat ze bijgedragen heeft aan de realisatie van gemiddeld 20 investeringsprojecten per jaar, waarmee in de regio jaarlijks gemiddeld 1.000 arbeidsplaatsen worden gecreëerd.

Markten en doelgroepen

De investeringsbevorderingsorganisatie (IBO) zal zich actief richten op de volgende markten, in volgorde van prioriteit in tijdsinzet en kosten:

- ondernemingen uit de Verenigde Staten (in het bijzonder de West Coast voor de sectoren bio-life sciences, software en medische technologie en de East Coast voor zakelijke dienstverlening en telecommunicatiebedrijven);
- ondernemingen uit andere delen van Europa (in het bijzonder het Verenigd Koninkrijk en Duitsland);
- de nationale markt voor het aantrekken van (neven)vestigingen van bedrijven die nu buiten het werkingsgebied zijn gevestigd. Het IBO zal in samenwerking met de behoudorganisatie van het Stadsgewest Haaglanden en de gemeenten in de regio inspelen op de verplaatsing van bedrijven binnen Nederland enerzijds en het opzetten van nevenvestigingen door reeds in Nederland gevestigde ondernemingen anderzijds. Hierbij moet vooral gedacht worden aan bedrijven die gevestigd zijn in de eigen regio en de regio's elders in het land;
- voor het benutten van kansen uit Azië wordt een marktontwikkelingstraject opgestart, anticiperend op een grotere toekomstige investeringsstroom uit Azië.

Activiteiten

Hieronder volgt een overzicht van de oorspronkelijke IBO uitgangspunten en activiteiten:

	IBO uitgangspunten
Productontwikkeling	– Website met actuele informatie vestigingsklimaat en rollen taken IBO – Projectendatabase – Regio- en vestigingsinformatie database
Opzetten back office	– Opbouw en uitbouw databases – Verrichten deskresearch – Ondersteuning
Netwerken	– Opbouwen en uitbreiden van netwerken ten behoeve van lead generatie (NFIA, overige wervingsorganisaties)
Schatgraven in de eigen regio	– Samenwerking met Steenworp en Kamers van Koophandel – Contactfunctionaris van gemeenten
Public Relations	– Algemene brochure met missie en doelstellingen – Tailor-made presentaties en bid books produceren – Nieuwsbrief – Roadshow bij belangrijke contacten (NFIA, overige wervingsorganisaties)
After Care Activiteiten	– Organiseren roadshow langs belangrijke bedrijven in de regio – Expat meetings – Afleggen van bedrijfsbezoeken
Werving Zakelijke Dienstverlening, inclusief Shared Service Centers en Call Centers	– Participatie beurzen en seminars – Voorbereiding Fact Finding Trips – Fact Finding Trips – Follow-up Fact Finding Trips – Sector informatie verzameling
Werving Life sciences	– Participatie beurzen en seminars – Voorbereiding Fact Finding Trips – Fact Finding Trips – Follow-up Fact Finding Trips – Sector informatie verzameling
Werving ICT	– Participatie beurzen en seminars – Voorbereiding Fact Finding Trips – Fact Finding Trips – Follow-up Fact Finding Trips – Sector informatie verzameling
Marktontwikkeling Azië	– Versterken positie en imago als Europees bruggenhoofd voor het nieuwe China – Bewerken China Netwerk (o.a. ambassades, KvK etc)

In hoofdstuk 4 zal nader ingegaan worden op de feitelijk uitgevoerde activiteiten.

3.4 Het belang van een acquisitieorganisatie

In Europa zijn meer dan 1000 wervingsorganisaties actief. Het onderscheidend vermogen van Nederland en de Nederlandse regio's neemt af ten opzichte van enkele belangrijke Europese concurrenten. Daarnaast is de concurrentie uit andere Europese regio's de afgelopen jaren sterker geworden ten opzichte van vijf jaar geleden. Het onderscheidend vermogen van Europese regio's wordt minder. *'Leading practices'* in acquisitie worden gekopieerd. Wervingsorganisaties uit

vergelijkbare regio's richten zich op veelal dezelfde sectoren en bedrijfsactiviteiten als de Haaglanden-Leiden regio; ze trekken ook met succes vergelijkbare vestigingen aan.

Gelet op de huidige laagconjunctuur is het aantrekken van buitenlandse ondernemingen dan ook een steeds complexere aangelegenheid. Meer nadruk dan voorheen ligt op het adequaat organiseren, waarbij het van belang is dat de vraag (wensen en behoeften) van buitenlandse ondernemers op een juiste wijze in relatie wordt gebracht met het vestigingsklimaat in een regio. Een snelle en duidelijke positionering bij marktpartijen blijkt daarbij een belangrijke succesfactor

De meeste wervingsorganisatie worden opgezet met als doel de het aantal en daarmee het aandeel buitenlandse bedrijven en het aantal arbeidsplaatsen in een regio te doen toenemen. Op basis van recent onderzoek onder Europese wervingsorganisaties blijkt echter dat dit slechts een beperkte deel van de meerwaarde betreft. Over het algemeen hebben regionale wervingsorganisaties de volgende meerwaarde:

- internationale positionering van een regio en bekendheid in het buitenland;
- bijdrage aan het internationale imago van de regio;
- versterking van de concurrentiepositie;
- bijdrage aan het behoud van internationale ondernemingen;
- betere structurering, prioritering en sturing van de regionale acquisitieactiviteiten;
- één gezicht naar de nationale wervingsorganisatie en belangrijke partijen in de regio;
- bevordering van de efficiëntie inzet van acquisitiemiddelen;
- één aanspreekpunt voor nieuwe en gevestigde buitenlandse ondernemers;
- concentratie van specifieke sectorale en acquisitiekennis;
- veelzijdige aanbod aan kritische locatiefactoren;
- signaalfunctie voor bestuurders en beleidsmakers;
- bijdrage aan clustervorming en innovatie.

4 Het functioneren van de WFIA

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het functioneren van de WFIA beschreven. Achtereenvolgens zal in gegaan worden op:

- de oprichting (4.2);
- de resultaten (4.3);
- de organisatie en activiteiten (4.4);
- de meningen uit het veld (4.5).

4.2 Oprichting

De WFIA is officiële opvolger van de Haaglanden Business Corporation (HBC) en de The Hague Development Foundation. Op basis van een evaluatieonderzoek naar de het functioneren van de beide organisaties (april 1999) werd besloten een andere, meer op regionale samenwerking gerichte, acquisitieorganisatie op te richten. Dit is destijds door middel van een bestuursovereenkomst⁷ formeel bekrachtigd. Na de ondertekening van deze intentieverklaring (augustus 1999) is een marktgericht ondernemingsplan opgesteld voor de nieuwe acquisitie- en samenwerkingsorganisatie⁸. Vervolgens is in oktober 2000 de WFIA officieel van start gegaan.

Figuur 5: WFIA vanaf de oprichting in 2000



Op het moment heeft de WFIA elf medewerkers. De vier gemeenten (Delft, Zoetermeer, Leiden en Den Haag), het Stadsgewest en Kamers van Koophandel dragen gezamenlijk zorg voor de bemensing en financiering van de organisatie. Vijf medewerkers zijn gedetacheerd via de gemeente 's-Gravenhage. De gemeente Den Haag neemt tevens ook het merendeel van de bureaukosten voor haar rekening. Zoetermeer, Leiden en het stadsgewest financieren de kosten voor ieder één medewerker. De participatie van de gemeente Delft is vormgegeven via de inbreng van

⁷ De gemeenten Den Haag, Delft, Leiden en Zoetermeer, de Kamers van Koophandel Haaglanden en Rijnland, de provincie Zuid-Holland en het Stadsgewest Haaglanden.

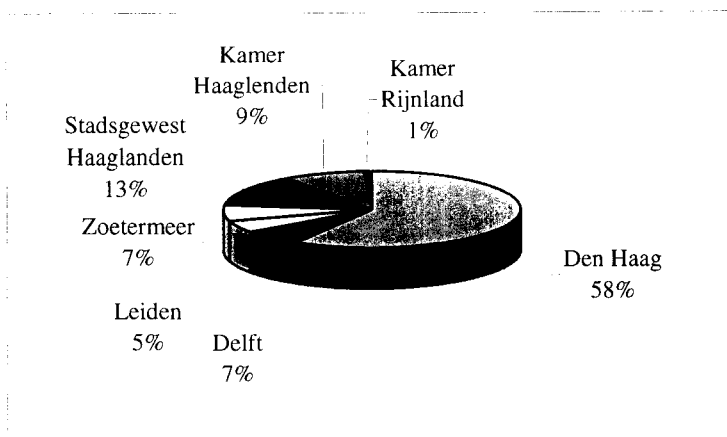
⁸ Zie paragraaf 3.3

90.000.

+ consultant

inzet in uren van het Israël Office. Het totale budget van de WFIA bedraagt ongeveer € 1.359.000,- .

Figuur 6: verdeling bijdrage aan de WFIA

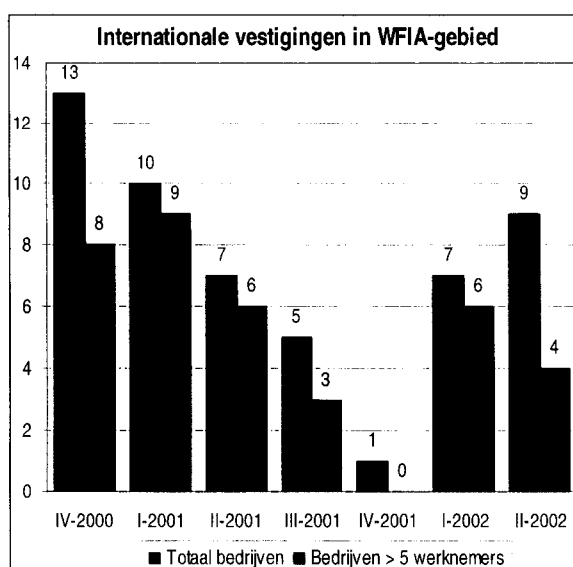


Bron: Conceptovereenkomst IBO 18-2-2000

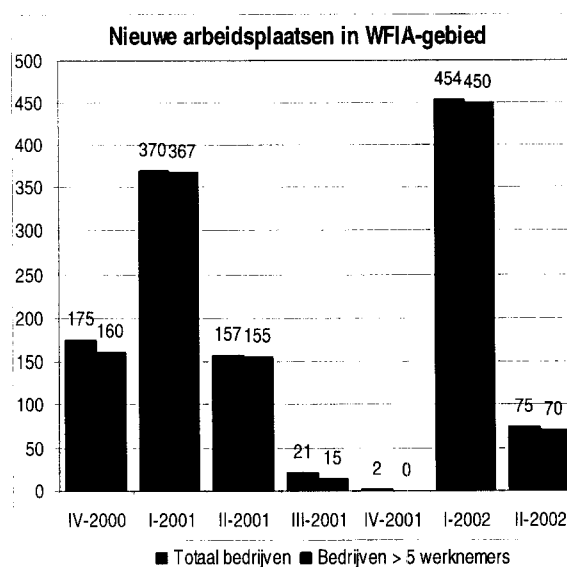
4.3 Resultaten

Sinds de oprichting van de WFIA zijn er in totaal 52 nieuwe vestigingen (in totaal 1254 arbeidsplaatsen) gerealiseerd, waarvan 36 internationale bedrijven minimaal 5 arbeidsplaatsen (in totaal 1227 arbeidsplaatsen) hebben gegenereerd.

Figuur 7. Aantal grensoverschrijdende investeringsprojecten gerealiseerd door de WFIA

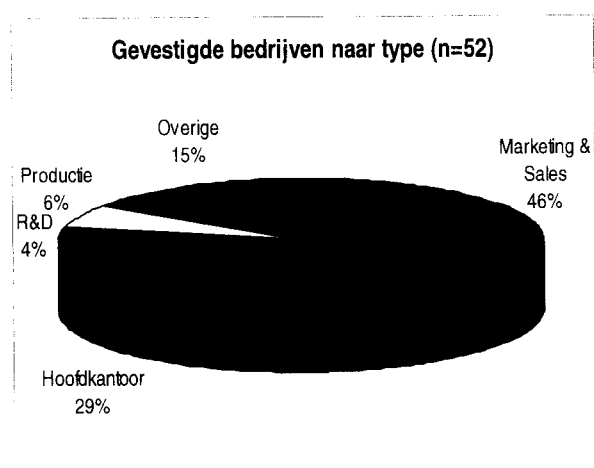


Figuur 8. Aantal arbeidsplaatsen gerealiseerd door de WFIA

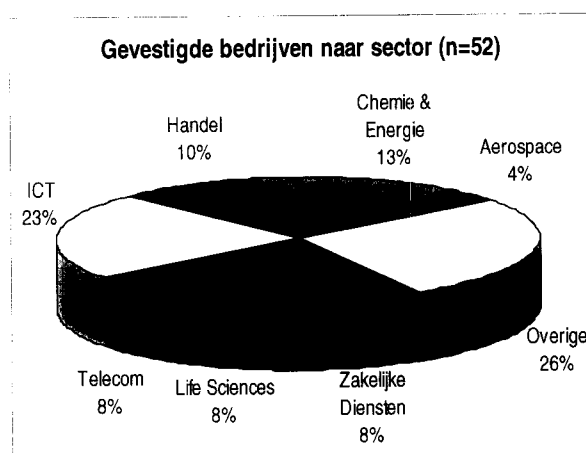


De resultaten van de acquisitie-inspanningen van de WFIA laten zien, dat ook de WFIA invloed heeft ondervonden van het dalend aantal grensoverschrijdende investeringsprojecten in Europa in 2001 en in Nederland. In 2002 laat de WFIA, ondanks de verslechterde investeringsomstandigheden, een stijging van het aantal grensoverschrijdende investeringsprojecten zien. In het eerste half jaar van 2002 worden er 16 nieuwe projecten gerealiseerd (waarvan 10 bedrijven meer dan 5 arbeidsplaatsen hebben gerealiseerd).

Figuur 9. Gevestigde bedrijven naar type

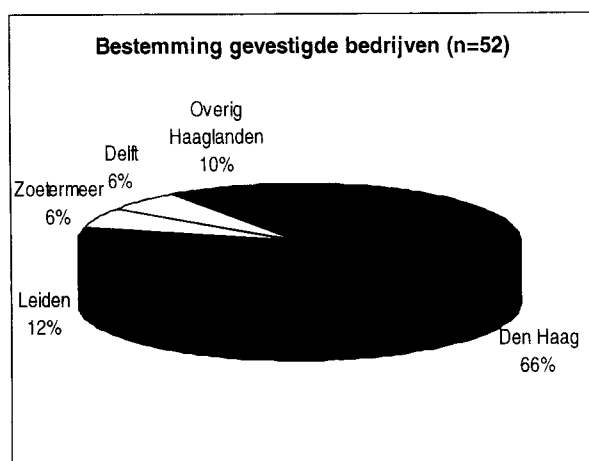


Figuur 10. Gevestigde bedrijven naar sector

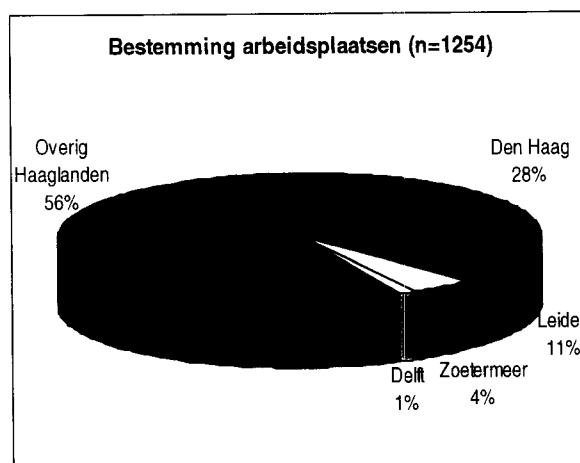


Het merendeel van de investeringsprojecten (75%) betreft hoofdkantoren en Marketing & Sales-vestigingen. De belangrijkste sector bron van investeringsprojecten blijkt de ICT-sector te zijn.

Figuur 11. Bestemming grensoverschrijdende investeringsprojecten gerealiseerd door de WFIA



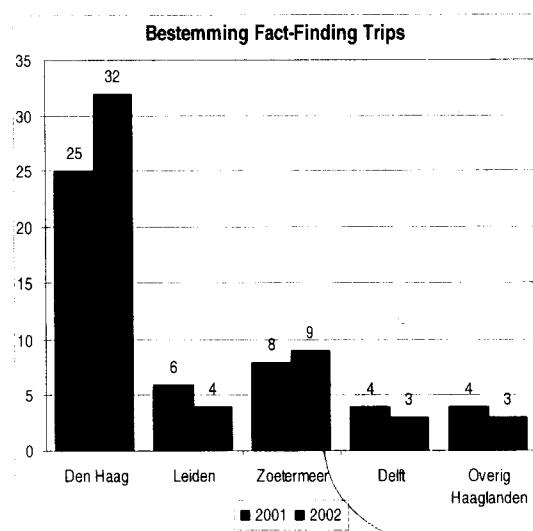
Figuur 12. Bestemming arbeidsplaatsen gerealiseerd door de WFIA



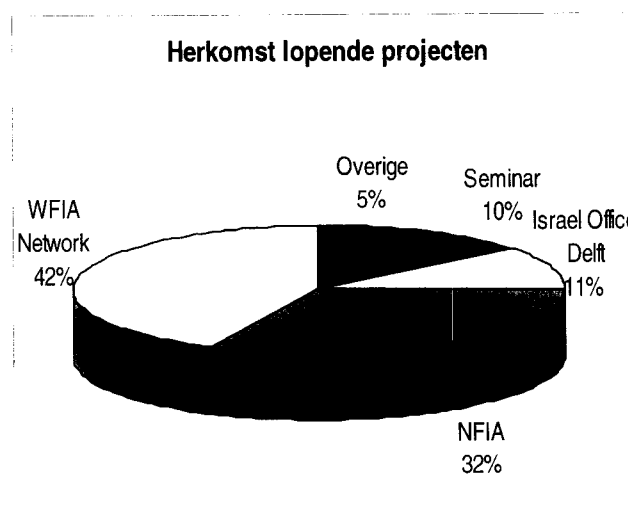
De bestemmingen van de grensoverschrijdende investeringsprojecten, welke door de WFIA zijn gefaciliteerd, komen ruwweg overeen met de verdeling investerings- en operationele kosten van de diverse deelnemende instanties. Het relatief grote aandeel arbeidsplaatsen in de regio 'overig Haaglanden' vloeit voort uit enkele omvangrijke investeringen in Ypenburg (Composite Partners International, 250 arbeidsplaatsen, 2001) en in Rijswijk (Shell, 400 arbeidsplaatsen, 2002).

De WFIA heeft in de eerste helft van 2002 reeds 51 Fact Finding Trips georganiseerd voor potentiële investeerders. Dit is een aanzienlijke vooruitgang ten opzichte van 2001, toen gedurende het gehele jaar 47 Fact Finding Trips werden georganiseerd.

Figuur 13. Bestemming Fact Finding Trips WFIA



Figuur 14. Herkomst instantie lopende projecten 2002



Momenteel beschikt de WFIA over 63 'lopende projecten', waarvan een groot deel afkomstig is uit het eigen WFIA-netwerk (27 projecten). De NFIA (20 projecten) is voor de WFIA eveneens een belangrijke bron van grensoverschrijdende projecten in de regio Haaglanden-Leiden.

4.4 Organisatie en activiteiten

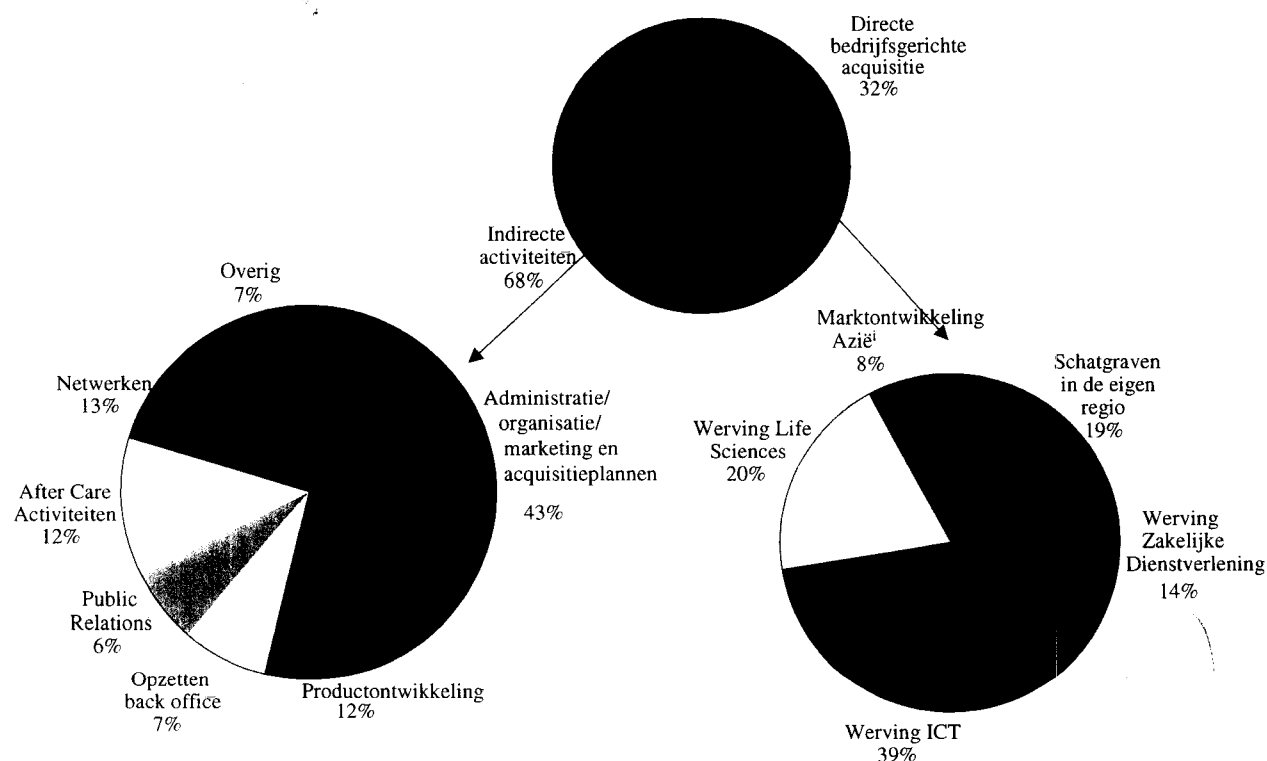
Het succesvol werven van buitenlandse bedrijven door een nieuwe organisatie is geen vanzelfsprekendheid en is veelal een combinatie van beïnvloedbare en minder beïnvloedbare omstandigheden, zoals bijvoorbeeld:

- voldoende draagvlak in de regio voor de nieuwe organisatie;
- toegang tot lokale kennis, informatie en medewerking van bestaande netwerken in de regio;
- een pro-actieve marktbenadering en een veelal persoonlijke gedrevenheid van de medewerkers;
- de kennis en bekendheid van de acquisiteurs met de geprioriteerde doelgroepen;

- de bereidheid van een ondernemer om een acquisiteur c.q. de overheid in te schakelen;
- de inzet van voldoende mensen, middelen en tijd voor de inrichting van de acquisitieorganisatie.

In verhouding tot de geplande tijdsinzet, heeft de WFIA relatief veel tijd besteed aan indirecte activiteiten welke ter ondersteuning dienen van de directe acquisitie. Relatief minder tijd wordt besteed aan de directe bedrijfsgerichte acquisitie (bedrijfsbezoeken, seminars, fact finding trips). Opvallend is de relatieve hoge tijdsbesteding aan administratieve en organisatorische activiteiten. Naast secretariële werkzaamheden en het financieel beheer, valt hier met name ook het opstellen van diverse marketing- en activiteitenplannen onder die het primaire proces dienen te ontlasten.

Figuur 15. Feitelijke tijdsinzet WFIA 2001 naar IBO-uitgangspunten



ⁱ Onder marktontwikkeling Azië worden in het IBO-rapport de lange termijn inspanningen verstaan, die gericht zijn op het versterken van het China netwerk voor de toekomst.

In de directe bedrijfsgerichte acquisitie ligt tot op heden het zwaartepunt op de ICT-sector (telecommunicatie, software en hardware). Dit heeft zich dan ook vertaald in het relatief grote aandeel van deze sector in termen van nieuw gevestigde bedrijven (31%, zie figuur 10).

Hieronder wordt nader ingegaan op de feitelijk uitgevoerde WFIA-activiteiten:

	IBO uitgangspunten	Ernst & Young evaluatie	Conclusie
Productontwikkeling	– Website met actuele informatie vestigingsklimaat en rollen taken IBO – Projectendatabase – Regio- en vestigingsinformatie database	– De huidige website is nog onvoldoende interactief en informatief. – Projectendatabase bestaat, maar beheer en onderhoud zijn veelal decentraal georganiseerd. – Regio database is nog niet elektronisch aanwezig.	– Website dient aangepast te worden. Dit wordt momenteel aangepakt. – Organiseer de input, beheer en onderhoud van de projecten database centraal. – In samenwerking met gemeenten verder vormgeven.
Opzetten back office	– Opbouw en uitbouw databases – Verrichten deskresearch – Ondersteuning	– Momenteel geen centrale backoffice met databases, deskresearch en ondersteuning aanwezig.	– Meer investeren in centrale backoffice activiteiten dmv 'trainees' en inzet door office managers.
Netwerken	– Opbouwen en uitbreiden van netwerken ten behoeve van lead generatie (NFIA, overige wervingsorganisaties)	– Er is veel aandacht besteed aan de netwerk opbouw. Netwerk is goed, gelet op de input van investeringsprojecten. Goede relatie met NFIA.	– Inspanningen consolideren. – WFIA kan de lead nemen in de verdere vormgeving van het netwerk in de regio.
Schatgraven in de eigen regio	– Samenwerking met Steenworp en Kamers van Koophandel – Contactfunctionaris van gemeenten	– Samenwerking met Steenworp en KvKs loopt over het algemeen goed. – Contact met functionarissen gemeenten loopt over het algemeen goed.	– Inspanningen consolideren en relatie KvK Rijnland verder versterken. – Gemeenten nauwer en nadrukkelijker betrekken bij de voorbereiding, follow-up en terugkoppeling van acquisitieactiviteiten in het buitenland.
Public Relations	– Algemene brochure met missie en doelstellingen – Tailor-made presentaties en bidbooks produceren – Nieuwsbrief – Roadshow bij belangrijke contacten (NFIA, overige wervingsorganisaties)	– Algemene brochure is aanwezig – Sector-specifieke publicaties worden opgepakt en zijn goed – Informatie wordt klantspecifiek aangeleverd – Nieuwsbrief is aanwezig en vergroot zichtbaarheid van de WFIA en wordt goed gewaardeerd – Bekendheid bij belangrijke contacten is aanwezig	– Up-to-date houden brochures – In samenhang met opbouw back-office activiteiten streven naar meer standaardisering – Bekendheid bij belangrijke contacten is een taak van het management en dient op deze goede wijze voortgezet te worden
After Care Activiteiten	– Organiseren roadshow langs belangrijke bedrijven in de regio – Expat meetings – Afleggen van bedrijfsbezoeken	– Geen structureel after-care programma	– Rendement van after-care activiteiten wordt nu nog onvoldoende benut en dient gestructureerd opgepakt te worden, in samenwerking met gemeenten
Directe Werving Zakelijke Dienstverlening, ICT en Life Sciences	– Participatie beurzen en seminars – Voorbereiding Fact Finding Trips – Fact Finding Trips – Follow-up Fact Finding Trips – Sector informatie verzameling	– Participatie beurzen wordt actief opgepakt en komt overeen met de doelgroepen – Follow-up en evaluatie van beurzen en seminars is nog onvoldoende gestructureerd – Voorbereiding, organisatie en follow-up van Fact Finding Trips is	– Voorbereiding bezoek buitenland WFIA (seminars/beurzen) nauwer afstemmen met gemeenten en terugkoppeling van de resultaten. Hiervoor kan een praktische werkwijze ontwikkeld worden – Tijdig communiceren van Fact

Geografische markten en herkomstgebieden		goed en gebeurt naar tevredenheid 'stakeholders' – Gelet op de signaalfunctie die de WFIA vervult richting gemeenten verdient de inzameling van sector-, en marktinformatie meer aandacht	Finding Trips naar de betrokken gemeenten is belangrijk – Meer gebruik maken van de signaalfunctie van de WFIA richting 'stakeholders' – Mobiliseren van de informatieverstrekking door de gemeenten
	– Verenigde Staten – Europa – Azië – Nationale nevenvestigingen	– Er is een Verenigde Staten-team aanwezig – Europa en Azië vallen onder het Rest of the World team, waaronder ook het Midden-Oosten valt – Er bestaat onduidelijkheid of nationale vestigingen van buitenlandse investeerders tot de WFIA-doelgroep behoren	– Tracht de investeringstrends (buitenlandse investeringen naar herkomstgebied) te vertalen in de organisatie. Dat wil zeggen meer aandacht in organisatorische zin voor Europa en Japan en minder voor het Midden Oosten – Meer aandacht voor buitenlandse investeringsprojecten uit Europese landen – Meer aandacht voor co-locaties en nevenvestigingen van Aziatische en VS ondernemingen in Europa
Marktontwikkeling Azië	– Versterken positie en imago als Europees bruggenhoofd voor het nieuwe China – Bewerken China Netwerk (o.a. ambassades, KvK etc)	– Wordt actief opgepakt, anticiperend op mogelijke toekomstige investeringen (is een lange termijn traject)	– Dit blijft een lange termijn marktontwikkelingstraject, waarbij gewaakt moet worden voor een goede verhouding tussen financiële en persoonlijke inzet en rendement

4.5 Meningen uit het veld

Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste kwalitatieve opmerkingen en observaties uit de interviews:

- de aanwezigheid van de WFIA is een verbetering ten opzichte van de voorgangers (HBC en THDF);
- de WFIA is in de eerste plaats een organisatie voor de regio en in mindere mate een organisatie met vertegenwoordigers van lokale participanten;
- de WFIA heeft zich gepositioneerd en functioneert als hét aanspreekpunt voor internationale acquisitie in de regio. Hierdoor is er een goede samenwerkingsrelatie ontstaan met de Netherlands Foreign Investment Agency;
- de gemeenten hebben een informatievoorzieningstaak richting de WFIA;
- het terugkoppelen van de activiteiten en de resultaten ervan door de WFIA naar de betrokken participanten wordt belangrijk geacht. Dit is een continu proces en draagt als zodanig bij aan de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van de WFIA. Er is en blijft behoefte aan een structureel overleg tussen de WFIA en de deelnemende gemeenten;

- de wijze van communiceren met en de aandacht voor gemeente(n) is in ~~sommige~~ gevallen persoonsafhankelijk;
- initiatieven, zoals de WFIA-nieuwsbrief, worden positief gewaardeerd;
- het tijdig informeren van de beleidsmedewerkers van de betrokken gemeenten door de WFIA omtrent fact finding trips verdient aandacht;
- een goede voorbereiding op alsmede een terugkoppeling van resultaten van bezoeken aan internationale seminars, congressen en vakbeurzen kunnen positief bijdragen aan de zichtbaarheid van de WFIA;
- medewerkers van de WFIA hebben een belangrijke signaalfunctie. Zij kunnen aan de hand van hun contacten met internationale bedrijven en markten, veranderende vestigingseisen en investeringstrends signaleren en deze terugkoppelen aan de beleidsmakers en bestuurders;
- het betrekken van de ‘stakeholders’ bij de prioritering van nieuwe markten vergroot het draagvlak voor de acquisitie-inspanningen van de WFIA;
- activiteiten richting het reeds gevestigde bedrijfsleven verdienen meer aandacht (aftercare);
- meer aandacht is nodig voor het structureren van het acquisitie-proces .

5 Conclusies

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksvragen beantwoord worden.

In hoeverre heeft de WFIA de doelstellingen bereikt en is aan de uitgangspunten voldaan die zijn vastgelegd in het IBO-rapport⁹?

Wervingsdoelstelling

WFIA heeft de wervingsdoelstelling (20 buitenlandse bedrijven op jaarbasis) gerealiseerd: 23 nieuwe bedrijven in 2001 (waarvan 18 met meer dan 5 werknemers). Het totaal aantal arbeidsplaatsen blijft echter onder het in IBO weergegeven aantal van 1000: 550 arbeidsplaatsen zijn gerealiseerd in 2001¹⁰. Wat betreft de feitelijk gerealiseerde werkgelegenheid kan op basis van de steekproef geen goed beeld worden gegeven. Een kleine, niet representatieve, steekproef onder tien bedrijven geeft de indicatie dat de feitelijk gerealiseerde werkgelegenheid waarschijnlijk lager ligt dan degene die door de bedrijven zelf aan de WFIA is opgegeven.

Ook in 2002 zal naar verwachting het aantal van 20 buitenlandse worden gerealiseerd. Het aantal arbeidsplaatsen zal naar verwachting niet worden gerealiseerd. Sinds de oprichting van de WFIA zijn er in totaal 52 nieuwe vestigingen (in totaal 1254 arbeidsplaatsen) gerealiseerd, waarvan 36 internationale bedrijven minimaal 5 arbeidsplaatsen (in totaal 1227 arbeidsplaatsen) hebben gegenereerd.

Voor 2003 verwacht Ernst & Young een daling van het aantal grensoverschrijdende investeringen in de meeste Europese regio's. Ook voor de Haaglanden-Leiden-regio wordt een lager aantal buitenlandse investeerders verwacht.

Opgemerkt moet worden dat de toegevoegde waarde van een regionale wervingsorganisatie meer omvat dan het enkel werven van buitenlandse bedrijven en het creëren van arbeidsplaatsen. Het draagt namelijk bij aan de internationale positionering en een positief imago van de regio Haaglanden-Leiden alsmede de bekendheid van de regio als vestigingsplaats in het buitenland.

Uitgangspunten IBO-rapport

Wat betreft de uitgangspunten die vastgelegd zijn in het IBO-rapport¹¹ is de WFIA erin geslaagd om de buitenlandse investeerders uit een aantal targetsectoren (ICT, Life Sciences en de Zakelijke Dienstverlening) pro-actief te benaderen. De WFIA is in mindere mate toegekomen aan de activiteiten die gericht zijn op het structureren van de organisatie van het acquisitieproces.

Op basis van de investeringsanalyse kan vastgesteld worden dat **targetsectoren** juist zijn gedefinieerd. De WFIA prioriteert de ICT-sector, Life sciences en Aerospace en overige sectoren inclusief zakelijke dienstverlening. Deze prioriteiten zijn vastgelegd in het marketingplan 2002.

⁹ Ernst & Young, Een Marktgericht Ondernemingsplan voor de Regio Haaglanden en Leiden, november 1999.

¹⁰ In het eerste jaar, periode 1 oktober 2000 tot 1 oktober 2001 zijn er 723 arbeidsplaatsen gerealiseerd.

¹¹ Zie paragraaf 3.3

De aerospace-industrie kent weinig grensoverschrijdende investeringen op jaarbasis, maar de unieke positie van de regio Haaglanden-Leiden (Noordwijk, Ypenburg, Universiteit Delft) in Nederland op dit gebied rechtvaardigt ons inziens een extra inzet.

Het opzetten van een **backoffice** behoeft meer aandacht. Dit geldt overigens meer in algemene zin voor het structureren van het acquisitieproces en het informatiedragende karakter van de website. In de afgelopen jaren hebben de indirecte activiteiten van de WFIA veelal een *ad hoc* karakter gehad. Door bijvoorbeeld het structureren van de voorbereiding van bezoeken aan beurzen, de terugkoppeling van informatie, de opbouw van de backoffice en het informatie gehalte en de interactiviteit van website kan een efficiëntieslag gemaakt worden in de feitelijke tijdsbesteding van de indirecte activiteiten.

De **samenwerking met de gemeenten** verloopt over het algemeen goed en is verbeterd ten opzichte van een aantal jaren geleden. De informatievoorziening vanuit de gemeenten en de terugkoppeling van de resultaten alsmede het vormgeven van de follow-up van activiteiten behoeven echter meer aandacht van zowel de gemeenten als de WFIA. Van belang is dat in dit verband wordt beseft dat het acquireren niet uitsluitend het in contact komen is met potentiële investeerders. Het gaat om het benaderen en daadwerkelijk doen vestigen van de buitenlandse investeerder in de regio Haaglanden-Leiden. De beschikbaarheid van de meest actuele informatie en het gezamenlijke faciliteren en assisteren van de buitenlandse investeerders alsmede het terugkoppelen van de resultaten van (internationale) activiteiten zijn cruciaal voor het succes.

Voor het opbouwen van **het netwerk** zijn de contacten met de NFIA van belang. De tevredenheid van de NFIA over de assistentie en inzet van het netwerk van de WFIA in de acquisitietrajecten van de NFIA is groot. De contacten met de NFIA vinden regelmatig plaats en zijn goed.

Wat is het oordeel van Ernst & Young over de samenwerking tussen de participanten en wat is de toegevoegde waarde van de samenwerking ?

Vastgesteld kan worden dat de **samenwerking** tussen enerzijds de gemeenten en de WFIA en anderzijds de samenwerking van de WFIA met de behoudorganisatie(s), namelijk Steenworp en de Kamers van Koophandel, over het algemeen goed verlopen. Het management van de WFIA besteedt hier in ruime mate aandacht aan.

De toegevoegde waarde van de samenwerking blijkt verschillend door de diverse participanten te worden gepercipieerd. Dit hangt samen met het belang dat men hecht aan de buitenlandse investeringen in relatie tot de eigen beleidsprioriteiten. De toegevoegde waarde kan verder toenemen, indien:

- de participanten de WFIA voorzien van voldoende informatie, gericht op het ‘vermarkten’ van de regio en het benaderen van voor de participanten belangrijke buitenlandse investeerders;
- de WFIA regelmatig inzicht geeft over de verrichte activiteiten en resultaten van de acquisitie activiteiten in het buitenland;

- alle gemeenten en overige participanten een ‘liaison officer’ binnen de WFIA beschikbaar hebben, zonder dat van deze medewerker verwacht wordt dat deze persoon ook de accountmanager ten behoeve van de individuele gemeente is;
- alle participanten dienen zoveel mogelijk te worden geïnformeerd over alle potentiële investeerders in de regio.

Hoe voldoet de WFIA als organisatie?

De resultaten in het jaarverslag (oktober 2000-oktober 2001) komen overeen met de bestudering van de projectadministratie.

Over de presentatie van de **resultaten** kan verwarring ontstaan. Dit wordt veroorzaakt doordat de registratie plaatsvindt naar verschillende perioden (oktober-oktober en per kalenderjaar). Tevens blijkt dat de input van nieuwe bedrijven niet altijd centraal gebeurt. Daardoor dreigt het gevaar dat in de omloop zijnde interne lijsten onderling niet op alle punten met elkaar overeen komen. Van belang is derhalve aandacht voor een centraal beheer van dit databestand.

Voorts verdient het aanbeveling om nauwkeuriger vast te stellen welke bedrijven opgenomen dienen te worden. Onze suggestie is om op een hoofdlijst uitsluitend die bedrijven op te nemen die aan vijf personen of meer werkgelegenheid bieden. Daarnaast zouden kleinere bedrijven en/of andere (nonprofit)organisaties toegevoegd kunnen worden onder 'overige resultaten'. Overigens blijkt dat indien over het eerste jaar de resultaten van de WFIA op deze wijze zouden zijn geregistreerd, er 26 buitenlandse bedrijven zijn geacquireerd, die gezamenlijk 697 arbeidsplaatsen opleverden. Ook daarmee voldoet de WFIA aan de doelstelling uit het IBO-rapport.

De gekozen **aandachtsgebieden** zijn over het algemeen de juiste. Naar sectoren bezien zijn de juiste sectoren geprioriteerd. Wel zouden, mede tegemoetkomend aan de sterke propositie van Delft op technologiegebied, kennisintensieve bedrijven als een aparte categorie te targetten 6
bedrijven kunnen worden opgenomen.

Het toegenomen belang van intra-Europese investeringen zou meer zichtbaar moeten gemaakt worden in de organisatie. Er kan minder aandacht worden besteed aan de acquisitie van bedrijven uit het Midden-Oosten bij gelijkblijvende formatie

Naar bedrijfsactiviteiten bezien zou bestudeerd moeten worden in hoeverre de regio Haaglanden-Leiden meer hoofdkantoorprojecten kan aantrekken van bedrijven uit sectoren die voorheen relatief vaak kozen voor de regio Rotterdam.

Het oordeel over de **professionaliteit** van de organisatie is positief. Wat de acquisitie en de bewerking van het netwerk betreft is de professionaliteit van het team als goed te beoordelen, gemeten aan de hand van de inzet van mensen, de betrokkenheid, de flexibiliteit, de dienstverlenende instelling, multi-inzetbaarheid en meertaligheid. De professionaliteit wat betreft de interne organisatie, de effectiviteit van de tijdsbesteding van indirecte werkzaamheden, het zichtbaar maken van en de follow up van WFIA-activiteiten verdient ~~enige~~ aandacht. De rol van de directeur is in dit verband belangrijk.

In deze eerste fase is vooral geïnvesteerd in het managen van het vergroten van het draagvlak bij de stakeholders, de benadering van buitenlandse bedrijven en het opbouwen van het netwerk. Het verder versterken van de interne organisatie en het communiceren van activiteiten en resultaten is

een taak voor de komende tijd. Ook aandacht voor het actief monitoren van ontwikkelingen bij gevestigde bedrijven is de komende tijd van belang.

De **medewerkers** van de WFIA werken als één team, dat zich inzet voor de gehele regio. Binnen de WFIA zijn de werkzaamheden langs drie invalshoeken georganiseerd:

- geografisch één VS-team en één ROW-team, dat drie aandachtsgebieden heeft: Midden Oosten, Verre Oosten en Europa.
- Sectoraal :ICT, life science, aerospace en overige sectoren.
- Management en financieel-administratieve activiteiten.

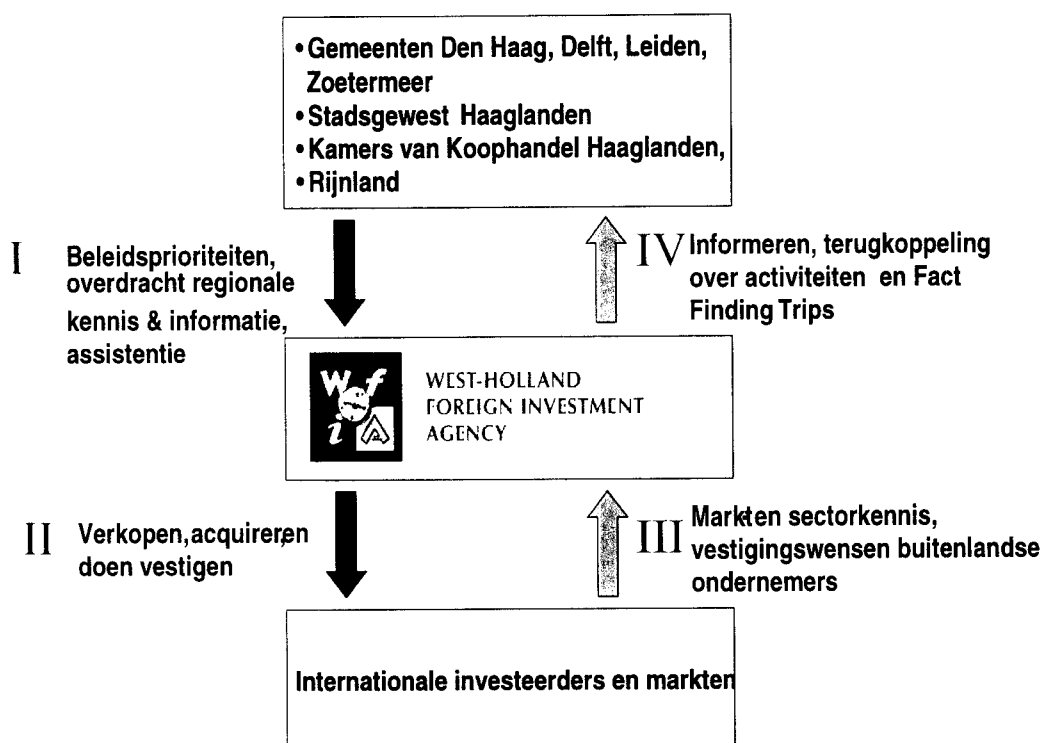
Deze **geografische verdeling** binnen de WFIA komt niet overeen met de verdeling van het aantal buitenlandse investeringen naar herkomstgebieden. Indien men de verdeling van tijdsinzet in overeenstemming zou brengen met de verdeling van de investeringen naar herkomstgebied, dan dient aandacht voor investeringen uit Europa, de VS en Azië ook organisatorisch te worden vertaald in termen van geografische teams. China is hierin meer uniek en verdient separaat aandacht als een lange termijn marktontwikkelingsproject. Overigens verdient het aanbeveling om de acquisitie van Japanse ondernemingen meer aandacht te geven.

In de WFIA-organisatie zijn Den Haag, Leiden en Zoetermeer gerepresenteerd door één of meerdere ‘liaison officers’. Delft heeft een minder directe ‘liaison’ met de WFIA. Deze zou verder versterkt kunnen worden. Dit heeft voor de WFIA het voordeel dat meer input (kennis, informatie) vanuit de technologiekant kan worden verkregen. Voor de gemeente Delft betekent het dat de toegevoegde waarde van de WFIA meer zichtbaar zal worden in relatie tot het beleid ten aanzien van ‘Delft Kennisstad’ en ‘Delft University Technopolis’.

Het ziet de toekomst eruit, zowel wat de samenwerking betreft, als de marktontwikkelingen ?

Samenwerking in de toekomst zou versterkt kunnen worden, indien de zichtbaarheid van de activiteiten van de WFIA verbeterd wordt en tegelijkertijd structurele informatievoorziening vanuit de gemeenten verder wordt vormgegeven, conform onderstaande figuur.

Figuur 16: Samenwerkingsmodel gericht op de acquisitie van buitenlandse ondernemers



Op basis van de markt- en investeringsontwikkelingen wordt verwacht dat in 2002 en 2003 minder grensoverschrijdende investeringen in de Haaglanden-Leiden-regio zullen plaatsvinden dan in 2001. De belangrijkste categorieën zullen hoofdkantoren en marketing en sales kantoren blijven. Wat sectoren betreft zullen de softwaresector, zakelijke dienstverlening en life sciences belangrijke categorieën blijven.