

BIJLAGE

Management samenvatting

Inleiding

-3

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-rapportl ;
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 acquisiteurs 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 oktober 2000 tot 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 sector kennis, 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.

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 mo 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 mO-rapport is een goede invulling gegeven. Dit geldt vooral ten aanzien van netwerkopbouw, werving van de doelgroepen en public relations. Ten aanzien van productontwikkeling, af ter care en backoffice is een verdere en efficiëntere invulling mogelijk.

-gelet op de propositie van de regio en de investeringstrends zijn de targetsectoren juist gepriorit~erd 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 acquireurs zijn verdeeld over twee teams .(VS en Rest of the World (RoW)». Van de elf werken drie personen op parttime basis. De ac-

quisiteurs 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;

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

Ernst & Young International locati Advisory Services W

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.