



DEAL! Drechtsteden Promotion & Investments Agency



Ontwikkelvisie

Februari 2016

Colofon

Verantwoordelijk voor dit rapport:

DEAL! Drechtsteden Promotion & Investments Agency

Wilgenbos 20
3311 JX Dordrecht

www.dealdrechtsteden.nl

2 februari 2016

Inhoudsopgave

Colofon	1
Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	3
DEAL	3
Indeling rapport	3
2. Stichting DEAL!	4
Wat er aan de oprichting vooraf ging	4
Doel	4
Opdracht	5
Invulling opdracht door DEAL!	5
Samenwerking	6
Prestatie-indicatoren	6
3. Proces en activiteiten	8
Fase 1: Voorbereiding (2013 – maart 2014)	8
Fase 2: Kwartiermaken (maart 2014 – september 2014)	8
Fase 3: Operationele fase (september 2014 – heden)	9
Ondersteunende activiteiten	10
Evaluatie /Terugblik	10
Financien	10
4. Ontwikkelvisie	13
Omgevingsanalyse	13
Visie Raad van Toezicht	14
Naar een ontwikkelvisie	14
Ontwikkeling van de eigen organisatie	15
Aanbevelingen	17
Drechtsteden Maritime Delta visie	17
Bijlage 1	18
Bijlage 2	19

1. Inleiding

Voor u ligt de ontwikkelvisie van de economische promotie- en acquisitieorganisatie Stichting DEAL! (hierna: DEAL). Dit document is door de stichting opgesteld en dient ter voorbereiding van de evaluatiebijeenkomst van de verantwoordelijk wethouders op 18 februari.

De Drechtgemeenten stellen prijs op een transparante organisatie, die rekenschap aflegt over haar activiteiten. Ondanks het prille bestaan van de stichting is daarom besloten reeds begin 2016 een evaluatie uit te voeren. Op deze wijze worden de gemeenten in staat gesteld een robuuste keuze te maken over de toekomst van het gezamenlijke promotie- en acquisitiebeleid en de uitvoering daarvan.

Er is in dit document gekozen voor een dynamisch perspectief, waarin ruimte is voor zowel een duidelijke koers als de nodige zelfreflectie. Natuurlijk wordt er teruggekeken op de afgelopen periode: wat is bereikt en wat niet, met welke middelen en op welke wijze. Maar minstens even belangrijk is de vraag hoe de stichting de toekomst in kan gaan.

Deze ontwikkelingsvisie zal worden gepresenteerd aan zowel de zes gemeenten als medefinancier ROM-D. De Raad van Toezicht van de stichting is van deze procedure op de hoogte en verwelkomt een gezamenlijk toekomstperspectief, waarin gericht kan worden doorgewerkt aan de kerntaken van de stichting.

DEAL

DEAL is een initiatief van de zes Drechtsteden gemeenten. De organisatie is opgericht voor de centrale economische promotie en acquisitie van de regio. Het is een onafhankelijke stichting, met een eigen Raad van Toezicht, bestuurder en een compact bureau. De bekostiging van de stichting gebeurt door de zes individuele Drechtgemeenten plus ontwikkelingsmaatschappij ROM-D. Naar verwachting zal in 2016 ook de gemeente Hardinxveld-Giessendam als deelnemer worden verwelkomd.

Indeling rapport

De rapportage is ingedeeld in de volgende hoofdstukken:

- Inleiding: in de inleiding wordt de vraagstelling, doel van het rapport en de positionering van de visie besproken.
- Stichting DEAL!: in dit hoofdstuk wordt de doelstelling van de stichting, de opdracht en de invulling hiervan besproken met daarbij de benoemde prestatie-indicatoren.
- Proces en activiteiten: het hoofdstuk beschrijft de activiteiten en prestaties van DEAL. Er is een onderverdeling gemaakt in de fases 'voorbereiding', 'kwartier maken' en 'operationeel'. Het hoofdstuk sluit af met een compacte evaluatie.
- Ontwikkelingsvisie: vanuit de huidige positionering van de stichting is in dit hoofdstuk een visie geformuleerd voor de toekomst van de stichting, gevolgd door een aantal aanbevelingen.

Bij het opstellen van de visie is gebruik gemaakt van beschikbare documenten van DEAL, zoals opgenomen in bijlage 1.

2. Stichting DEAL!

Dit hoofdstuk gaat in op de totstandkoming van Stichting DEAL! Waarom werd de stichting opgericht? Met welk doel en welke opdracht? En hoe werd dit operationeel vorm gegeven?

Wat er aan de oprichting vooraf ging

Op 17 september 2013 verscheen het advies businessplan 'P&A Unit Drechtsteden', opgesteld in opdracht van de Drechtsteden. Het rapport concludeerde dat er momentum was om te komen tot een promotie- en acquisitie organisatie. Dit advies werd onderbouwd met de volgende argumenten:

1. de regio presteert al jaren ondermaats bij het aantrekken van bedrijven
2. er is behoefte aan kwalitatief hoogwaardige dienstverlening van gemeenten
3. de concurrentie tussen regio's om bedrijven aan te trekken neemt toe
4. bedrijven denken niet in bestuurlijke grenzen en opereren vaak bovenregionaal
5. er liggen goede marktkansen in de sectoren maritiem en logistiek

Het gevoel van urgentie werd gedeeld door de gemeenten Alblasterdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht. Als randvoorwaarden werden uit het advies overgenomen:

- oprichten van een 'one-stop-shop' organisatie op afstand van de ambtelijke organisatie
- het samen optrekken van de gemeentelijke accountmanagers en de nieuwe organisatie
- professionalisering, uniformering en transparantie van werkprocessen op regionaal niveau
- stevige, gerichte marketing van de regio en focus op acquisitie.



Deze aanpak moest leiden tot een gemiddelde jaarlijkse toename van 375 tot 400 arbeidsplaatsen in de regio. Om dat doel te bereiken richtten de zes gemeenten op initiatief van het Drechtstedenbestuur DEAL op. De statuten zijn in april 2014 bij de notaris gepasseerd en per september 2014 was DEAL operationeel.

Doel

De stichting heeft als statutair doel:

De economische promotie en acquisitie van De Drechtsteden ter bevordering van (extra) banengroei en economische vitaliteit in de regio en het verrichten van al wat hiermee verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Opdracht

Gezien de beperkte omvang van de stichting en de haar toevertrouwde middelen, was een nadere precisering gewenst. Daarom hebben de initiatiefnemers in het prestatiecontract op hoofdlijnen een tweeledige opdracht aan de stichting meegegeven:

1. *Het scherp positioneren en profileren van de regio (strategisch profiel) op de gekozen speerpuntsectoren logistiek en maritiem, alsmede het uitvoeren van de marketingstrategie;*
2. *Het versterken van de werkgelegenheid en bevorderen van het vestigingsklimaat door het bundelen en vervolgens professioneel aansturen van de acquisitie, de advisering en begeleiding van bedrijven bij vestiging en investering in en naar de regio.*

Invulling opdracht door DEAL!

Om het doel van de stichting te behalen heeft Stichting DEAL! de volgende activiteiten ontwikkeld:

1. Warme acquisitie
2. Proactieve acquisitie
3. Investor development
4. Economische promotie

Warme acquisitie

Bij warme acquisitie is de initiatiefnemer/ investeerder reeds bekend met de regio. Het kan hierbij gaan om zowel nieuwe investeerders, als bestaande investeerders (reeds in de Drechtsteden gevestigd) met investeringsvraagstukken. De investeringsvraagstukken kunnen van verschillende aard zijn, denk hierbij aan bijvoorbeeld: uitbreidingsplannen, consolidatieoverwegingen, verandering bestemming (verkleuring van activiteiten van bedrijf), verplaatsing, subsidiemogelijkheden, netwerkverbinding, financieringspartners/ - mogelijkheden. De ambitie van DEAL! is om dit proces te stroomlijnen, te coördineren, te initiëren en te professionaliseren. DEAL! functioneert hierbij als "one-stop-shop".

Proactieve (koude) acquisitie

Bij proactieve acquisitie genereert DEAL actief leads, vaak van buiten de regio. DEAL benadert deze prospects vanuit een regionale visie en ontwikkelingsperspectief. DEAL werkt hierbij continue aan goed bovenregionaal en landelijk en ook internationaal netwerk om de Drechtsteden als mogelijke investeringslocatie onder de aandacht te brengen. Kenmerkend is dat bij deze koude acquisitie de doorlooptijd langer is dan bij warme acquisitie. DEAL neemt deel aan bovenregionale, nationale en internationale evenementen en volgt individuele leads op.

Investor development

Bij Investor Development gaat het om het toepassen van een structureel en systematisch relatiebeheer toegespitst op de bestaande en voor de regio strategisch belangrijkste bedrijven. De gesprekken die DEAL voert leveren een substantiële bijdrage aan de ontwikkeling van de value proposition voor de regio (waarom kiest het bedrijf voor –blijvende- vestiging in de Drechtsteden?). DEAL is vanuit deze rol ook lid geworden van de regionale werkgeversorganisatie "Werkgevers Drechtsteden" en onderhoudt nauw contact met de accountmanagers om dubbeling te voorkomen.

Economische promotie

Het onderdeel economische promotie richt zich op de algemene beeldvorming van de regio als aantrekkelijk gebied voor bedrijfsinvesteringen en -activiteiten. Nationaal behoort deze promotie tot de eigen verantwoordelijkheid van de stichting. Internationaal wordt samengewerkt met het

nieuwe Zuid Hollandse initiatief InnovationQuarter, dat mede daartoe een exploitatiebijdrage ter beschikking heeft gekregen vanuit de regio. Er wordt deelgenomen aan internationale activiteiten van NFIA, Nederland Maritiem Land en branchevereniging Netherlands Maritime Technology. Deze activiteiten worden vormgegeven met ondersteunende communicatie-, promotie- en marketingmiddelen. Het DEAL-rapport 'Drechtsteden: Bakermat van de Nederlandse Maritieme Industrie' zal in 2016 moeten worden omgezet in een grootschalige promotiecampagne en zal de basis vormen voor een nieuwe 'storyline' en communicatiemiddelen.

Samenwerking

Samenwerking regionaal

DEAL werkt nauw samen met haar financiers: de gemeenten en ROM-D. Met deze partijen zijn nagenoeg eensluidende prestatie-overeenkomsten ondertekend. Deze liepen formeel tot eind 2015. DEAL is beheerder van het CRM-systeem PerfectView waarin de accountmanagers, ROM-D en de stichting de activiteiten rondom leads en bedrijfscontacten delen.

De directie en de Raad van Toezicht hebben regelmatig overleg met de portefeuillehouder en met individuele bestuurders. Op deze wijze wordt geborgd dat de eigen verantwoordelijkheid van DEAL niet doorslaat in een eigen koers.

Daarnaast onderhoudt DEAL essentiële relaties met het regionale (georganiseerde) bedrijfsleven.

Samenwerking bovenregionaal

Buiten de regio Drechtsteden is een fors aantal partijen actief op het gebied van promotie en acquisitie. Denk aan IQ, Rotterdam Partners en de nationale organisaties Netherlands Maritime Technology, NDL, HBR en NFIA. Ten behoeve van de acquisitie wordt er bovenregionaal samengewerkt met een netwerk van adviseurs, beleggers, vastgoedspecialisten, netwerkverenigingen, en ondernemers.

Met name op het gebied van de regiopositionering en internationale acquisitie komen de bovenregionale spelers elkaar tegen. DEAL is aangesloten op het acquisitienetwerk van NFIA en IQ en krijgt op deze wijze leads doorspeeld van bedrijven die zich mogelijk hier willen vestigen. In de kernsectoren maritiem en logistiek neemt DEAL meer eigen verantwoordelijkheid. Uit dien hoofde werd meegedaan aan het maritime hotspots programma van NML, aan buitenlandse acquisitiereizen en werden eigen netwerken aangesproken. De precieze uitkristallisering is nog gaande en hangt mede af van de positionering van DEAL zelf. Daarover later meer.

Prestatie-indicatoren

De stichting heeft een inspanningsverplichting om in twee jaar en in nauwe samenwerking met de partners, de volgende prestatie-indicatoren (KPI's) te realiseren:

- Aantal leads: 70
- Aantal nieuw gevestigde bedrijven: 20
- Aantal expansieprojecten bij bestaande bedrijven: 4
- Aantal gerealiseerde arbeidsplaatsen: 400

Hier weegt mee dat DEAL mede afhankelijk is van de inspanningen en medewerking van andere partijen (waaronder Gemeenten en de Omgevingsdienst Zuid-Holland Zuid). Om de hiervoor genoemde resultaten te behalen wordt in samenwerking met het lokale accountmanagement de volgende inzet nagestreefd, wederom gebaseerd op een periode van twee jaar:

- Aantal uitgevoerde marketingacties (zelfontwikkelde en georganiseerde evenementen, free publicity): events: 5 / free publicity: 12
- Aantal bezochte beurzen: 4
- Aantal gerealiseerde marketingproducten & bidbooks: een website, doorlopende proposities en het vervaardigen van 15 bidbooks
- Aantal factfindingtrips (FFT's/ FFM's): 30
- Aantal gesprekken accountmanagement: 300

3. Proces en activiteiten

In het vorige hoofdstuk is uitgelegd hoe DEAL werkt en in welke kaders dat werk past. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het proces eromheen en op de feitelijk uitgevoerde werkzaamheden in het kader van de organisatie doelstellingen.

Fase 1: Voorbereiding (2013 – maart 2014)

In de periode van 2013 en het eerste kwartaal van 2014 werd de oprichting van DEAL voorbereid, gecoördineerd door de centraal verantwoordelijke portefeuillehouder en begeleid vanuit het netwerk MT Economie waarin alle gemeenten in de regio vertegenwoordigd zijn. Er is destijds gekozen om de aansturing te organiseren via een meervoudig lokale samenwerking in plaats van de aansturing onder te brengen bij de GRD of bureau Drechtsteden. Daarmee werd DEAL rechtstreeks een activiteit van de gemeenten zelf. Activiteiten:

- Rapport over nut en noodzaak van gezamenlijke acquisitie
- Besluitvorming en budgettering
- Statuten en KvK inschrijving
- Samenstellen Raad van Toezicht
- Selectie directeur/bestuurder

De kosten van deze fase werden rechtstreeks gedragen door het Drechtstedenbestuur en staan buiten de begroting van DEAL.

Fase 2: Kwartiermaken (maart 2014 – september 2014)

De eerste taak van de nieuwe directeur was om de organisatie op te zetten. Dit gebeurde in nauw contact met de Raad van Toezicht. Er werd geschikte kantooruimte gevonden in de Drechtsteden, een administratie opgezet, personeel aangenomen en een eerste begin gemaakt met de huisstijl en uitingen. Tevens werden de afspraken met de individuele gemeenten en ROM-D besproken en vastgelegd.

In deze fase werden wel kosten gemaakt, maar kon nog niet worden aangevangen met de daadwerkelijke acquisitie en promotieactiviteiten.



Fase 3: Operationele fase (september 2014 – heden)

Vanaf medio september 2014 was de organisatie operationeel. In deze periode heeft DEAL werk gemaakt van de daadwerkelijke business ontwikkeling, mede door het actief betrekken van het netwerk bij het voor de regio Drechtsteden nieuwe initiatief. Activiteiten waren onder meer:

- Aansluiting bij diverse netwerkorganisaties en bezoek evenementen: lokaal, regionaal, landelijk en internationaal
- Actief contact zoeken en onderhouden met adviesbureaus en beleggers, accountants, vastgoedspecialisten, banken, financieel adviseurs, notarissen en accountants
- Presentaties bij brancheorganisaties, overheden en ondernemingsverenigingen.

Daarnaast werd een actieve bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de marketing en promotiestrategie ten behoeve van het gebied Westelijk Dordtse Oevers, en werd geadviseerd t.b.v. de voorgenomen ontwikkeling van logistiek park Dordtse Kil IV.

In de tweede en derde fase werd ook de keerzijde van een snelle opstart duidelijk. Het was voor iedereen wennen dat er nu een centrale organisatie was voor acquisitie en promotie. Begrijpelijkerwijs gaf dit een zekere spanning tussen DEAL en de accountmanagers. Ondanks het preciseren van afspraken over de reikwijdte van de activiteiten en de verdere professionalisering van taken, bleek het onmogelijk om de jarenlange lokale werkwijze in korte tijd volledig te harmoniseren. Dit was voor alle partijen lastig en DEAL heeft zich hier vaak principieel en taakgericht opgesteld. Terugkijkend had dit van beide kanten met meer gevoel moeten gebeuren gezien de complexe omgeving.

In september 2014 werd bevestigd dat DEAL en de accountmanagers als één virtuele organisatie zouden gaan samenwerken. Dit impliceert dat alle leads (uitbreiding en nieuw) van zowel DEAL als accountmanagers behorende tot de industrie, logistiek of stuwende dienstverlening via het gezamenlijk CRM-systeem en (het gezamenlijke) overleg worden ingebracht en besproken. Ook hier bleek de praktijk weerbarstig. Dit soort trajecten vragen meer tijd en gewenning en lenen zich moeilijk voor een top-down benadering.

Met betrekking tot het bezoeken van bedrijven is afgesproken dat het eenieder vrij staat om afspraken te maken en bedrijven te bezoeken, maar dat gemaakte afspraken wel tijdig aan elkaar worden gemeld via het CRM-systeem en per email. Dat systeem werkte bij de ene gemeente beter dan bij de andere en er ontstond soms op het gebied van lokaal gevestigde bedrijven onduidelijkheid over wie verantwoordelijk was.

Op het gebied van promotie is er een goed begin gemaakt met het bezoeken van beurzen en evenementen. Maar ook hier is er meer tijd nodig om een bestendig beeld neer te zetten. Een gedegen promotieverhaal, waar DEAL in 2015 opdracht toe heeft gegeven zou in de toekomst helpen om de promotie te verstevigen.

Per 1 december 2015 heeft de voorzitter van de Raad van Toezicht zich teruggetrokken en is hij toegetreden tot het bestuur van de stichting, om per 1 januari jongstleden het bestuur ad interim over te nemen. Zijn taak is om draagvlak te vinden voor verdere samenwerking en bundeling. Daarnaast zal hij kwartier maken voor een permanente directeur, die in staat is de ambities vorm te geven. Deze tijdelijke keuze is gemaakt vanwege de vele veranderingen die zich momenteel voordoen in de omgeving van DEAL. Wanneer dit stof is neergedaald kan er een robuust profiel van een nieuwe directeur worden gemaakt. Naar verwachting zal de opvolging in het tweede kwartaal 2016 zijn beslag gaan krijgen.

Ondersteunende activiteiten

Zie bijlage 2.

Evaluatie /Terugblik

Een evaluatie kan niet zonder verwijzing naar de prestatie indicatoren, zoals overeengekomen bij het ontstaan van de stichting. Daarbij dient te worden genuanceerd dat deze kpi's niet zaligmakend zijn en een al te strakke regie op deze doelen kan leiden tot onbedoelde effecten. Zo zegt het binnengaan van 20 bedrijven niets over de kwaliteit van de ondernemingen of hun omvang en ook expansieprojecten zijn er in veel verschillende soorten en maten.

	Prestatie-indicator voor twee jaar	Prestatie-indicator naar rato sep 2014 –dec 2015	Realisatie per 31/12/2015
Aantal leads	70	47	86
Aantal nieuw gevestigde bedrijven	20	14	6
Aantal expansieprojecten bij bestaande bedrijven:	4	2-3	3
Aantal gerealiseerde arbeidsplaatsen	400	267	218 nieuw, 165 behouden Totaal: 383
Aantal uitgevoerde marketingacties (zelfontwikkelde en georganiseerde evenementen, free publicity)	events: 5 free publicity: 12	events: 3 free publicity: 8	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor van evenementen: 5 <ul style="list-style-type: none"> • Eigen initiatieven: 2 • Free publicity: 7 artikelen
Aantal bezochte beurzen:	4	2-3	43
Aantal gerealiseerde marketingproducten & bidbooks:	een website, doorlopende proposities en het vervaardigen van 15 bidbooks	een website, doorlopende proposities en het vervaardigen van 10 bidbooks	een website, 4 promotie-items value proposition maritiem, algemene presentatie, promotiecampagne en 5 bidbooks
Aantal factfindingtrips (FFT's/FFM's)	30	20	86
Aantal gesprekken accountmanagement	300	200	onbekend

Financiën

Bijdrage gemeenten	2014 en 2015
Dordrecht	200.000
ROM-D	200.000
Hendrik-Ido-Ambacht	80.000
Papendrecht	80.000
Zwijndrecht	80.000
Sliedrecht	80.000
Alblasserdam	56.000
Totaal	776.000

Bij het ter verschijnen van dit rapport is er nog geen resultatenrekening over 2015 beschikbaar.

Restanten worden toegevoegd aan de continuïteitsreserve, vanwege doorlopende verplichtingen richting personeel, verhuurder, lidmaatschappen et cetera in 2016. Het aanhouden van een reserve is voorwaardelijk voor het goed functioneren van een zelfstandige organisatie met personeel en is een harde eis van de Raad van Toezicht.

Conclusie

	Niet behaald (< 80%)	Behaald	Ruim behaald (> 120%)
Aantal leads			✓
Aantal nieuw gevestigde bedrijven	✘		
Aantal expansieprojecten bij bestaande bedrijven:		✓	
Aantal gerealiseerde arbeidsplaatsen			✓
Aantal uitgevoerde marketingacties (zelfontwikkelde en georganiseerde evenementen, free publicity)		✓	
Aantal bezochte beurzen:			✓
Aantal gerealiseerde marketingproducten & bidbooks:		✓	
Aantal factfindingtrips (FFT's/FFM's)			✓
Aantal gesprekken accountmanagement		?	

Van de negen kpi's is het criterium van nieuw gevestigde bedrijven niet gehaald. Alhoewel dit verklaarbaar is vanuit het korte bestaan van DEAL, is dit een serieus punt van aandacht. Vestiging is hoe dan ook een kerntaak, die een structurele -langjarige- aanpak vereist. Gezien het forse aantal leads per begin 2016 is er voldoende perspectief.

Drie kpi's zijn goed op koers: expansieprojecten, marketingacties en gerealiseerde marketingproducten.

Op de gebieden leads, gerealiseerde arbeidsplaatsen, bezochte beurzen en factfinding trips werden de kpi's ruim behaald. Met name de 383 gerealiseerde arbeidsplaatsen zijn bemoedigend.

Het aantal factfinding trips is gebaseerd op het aantal locatievoorstellen door DEAL aan potentiële investeerders in de Drechtsteden waarbij afspraken zijn gearrangeerd om de potentiële locaties te bezoeken, intensieve locatieonderzoeken zijn gedaan en er ter plaatse wordt getracht om oplossingen te vinden voor locatievragen.

Het aantal gesprekken accountmanagement is onduidelijk, aangezien dit de verantwoordelijkheid is van de accountmanagers van de gemeenten en een centraal overzicht ontbreekt.

DEAL heeft geen eenvoudige start gehad en wellicht hadden er terugkijkend andere keuzes moeten worden gemaakt. Toch is DEAL er in korte tijd in geslaagd een organisatie op te bouwen, gerichte activiteiten te ontwikkelen en –zij het niet altijd even eenvoudig- zijn weg te vinden in de bestuurlijke complexiteit van de regio.

4. Ontwikkelvisie

Ondanks haar zelfstandige positie opereert de jonge organisatie DEAL in een complex netwerk van lokale, regionale en bovenregionale belangen. Zeker, de organisatie is voortvarend opgezet en in korte tijd zijn de eerste resultaten behaald. Er is gezaaid en er is een mooi plantje gegroeid. Maar het zal nog water moeten krijgen en worden verzorgd. Pas dan zal het tot wasdom komen en vrucht gaan dragen.

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de dynamische omgeving van de organisatie, de zienswijze van de Raad van Toezicht op de verdere ontwikkeling van de stichting. Daarna volgen aanbevelingen, die zijn bedoeld als positieve inbreng voor een succesvolle organisatie van de promotie- en acquisitie inspanningen van de regio.

Omgevingsanalyse

In oktober en november 2015 zagen drie rapporten het daglicht: het rapport van mr. G.J. Jansen 'Zichtbaar Samen Maritiem', de sociaaleconomische analyse van PWC en het rapport 'Een röntgenfoto van de Drechtsteden' van het Onderzoekscentrum Drechtsteden. In december 2015 kwam DEAL met de regioprofilering 'Drechtsteden: Bakermat van de Nederlandse Industrie'. De eerste drie rapporten werden behandeld tijdens de collegeconferentie van 26 november 2015.

Alle genoemde rapporten wijzen in dezelfde richting. De regio heeft een geweldig ontwikkelingspotentieel en een unieke positie in de maritieme maakindustrie en watergebonden logistiek, maar tot nu toe is het onvoldoende gelukt deze om te vormen tot welvaarts- en welzijnspropositie.

Met name Jansen zet dit scherp neer en doet voorstellen voor verbetering. Hij beveelt aan een Economische Raad in te stellen, gedragen door captains of industry en gestuurd door een bijbehorende Economische Strategische Agenda. Dit moet leiden tot een verbeterde zichtbaarheid en externe oriëntatie, gebaseerd op de eigen kracht van de regio. Met als speerpunt de maritieme sector. Daarnaast is er een sterker mandaat voor de regio noodzakelijk en dient er een regionaal ontwikkelingsfonds te komen.

Deze ontwikkelingen zijn uitermate relevant voor een wervings- en promotieorganisatie zoals DEAL. Acquisitie en promotie kunnen immers niet los worden gezien van identiteit, economische doelstellingen en politieke prioritering. De keuze voor maritiem als speerpunt is bijvoorbeeld niet 'gratis'. Het Nederlandse maritieme ecosysteem is groter dan de Drechtsteden en omvat minimaal de regio Maasvlakte-Rotterdam-Drechtsteden-Gorinchem, met kennissatellieten in Wageningen en Delft. Het geeft meteen al een ander marketingperspectief wanneer de verbinding wordt gezocht met het internationale marketingprofiel van Zuid-Holland als geheel, waarin de Maritieme Delta (maritiem/ logistiek) is opgenomen als kracht van ons gebied.

Deze 'Drechtsteden XL'-regio meet zich met andere grote maritieme clusters in de wereld. Dat schept kansen, maar ook verplichtingen. Wil de regio een rol spelen bij het aantrekken van bedrijvigheid, dan speelt die positionering een grote rol. Er zal voor een stevige positie moeten worden geïnvesteerd in kennisinfrastructuur, leefomgeving en bedrijfsklimaat. Voor DEAL betekent dit dat er alleen effect kan worden bereikt wanneer er nauw en daadwerkelijk wordt samengewerkt met alle relevante partijen. Naast het bedrijfsleven en de regio kan er niet worden losgezongen van groot-regionale partijen, de provincie Zuid-Holland, de Den Haag (ambtelijk en politiek), de Topsector Water en Brussel.

Visie Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (hierna RvT) constateert dat het bestuur van DEAL er ondanks aanloopproblemen binnen korte tijd in is geslaagd een goed functionerende organisatie op te bouwen. Een organisatie die actief bezig is met de bevordering van banengroei en economische vitaliteit in de regio. Daarbij heeft de stichting nauw samengewerkt met de zes gemeenten en medefinancier ROM-D.

De RvT beaamt dat de stichting opereert in een complex bestuurlijk netwerk, waarbij de mate van steun voor de stichtingswerkzaamheden varieert van gemeente tot gemeente. Gezien de ontstaansgeschiedenis is dit begrijpelijk. Echter, de RvT is van mening dat er voor het toekomstbestendig functioneren van deze stichting nog meer commitment nodig is van alle partijen: publiek, privaat en in het plaatselijke verenigingsleven.

Vanuit een vaste overtuiging dat er nog meer uit de organisatie te halen is dan er nu uitkomt, ziet de RvT de volgende lijnen naar de toekomst:

- Verder verhogen ambitieniveau: uitbouw van de Drechtsteden tot (maritiem) kenniscentrum en de start van een regionaal branding initiatief
- Vergroten draagvlak: inpassing van DEAL in een groter geheel, met direct draagvlak van politiek en bedrijfsleven
- Financiering: vinden van additionele fondsen
- Bundelen en samenwerken: samen optrekken en de koek groter maken.

Deze visie van de RvT kwam parallel met het advies van Jansen tot stand. Nu dit rapport er is, weten we dat de visie van de RvT en die van Jansen in grote mate overeenkomen.

Naar een ontwikkelvisie

Op het moment dat dit document wordt geschreven is er nog geen duidelijkheid over de precieze uitwerking van de aanbevelingen -Jansen. Er tekenen zich echter wel lijnen af, die wachten op politieke bevestiging. Het is duidelijk dat er verbeteringen wenselijk zijn in de sociaaleconomische structuur, het is duidelijk dat er behoefte is aan een versterkt bedrijvenbeleid en het is duidelijk dat de maritieme identiteit van de regio een uniek en kansrijk perspectief biedt.

Wil de regio zich kunnen meten met andere nationale en internationale bedrijvencusters, zeker bij een keuze voor een grote sector als de maritieme, dan zal er iets moeten gebeuren. De concurrentie om bedrijfsvestiging zal eerder toe- dan afnemen. En met name in de maritieme hoek is de markt nog steeds niet geheel hersteld, of misschien erger nog- gedeeltelijk in een nieuwe crisis terecht gekomen. De lage olieprijs raakt de scheepsbouw, offshore en baggersector hard, waardoor werkgelegenheid onder druk komt te staan. De Baltic Dry Index heeft nog nooit zo laag gestaan als nu, een veeg teken voor de winstgevendheid van maritiem transport. Overleven kan alleen maar wanneer de mouwen worden opgestroopt.

Een kleine stichting met beperkt mandaat en continue afhankelijkheid van deelbelangen, heeft in dit grote perspectief volstrekt onvoldoende effect. Er moeten manieren worden gevonden om de promotie- en acquisitiefunctie beter te borgen en te bundelen.

Het meest voor de hand liggende ontwikkelperspectief is om de schaal te vergroten. Gegeven de krapte van middelen kan dit door aansluiting te vinden bij andere belangen. Binnen de Drechtsteden ligt een koppeling aan de te vormen Economische Raad voor de hand. Een bundeling

van uitvoering en aansturing geeft veel meer kracht dan een Alleingang. In deze optie zou DEAL een afgeleid mandaat gaan krijgen van de Economische Raad, zij het met eigen verantwoordelijkheden op het gebied van acquisitie en promotie.

Buiten de regio kan er ook worden opgeschaald. Er is maar één echte maritieme regio in Nederland en die loopt van Europort tot Gorinchem – de Zuidvleugel. Een versterkte samenwerking met de Rotterdamse regio (Rotterdam Partners) ligt voor de hand, evenals oostwaarts richting Werkendam - Gorinchem. Ook IQ is daarbij een belangrijke partner vanuit provinciaal perspectief. De in opdracht van DEAL geïnitieerde campagne '*Drechtsteden Maritime Delta*' speelt hier op in. Vanuit een krachtpositie kunnen de Drechtsteden actie nemen in deze campagne, die zich enerzijds weinig aantrekt van traditionele grenzen, maar anderzijds welk een zeer duidelijke afzender heeft.

Daarnaast is het evident dat promotie alleen werkt wanneer je iets te verkopen hebt. Innovatie en scholing zijn nauw verwant aan promotiebeleid: een regio zonder aantrekkelijk technisch en kennisperspectief is moeilijk te slijten aan moderne bedrijven. Koppeling aan de innovatiestrategie en kennisthema's ligt daarbij voor de hand. Hetzelfde geldt overigens voor woon- en recreatiefuncties, die allen bijdragen aan het integrale perspectief dat zo wenselijk is. Het bedrijfsleven is er klaar voor, zo blijkt uit een recentelijke rondgang van de directie.

Ontwikkeling van de eigen organisatie

Acquisitie is een professie, die door professionals dient te worden opgepakt. Binnen de organisatie van DEAL zijn er reeds maatregelen genomen om de eigen kracht te vergroten: de twee acquireurs worden vrijgesteld van ondersteunende werkzaamheden, zodat zij zich geheel kunnen richten op de kerntaak. Zij zullen een professionele groep moeten gaan vormen tezamen met de experts van de Gemeenten en indien mogelijk zouden zij zich ook organisatorisch moeten clusteren. Op deze wijze ontstaat een professionele organisatie, die indruk maakt bij investeerders van binnen en buiten de regio. Na de transitieperiode van de huidige interim-directeur zal plaats worden gemaakt voor een part time directeur, die voldoende communicatieve en managementvaardigheden heeft om de verdere professionalisering een gezicht te geven.

De tweede pijler van DEAL is promotie. De door DEAL geïnitieerde campagne '*Drechtsteden Maritime Delta*' zal professioneel moeten worden opgezet door bedrijfsleven en overheid, waarbij DEAL als katalysator optreedt. De nieuwe Economische Raad (of beter: Drechtsteden Maritime Delta Board) zal professioneel moeten worden ondersteund met PR-professionals vanuit DEAL georganiseerd. DEAL kan een rol spelen door te bundelen, professionaliseren en te verbinden.

Aanbevelingen

1. Geef eenduidig bestuurlijk commitment af.

Essentieel voor het functioneren van DEAL is dat er een centrale aansturing vanuit het regionaal bestuur komt, met een duidelijk mandaat en opdracht. Het huidige model met zeven afzonderlijke contracten is te omslachtig en leidt af van de centrale taakstelling. Het bestuurlijk commitment geldt ook voor het aansturen van lokaal accountmanagement. In een virtuele organisatie dienen leads gedeeld te worden en gedacht te worden vanuit gezamenlijk belang. Gemeenten dienen daar ook naar te handelen. Met andere woorden: in lijn met Jansen regionaal verankeren, vanuit één sturing en niet vanuit 6 afzonderlijke gemeenten.

2. Geef een langduriger financieel commitment af.

Gezien de doorlooptijd van acquisitietrajecten, is een bekostigingsperiode van twee jaar onvoldoende. Aanbevolen wordt deze periode op te rekken naar minimaal vier jaar en in lijn met de vorige aanbeveling ook financieel te centraliseren. Op deze manier kan er worden gefocust op de daadwerkelijke uitvoering in plaats van op de organisatie zelf. Een logische stap is de financiering en opdracht te beleggen bij de Gemeenschappelijke Regelingen op Drechtstedenniveau, immers de doelstellingen van DEAL zijn ook regionaal. Eventueel zou de financiering gekoppeld kunnen worden aan de Economic Board.

3. Investeer in koude acquisitie

Zet krachtig in op het binnenhalen van investeringen van buiten de regio. Daarvoor hoeft je niet ver weg; er is genoeg te halen in Nederland, West-Europa en Zuid-Europa. Dit betekent intensieve samenwerking met het bovenregionale acquisitienetwerk en voor de focussectoren maritiem en logistiek veel meer eigen, gerichte actie. Om dit mogelijk te maken zijn er twee randvoorwaarden: (a) DEAL dient bovenop de huidige formatie over extra, gerichte acquisitiecapaciteit te beschikken en (b) er dient een krachtige centrale boodschap te worden ontwikkeld en uitgedragen.

4. Steun de promotiecampagne 'Drechtsteden Maritime Delta'.

Een positief, actiegericht beeld van de regio is essentieel. Leg meer nadruk op promotie, door met kracht de campagne 'Drechtsteden Maritime Delta' door te voeren, in nauwe afstemming met het bedrijfsleven en externe stakeholders zoals Zuid-Holland (Innovation Quarter) en Rotterdam (Rotterdam Partners). Maak hier budget voor vrij en voer zelf vanuit de regio met kracht de regio. Het ter hand nemen van een goed uitgewerkte promotiestrategie past in de aanbevelingen van Jansen. Financieel commitment van bedrijfsleven in de regio is essentieel voor de beeldvorming. Zet op korte termijn een team op dat deze case uitwerkt.

5. Betrek DEAL bij de operaties van de Economic Board

DEAL heeft ambassadeurs nodig vanuit het bedrijfsleven en het bestuur. De nieuw te vormen Economic Board kan daarbij een belangrijke rol spelen en zij kan een belangrijke paraplu-functie vervullen. DEAL kan als zelfstandige organisatie worden ingebed in de nieuwe structuur, ervan uitgaande dat deze board zal bestaan uit mensen met gezag en invloed, aangestuurd door een actieve CEO uit het bedrijfsleven. Alle acties verband houdende met netwerken, economische acquisitie, promotie en regiobranding behoren tot de kerntaak van DEAL en kunnen vanzelfsprekend door de stichting worden opgepakt.

6. Stem de promotie- en acquisitietaken nauwgezet af

Onderwijs-, woon- en innovatie initiatieven zijn onlosmakelijk verbonden met beeldvorming en dus ook acquisitie. Waar mogelijk dienen initiatieven te worden gebundeld, om samen een grotere economische vuist te maken. Voor de uitvoering van het regionaal promotie- en acquisitiebeleid zal worden samengewerkt met Hardinxveld Giessendam, die toe zal treden tot de Drechtsteden. Voor de bovenregionale samenwerking zal verder aansluiting worden gezocht bij Rotterdam, Zuid Holland en NFIA.

7. Werk organisatorisch toe naar een bundeling van de acquisitiefuncties van de gemeentes, door de accountmanagers geheel of gedeeltelijk te verbinden aan DEAL. Op deze wijze kan de professionaliteit van de dienstverlening verder worden versterkt. Een virtuele samenwerking blijkt onvoldoende, er is meer commitment nodig. Gemeenten moeten daadwerkelijk bereid zijn om over eigen grenzen te werken en commitment aan DEAL! te geven, zowel bestuurlijk als ambtelijk.

Drechtsteden Maritime Delta visie

Opschalen, samenwerken en kansen pakken. Dat is het devies in de komende jaren, zodat er gezamenlijk een vuist kan worden gemaakt. Deze 'window of opportunity' lijkt zich nu voor te doen. DEAL is daar klaar voor en draagt graag bij aan een verdere ontwikkeling van de prachtige regio waarvoor zij werkt.

-- -- --

Bijlage 1

Literatuurlijst (belangrijke documenten in de tijd)

- 17-09-2013 Drechtsteden Marktanalyse
- 17-09-2013 Drechtsteden Organisatie
- 24-12-2013 Factsheet Promotie en Acquisitie Drechtsteden
- 11-06-2014 Overeenkomsten met gemeenten en ROM-D
- 01-09-2014 Activiteitenplan DEAL! 2014-2015
- 01-12-2014 Herbevestiging missie en taakopdracht DEAL!
- 01-12-2014 Stand van zaken DEAL! december 2014
- 15-06-2015 Evaluatiedocument: DEAL! stavaza 15 juni 2015
- 28-09-2015 Stand van zaken DEAL! september 2015
- 15-10-2015 Sociaaleconomische analyse (PWC)
- 15-11-2015 Zichtbaar Samen Maritiem: sociaal economische analyse van de Drechtsteden (Jansen)
- 15-11-2015 Een röntgenfoto van de Drechtsteden (OCD)
- 23-11-2015 Stand van zaken DEAL! november 2015
- 23-12-2015 Rapport DEAL: 'Drechtsteden: bakermat van de Nederlandse Maritieme Industrie'

Bijlage 2

Ondersteunende middelen

Website

Vanaf september 2014 is begonnen met de opbouw van de zakelijke website van DEAL (tevens een Engelstalige pagina). Zorgvuldig is gekeken naar de inhoud op de website waarbij de doelgroep 'potentiële investeerder in de Drechtsteden' als uitgangspunt is genomen. De inhoud van de website is mede tot stand gekomen in samenwerking met de partners van DEAL. Specifiek kan hierbij worden benoemd de bedrijventerreinen, de vestigingslocaties en de testimonials.

Bedrijventerreinen

De informatie over de bedrijventerreinen en feiten en cijfers per gemeente is tot stand gekomen in samenwerking met de verschillende gemeenten van de Drechtsteden, ROM-D, HBR en mogelijke andere eigenaren van terreinen.

The screenshot shows a website interface. On the left is a navigation menu with 'Drechtsteden' selected and 'Nieuws en media' next to it. Below this is a list of regions: Regio, Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht, and Zwijndrecht. The main content area is titled 'Bedrijventerreinen Dordrecht' and features three profiles:

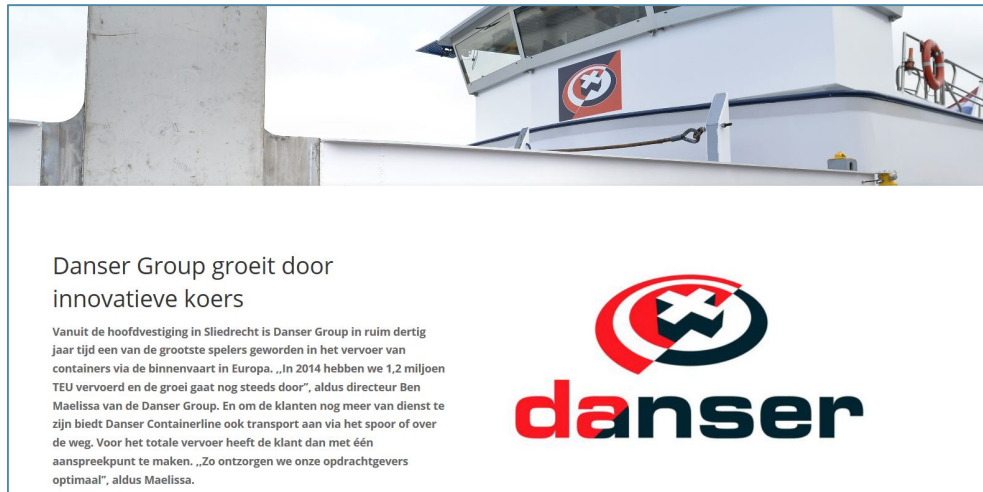
- Amstelwijk-west:** Oppervlakte: circa 35 hectare; Ligging: aan de rijksweg A16, nabij Zeehaven Dordrecht; Type: droog bedrijventerrein; Dominante bedrijfstak: industrie; Mogelijkheid voor nieuwbouw: nee.
- Business Amstelwijk:** Oppervlakte: circa 22 hectare; Ligging: zichtlocatie aan de rijksweg A16 en N3; Type: droog bedrijventerrein, kantorenlocatie; Dominante bedrijfstak: handel en zakelijke dienstverlening; Mogelijkheid voor nieuwbouw: ja.
- Dordtse Kil I en II:** Oppervlakte: circa 107 hectare; Ligging: ten zuiden van de Zeehaven Dordrecht, in de directe nabijheid van de rijksweg A16; Type: gemengd bedrijventerrein; Dominante bedrijfstakken: Industrie, bouw en handel; Mogelijkheid voor nieuwbouw: nee.

Vestigingslocaties in beeld

In deze periode heeft Deal alle mogelijke vestigingslocaties in beeld gebracht (bestaand en nieuw te ontwikkelen): particulier, commercieel en gemeentelijk. Tevens heeft de Vastgoedmonitor een plek op de site gekregen. Via een digitaal zoekstelsel, die realtime wordt bijgehouden, is het mogelijk al het commercieel aangeboden bestaand vastgoed te raadplegen, alsmede ontwikkellocaties.

Testimonials

De testimonials op de website zijn tot stand gekomen in samenwerking met bedrijven uit de regio. Met deze bedrijven is in het kader van 'investor development' de interesse voor medewerking aan een testimonial van het bedrijf voor de website van DEAL besproken. Bij goedkeuring heeft een journalist in opdracht van DEAL! een interview gehouden met de directeur van het desbetreffende bedrijf. Ook beeldmateriaal is afkomstig van het bedrijf.



Sociale media

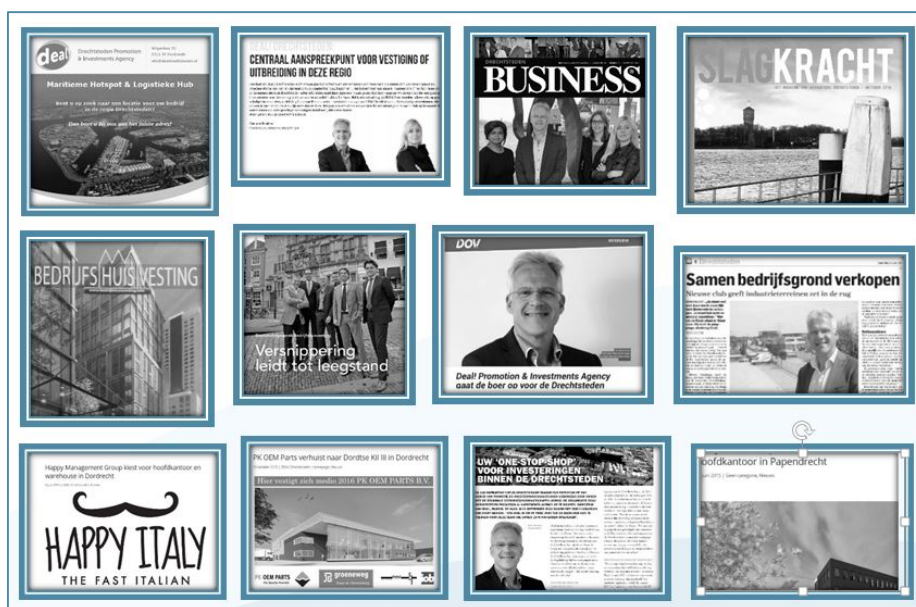
- Aanmaken accounts Twitter, LinkedIn, You Tube en Google +
- Communicatie via social media

Free publicity

- Artikel De Dordtenaar (juli 2014)
- Artikel DOV Magazine (okt. 2014)
- Artikel in Slagkracht Werkgevers Drechtsteden (nov. 2015)
- 4 persberichten DEAL:
 - Persbericht vestiging Rulewave, Januari 2015
 - Persbericht Vestiging Happy Management Group, juni 2015
 - Persbericht Vestiging Staay Food Group, juni 2015
 - Persbericht verhuizing PK OEM Parts, oktober 2015

Gerichte publiciteit:

- Drechtsteden Business Exposure pakket:
 - Ronde tafel gesprek 'versnippering leidt tot leegstand' in Drechtsteden Business, oktober 2014
 - Cover artikel Drechtsteden Business, November 2014
 - Advertentie in Drechtsteden Business, maart 2015
 - Advertentie Re/Port of Moerdijk, april 2015
 - Banner website Drechtsteden Business, maart – augustus 2015
- Artikel over DEAL en de regio Drechtsteden in Bedrijfshuisvesting, editie Zuid-Holland (nov. 2014)
- Artikel over DEAL in DKIB magazine, maart 2015
- Advertentie programmaboekje Industriedag, oktober 2015



Nieuwsbrief (E-news DEAL!)

De nieuwsbrief van DEAL informeert de relaties van DEAL over de activiteiten en resultaten van de organisatie, economisch nieuws binnen de Drechtsteden en interessante evenementen. Tot op heden is de nieuwsbrief twee maal verzonden. Uit de cijfers van het nieuwsbrief systeem is gebleken dat de nieuwsbrieven bovengemiddeld zijn geopend en dat veelvuldig is doorgeklikt.

Promotie items

- Banners
- Post-it boekjes
- Molskin notitieboekjes
- Materiaal t.b.v. events



Onderzoek opzet promotiecampagne

In opdracht van DEAL is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om te komen tot een economisch profiel van de Drechtsteden waarmee de regio zich internationaal en nationaal kan

profilen als hét wereldwijd toonaangevende brandpunt op het gebied van maritieme technologie. Het rapport 'Drechtsteden: Bakermat van de Nederlandse Maritieme Industrie' wordt in januari 2016 aangeboden aan de portefeuillehouder.

Evenementen

Ten behoeve van de economische promotie van de regio Drechtsteden heeft DEAL een groot aantal regionale, nationale en internationale beurzen en events bezocht. Deze zijn met name gericht op de maritieme industrie en dienstverlening. DEAL is tot op heden aanwezig geweest bij 43 evenementen, bij een aantal hiervan is DEAL aanwezig geweest met een stand of opgetreden als sponsor.

- Sponsor / stand
 - Tafelsponsor Maritime Awards Gala in 2014 en 2015
 - WD Industriedag 2015, georganiseerd door Werkgevers Drechtsteden. Sponsor borrel, aanwezig met een stand en presentatie DEAL.
 - Hosting van The Next Maritime Hotspots Conference te Dordrecht (Nederland Maritiem Land en Topsector Water, opening door Wethouder Tanis)
 - Aerospace Meets Maritime 2015, aanwezig met een stand
 - Informatiemarkt Westelijke Dordtse Oever, aanwezig met een stand
- Eigen initiatieven
 - Locatieonderzoek Drechtsteden Maritime Awards Gala
 - Partners Maritime Delta, deelname Marintec Shanghai met een gezamenlijke stand.



Investor Development

DEAL heeft structureel voor de regio (strategisch) belangrijke bedrijven bezocht, tot op heden hebben zij 51 bezoeken afgelegd. Hieruit zijn meerdere leads voortgekomen, verrijking van de kennis over de regio en een aantal testimonials voor op de website van DEAL en andere promotionele doeleinden.

• Abr. de Haan Logistics B.V.	• Houtgroep Van Drimmelen B.V.	• Pelican Rouge
• Agro Delta Groep	• IHC	• Reehorst Dordrecht
• Allied Motion	• Intersafe Groeneveld	• Restaurant Management Group B.V.
• Axces Emission Technology	• Iv-Groep	• Rulewave
• Bakker Sliedrecht	• KoffiePartner	• Safe Site Valbeveiliging B.V.
• Base Logistics B.V.	• Krohne Altometer	• Scheepswerf gebroeders Kooiman B.V.
• Biomet Nederland /Europa	• Lankhorst Ropes	• Staay Food Group
• BNS Global	• Loggers BV	• Stout B.V.
• Boon Sliedrecht beheer	• Maaskade Bevrachters B.V.	• The Flying Dutchman Group
• Cordeel	• Maat Transport	• Tokheim
• Danser Group	• Mampaey	• Valk Welding
• De Ruiters Staalkabel B.V.	• Maprom Engineering B.V.	• Van der Valk
• Duik- en bergingsbedrijf Europa	• Metesco	• Veth Propulsion B.V.
• Ericsson Nederland	• Nedstaal	• Viking Life-Saving Equipment B.V.
• Falck Safety Center	• Oceanco	• Zeehavenbedrijf Dordrecht
• Fokker		
• Gebr. De Koning		

Samenwerking (lokaal, regionaal en nationaal)

Op verschillende niveaus heeft DEAL samengewerkt om de doelen te behalen:

- Drechtsteden niveau: accountmanagers verschillende gemeenten en Werkgevers Drechtsteden
- Regionaal: InnovationQuarter en Rotterdam Partners
- Nationaal: Netherlands Maritime Technology en NDL

De digitale samenwerkingsystemen die worden gebruikt zijn PerfectView en Achilles.

DEAL heeft middelen ontwikkeld ten behoeve van de acquisitie:

- Intake letter: controledocument
- Confirmation letter: registratieformulier afronding project bij behaald resultaat
- Prospects en leadlijst
- Digitale bidbooks en locatieonderzoeken (resultaat van fact finding missions/ tours)
- Digitale uitvraag aan markt en partners

DEAL heeft een actieve bijdrage in het aanbrenge van structuur in het klantregistratiesysteem PerfectView, die zij samen met de betrokken accountmanagers van de gemeenten en ROM-D gebruikt voor het registreren van leads, bezoeken en contacten met ondernemers (accountmanagers). DEAL is beheerder van het systeem en acteert actief wanneer het gaat om delen van gebruikskennis naar accountmanagers ten behoeve van het gebruik van het systeem (uitleg gebruik, etc.).