



# Erasmus Smart Port Rotterdam

Erasmus Universiteit Rotterdam / Universiteit Utrecht

## Rotterdam World Port World City

Hoogwaardige zakelijke  
dienstverlening voor het  
Rotterdamse haven- en  
industriecomplex



# Rotterdam World Port World City

Hoogwaardige zakelijke dienstverlening voor het Rotterdamse haven- en industriecomplex



**Universiteit Utrecht**



## Colofon

Dit is een uitgave van Erasmus Smart Port Rotterdam

Meer exemplaren kunt u bestellen door een bericht te sturen naar: [lwaij@rsm.nl](mailto:lwaij@rsm.nl).

Meer informatie over Erasmus Smart Port Rotterdam kunt u vinden op: [www.eur.nl/smartport](http://www.eur.nl/smartport)  
of u kunt contact opnemen met Bart Kuipers, 010-4082032/06-53314138,  
[bkuipers@ese.eur.nl](mailto:bkuipers@ese.eur.nl).

## Voorwoord

In 2011 heeft Erasmus Smart Port Rotterdam samen met de Universiteit Utrecht onderzoek verricht naar het belang van hoogwaardige zakelijke dienstverleners aan het Rotterdamse haven- en industriecomplex. De Gemeente Rotterdam Stadsontwikkeling Economie is opdrachtgever van dit onderzoek.

De vraag naar hoogwaardige zakelijke havengerelateerde diensten door bedrijven in de haven staat in dit onderzoek centraal, nadat in eerder onderzoek voor de gemeente Rotterdam (Jacobs, 2009) de hoogwaardige maritieme zakelijke dienstverlening zelf is onderzocht.

Het resultaat van dit onderzoek is een aantal acties dat wij adviseren uit te voeren als de gemeente Rotterdam de haven en de havenstad daadwerkelijk meer aantrekkelijk wil maken als vestigingsplaats voor hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverleners. Deze acties moeten bij voorkeur door Gemeente en Havenbedrijf Rotterdam samen worden opgepakt.

In dit onderzoek is actief samengewerkt met mevrouw drs. B.C. Cueva en de heer N.W. van den Berg van Stadsontwikkeling Economie, die wij hartelijk dank zeggen voor de plezierige samenwerking. Ook de geïnterviewde bedrijven en geconsulteerde experts in het Rotterdamse haven- en industriecomplex zeggen wij onze grote dank voor de mogelijkheid een vraaggesprek te hebben.

Dr. B. Kuipers, Erasmus Smart Port Rotterdam  
Dr. M.H. Nijdam, Erasmus Smart Port Rotterdam  
Dr. W. Jacobs, Universiteit Utrecht

Rotterdam/Utrecht, oktober 2011



**Universiteit Utrecht**





**Hoogwaardige zakelijke havengerelateerde dienstverlening is een kansrijk concept zowel voor het Rotterdamse haven- en industriecomplex als voor de stedelijke economie. Dit segment moet door Gemeente en Havenbedrijf samen worden opgepakt.**

*Management samenvatting*

De vraag naar hoogwaardige zakelijke havengerelateerde dienstverlening kent drie belangrijke segmenten in het Rotterdamse haven- en industriecomplex:

1. 'basisdiensten voor de haven economie': noodzakelijke diensten voor het functioneren van de haven, doorgaans lokaal aanwezig, denk aan juridische, financiële of technische dienstverlening;
2. 'strategische diensten' voor (regionale) hoofdkantoorfuncties, meestal gevestigd in locaties als Londen of de Zuidas of nabij hoofdkantoren van 'internationals' in de VS of Duitsland, denk aan corporate finance of management consultancy;
3. 'shared service centra'; centra waarin bedrijfsinterne diensten worden uitgevoerd, veelal als 'spin of' van belangrijke operationele activiteiten. Denk aan de inkoopfunctie of supply chain management.

Het Rotterdamse haven- en industriecomplex koopt voor ongeveer een miljard euro van deze diensten in, waarvan twee derde lokaal wordt ingekocht; goed voor een toegevoegde waarde van ruim een half miljard euro.

Deze diensten zijn echter niet alleen van belang doordat het hoogwaardige werkgelegenheid betreft, maar ook doordat zij een integraal onderdeel zijn van het haven- en industriële cluster: de lokale aanwezigheid van deze dienstverleners versterkt de kwaliteit van het cluster.

Daarnaast is de lokale aanwezigheid van hoogwaardige zakelijke havengerelateerde dienstverlening van groot belang om de gewenste (regionale) hoofdkantoorfunctie van de stad Rotterdam te versterken. Andersom nemen deze hoofdkantoren relatief veel lokale hoogwaardige diensten af. Deze dienstverleners zijn daarmee zowel relevant voor de haven als voor de stad.

Wij adviseren daarom het volgende:

- a. koester de bestaande hoogwaardige zakelijke havengerelateerde dienstverleners die zich in de regio hebben gevestigd, net zoals bestaande (regionale) hoofdkantoren gekoesterd moeten worden;
- b. maak de strategische keuze om hoogwaardige zakelijke havengerelateerde dienstverleners als belangrijk segment van zowel haven als (haven)stad te ontwikkelen als beleidsprioriteit;
- c. ontwikkel daarvoor maatwerk door een gericht acquisitie-, arbeidsmarkt-, cluster-, strategisch en kennisbeleid te formuleren. Dit rapport geeft daarvoor inhoudelijke aanbevelingen.
- d. Pak dit samen en integraal op als gemeente en Havenbedrijf Rotterdam, zodat dit aantrekkelijke segment niet tussen de wal en het schip belandt en zodat haven en stad ook samen een consistent beleid voeren. Creëer een gemeenschappelijke taskforce waarin enkele medewerkers van zowel Havenbedrijf ('Serviceport') als gemeente (onder andere Stadsontwikkeling Economie en Rotterdam Investment Agency) actief samenwerken op het gebied van hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverlening.





## Inhoud

<i>Uitgebreide samenvatting</i>	<i>xi</i>
1. Inleiding	1
2. Facts & figures: hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverlening	3
3. Het belang van hoogwaardige zakelijke dienstverlening voor gebruikers in de Rotterdamse haven	11
4. Beleidsaanbevelingen Internationale Maritieme Centra	23
<i>Londen</i>	<i>24</i>
<i>Singapore</i>	<i>27</i>
<i>Oslo</i>	<i>31</i>
<i>Hong Kong</i>	<i>34</i>
<i>Hamburg</i>	<i>37</i>
5. Beleidsaanbevelingen	43
Referenties	49
 Bijlage 1: Geïnterviewde bedrijven	



# **Rotterdam World Port World City: hoogwaardige zakelijke dienstverlening voor het Rotterdamse haven- en industriecomplex**

## *Uitgebreide samenvatting*

**Het Rotterdamse haven- en industriële complex koopt voor ruim een miljard euro hoogwaardige havengerelateerde zakelijke diensten in, waarvan 60-70% in Rotterdam-Rijnmond wordt afgenomen.**

- De totale hoogwaardige zakelijke dienstverlening maakt met 4,5 miljard euro 10% van de economie in Rotterdam-Rijnmond uit. Het totale havenindustriële complex beslaat met een toegevoegde waarde van 13 miljard euro 29% van de economie in Rotterdam-Rijnmond.
- In één jaar koopt het haven- en industriële complex een hoeveelheid hoogwaardige zakelijke diensten in van 1 miljard euro. Dit vertegenwoordigt een toegevoegde waarde van ruim een half miljard euro. Dit komt overeen met 12% van de in totaal in Rotterdam ingekochte hoeveelheid hoogwaardige dienstverlening. Het grootste deel daarvan bestaat uit juridische en financiële diensten.
- Van alle havensectoren is de aardolieverwerking de sector die de meeste hoogwaardige zakelijke diensten inkoop. Ook het goederenvervoer en de dienstverlening aan het vervoer, zoals overslagbedrijven, zijn verantwoordelijk voor een groot deel van de inkoop.
- De verdeling tussen de industriële en vervoersfunctie van de haven bij de inkoop van hoogwaardige zakelijke diensten is ongeveer gelijk en weerspiegelt de verhouding die bestaat in de Rotterdamse haven tussen deze activiteiten.
- Het haven- en industriële complex maakt dus relatief minder gebruik van hoogwaardige zakelijke diensten dan het gemiddelde in de Rotterdamse economie: bijna een derde van de totale economie koopt slechts 12% van de totale inkoopwaarde aan hoogwaardige zakelijke diensten in.
- Uit de afgenomen interviews onder de afnemers van hoogwaardige havengerelateerde zakelijke diensten blijkt dat de meeste havenbedrijven een voorkeur hebben voor dienstverleners die 'enigszins in de buurt' gevestigd zijn. De inschatting is dat 60% tot 70% van de hoogwaardige zakelijke diensten worden ingekocht in Rotterdam-Rijnmond.
- Het havenindustriële complex is daarmee verantwoordelijk voor ongeveer 8% van de totale activiteiten in de hoogwaardige zakelijke dienstverlening in Rotterdam-Rijnmond.

**Het bedrijfsleven in het Rotterdamse haven- en industriecomplex onderschrijft de strategie gericht op het versterken van hoogwaardige zakelijke dienstverlening, maakt veel gebruik van dergelijke diensten en heeft enkele belangrijke beleidsprioriteiten voor de gemeente Rotterdam.**

- De aanwezigheid van hoofdkantoren is van belang omdat bedrijven met een hoofdvesting in de Rotterdamse haven actief gebruik maken van hoogwaardige zakelijke dienstverleners en ze deze dienstverleners ook als onderdeel van hun netwerk zien, waarmee de concurrentie wordt aangegaan.
- Voor branchevestigingen van multinationale ondernemingen zijn hoogwaardige zakelijke dienstverleners vooral van belang gerelateerd aan de operaties in de haven: productie en logistieke operaties. Binnen het havencluster zijn ze daarmee van groot belang.

- Dominante marktniches zijn: (a) juridische diensten, (b) accountancy, (c) milieudienstverlening en –advies, (d) technische dienstverlening/engineering, (e) advies over arbeidsvoorwaarden/human resources, (f) verzekeringen/risk management/schade inspectie en (h) ICT-dienstverlening. Binnen de bestaande logistieke en industriële organisaties in de haven zijn shared service centra een belangrijke hoogwaardige interne zakelijke functie.
- Uit data van de individuele bedrijven afkomstig uit de uitgevoerde interviews wordt de omvang van de hoeveelheid ingekochte hoogwaarde diensten bevestigd: ongeveer een miljard euro aan inkoopwaarde corresponderend met een toegevoegde waarde van 500 miljoen. Daarboven komt nog een bedrag aan toegevoegde waarde van 200-250 miljoen euro gerealiseerd in shared service centra.
- Er is sprake van drie niveaus van hoogwaardige zakelijke dienstverlening.
  - Ten eerste gaat het om ‘basisdiensten voor de haven economie’, diensten die een lokale gebondenheid kennen, die vaak ‘a la minute’ ingezet moeten worden en die meegroeien met de groei van de logistieke en productieoperaties.
  - Ten tweede gaat het om strategische dienstverlening voor hoofdkantoorfuncties. Dergelijke meer gespecialiseerde dienstverleners bevinden zich vooral buiten Rotterdam op het niveau van de Randstad en in internationale centra als Londen.
  - Ten derde gaat het om shared service centra. Deze centra hebben potentie vanwege de toenemende vraag naar diensten op het gebied van duurzaamheid en energie-efficiëntie bij zustervestigingen. Maar deze centra staan ook onder druk door concurrerende locaties en door processen als outsourcing, offshoring en centralisatie.
- ‘Basisdiensten voor de haven economie’ zijn zowel in omvang als in kwaliteit in ruime mate aanwezig in ‘Groot Rotterdam’. Hoogwaardige en sterk gespecialiseerde diensten koopt men in op het niveau van de Noordelijke Randstad—Zuidas—, in gespecialiseerde centra als Londen of nabij de internationale hoofdkantoren in de VS, UK etc.
- De eerder geselecteerde dominante marktniches zijn ingedeeld in drie segmenten. Het eerste segment betreft niches die duidelijk in ontwikkeling zijn. Dit betreft milieu- en IT-dienstverlening. Het tweede segment betreft reeds bestaande dienstverlening die door (externe) ontwikkelingen een duidelijke impuls ondervinden. Dit betreft technische dienstverlening/engineering, logistieke en juridische dienstverlening. De overigen nichemarkten zijn als stabiel/volwassen te kenmerken en groeien mee op algemene groeiontwikkelingen in de haven.
- In algemene zin onderschrijven de meeste bedrijven de strategie van de gemeente om in te zetten op de ontwikkeling van Rotterdam—stad en haven—als locatie voor de vestiging/uitbouw van hoogwaardige zakelijke dienstverleners voor het haven- en industriecluster. Maar de bedrijven geven een hogere prioriteit aan het verbeteren van operationele aspecten als de bereikbaarheid, toegespitst op de A15.
- Er zijn vier beleidsprioriteiten voor de gemeente Rotterdam genoemd door de ondervraagde bedrijven.
  - Ten eerste moet Rotterdam een brede visie ontwikkelen op haar vestigingsmilieu in plaats van een enge lokale aanpak. Rotterdam moet daarbij niet concurreren met andere steden in de Randstad, maar juist samenwerken in netwerkverband en op een hoger schaalniveau.
  - Ten tweede achten bedrijven een breed en generiek beleid van de gemeente erg belangrijk. De boodschap is dat het om het ‘totale plaatje’ gaat bij de creatie van een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor hoogwaardige dienstverleners.
  - Ten derde moet de gemeente bestaande hoofdkantoren koesteren en vooral zorgen dat deze in de stad blijven.

- Ten vierde geldt dit ‘focus op het bestaande’ ook voor de shared service centra. Dit is een kansrijke niche om ‘meer uit de haven te halen’. Daarbij moet vooral ook aandacht bestaan voor het faciliteren van de bestaande centra, naast eventuele kansen om nieuwe centra binnen te halen.

**Singapore is zonder twijfel als ‘best practise’ te beschouwen bij de ontwikkeling als internationaal maritiem centrum. Hamburg is echter een belangrijke benchmark voor Rotterdam door de meer vergelijkbare governance structuur en doordat Hamburg ook op de containeroverslag reeds een geduchte concurrent van Rotterdam is.**

In dit onderzoek is Rotterdam vergeleken met havensteden als Hamburg of Londen bij de inschatting van de omvang van de hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverlening. Maar hoe verhoudt het beleid van dergelijke maritieme centra zich tot het beleid dat in Rotterdam wordt gevoerd? Wat zijn succesvolle beleidsmaatregelen van succesvolle maritieme centra? Om hier gevoel voor te krijgen is een quick scan van strategische initiatieven van met Rotterdam vergelijkbare internationale maritieme centra uitgevoerd voor de maritieme centra in Londen, Oslo, Singapore, Hong Kong en Hamburg.

Voor Singapore springt het pro-actieve beleid gericht op het daadwerkelijk creëren van een internationaal maritiem centrum op wereldschaal in het oog, een beleid waarin maritieme dienstverlening op hetzelfde niveau wordt gezien als de operationele havenactiviteiten, zoals overslag of industrie.

Het onderscheidende kenmerk van Hamburg is eveneens de combinatie van een sterk historisch ontwikkeld, lokaal verankerd, maritiem zakelijk cluster met een havenindustrieel complex van wereldschaal. Net als Singapore is het bij Hamburg dus ‘en-en’; zowel een industrieel centrum als de uitvoering van ‘klassieke’ havenoperaties.

De volgende beleidsmaatregelen van onderzochte internationale maritieme centra springen in het oog:

- *Belastingvoordelen* aan bedrijven die kantoor houden in het maritieme centrum op het gebied van scheepsfinanciering en verzekeringen, of belastingvoordelen gericht op R&D-uitgaven;
- *Ontwikkelen van juridische en procedurele kaders*, zo heeft Singapore dergelijke kaders ontwikkeld om de havenstad een ‘preferred’ locatie voor arbitrage te maken;
- *Oprichten van beurzen*, bijvoorbeeld in CO<sub>2</sub>-handel of anderszins in de handel van vracht en lading (IMAREX in Oslo bijvoorbeeld);
- *Oprichten van kennisinstututen/leerstoelen* gericht op innovatie in maritieme dienstverlening of in duurzame maritieme operaties.
- *Stimuleren van carrièremogelijkheden* binnen het maritieme cluster, het aanbieden van training- en scholingsprogramma’s of buitenlandse stages voor jonge talenten;
- *Het creëren van awareness* onder studenten om een carrière te volgen in de maritieme dienstverlening;
- *Het ondersteunen van startende ondernemers* in de maritieme sector;
- *Platformen om relaties markt-overheid-opleidingen te versterken*, het is vooral de samenwerking tussen bedrijven in de maritieme dienstverlening, een overheid die in haar beleid het belang van maritieme dienstverlening inziet en opleidingen die de kracht van het centrum moeten versterken.

**“Rotterdam heeft, naast het verhogen van het opleidingsniveau van de (beroeps) bevolking, het meest te winnen bij meer kennisintensieve werkgelegenheid en (mede daardoor) een verbetering van het woon- en leefmilieu.” (Stadsontwikkeling Rotterdam, 2011) Hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverleners passen uitstekend in dit streven. Hieronder geven wij een aantal beleidsaanbevelingen om Rotterdam als centrum voor hoogwaardige, havengerelateerde dienstverlening te versterken.**

De belangrijkste aanbeveling is om dit beleid samen en integraal op te pakken als gemeente en Havenbedrijf Rotterdam, zodat dit aantrekkelijke segment niet tussen de wal en het schip belandt en zodat haven en stad ook samen een consistent beleid voeren. Creëer een gemeenschappelijke taskforce waarin enkele medewerkers van zowel Havenbedrijf ('Serviceport') als gemeente (onder andere Stadsontwikkeling Economie en Rotterdam Investment Agency) actief samenwerken op het gebied van hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverlening.

### **Acquisitiebeleid**

*Voer vooral een integraal beleid: Rotterdam als 'complete en attractieve stad'*

Acquisitie door de gemeente Rotterdam moet onderdeel zijn van integraal beleid gericht op de economische ontwikkeling van de stad(sregio). Acquisitie gericht op slechts het aantrekken van hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverleners zonder deze acquisitie onderdeel te laten zijn van een breder plan heeft weinig effect. Daarnaast bevelen wij aan om aandacht te besteden aan de wensen van bestaande hoofdkantoren en bestaande hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverleners ten aanzien van Rotterdam als vestigingsplaats. Koester de bestaande hoogwaardige dienstverleners en hoofdkantoren!

*'Samen sterker' in het aantrekken van nieuwe investeringen voor de haven*

Het acquisitiebeleid van een gemeente wordt vaak bepaald door de gemeentegrenzen. Ook voor Rotterdam is dat het geval. Toch is het juist voor Rotterdam aantrekkelijk om meer samen te werken en gebruik te maken van de sterktes in de regio en de sterke punten van andere steden in de Randstad.

*Stop met die eeuwige 'opgerolde mouwen' in het acquisitiebeleid*

Het imago van Rotterdam is een probleem in de marketing van de stad als een goede plaats voor hoogwaardige zakelijke dienstverlening: 'opgerolde mouwen' is geen passend beeld, net als het motto 'geen woorden maar daden'. Deze, en hierop lijkende uitingen kunnen om deze reden beter niet gebruikt worden, ook niet in de havenomgeving. Wij adviseren om dit nader te onderzoeken als onderdeel van de vormgeving van een gericht acquisitiebeleid toegespitst op hoogwaardige zakelijke havengerelateerde dienstverleners.

*Geef bijzondere aandacht aan de potentie van opkomende landen in het acquisitiebeleid*

China is naar het zich laat aanzien een belangrijke potentiële bron van directe buitenlandse investeringen in de haven. De rol van hoogwaardige dienstverleners als aanzuigefactor voor verdergaande investeringen moet nadrukkelijk onderzocht worden als belangrijke vestigingsfactor voor de Rotterdamse haven. Naast China zijn natuurlijk andere BRIC-landen eveneens een prioriteit.

*Positie in netwerken innemen*

Het is van het grootste belang dat de gecombineerde acquisitiekraft van haven en gemeente in hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverlening een stevige positie in relevante netwerken inneemt. Men moet direct op de hoogte zijn wat speelt in deze netwerken, wat de

dynamiek in bestaande centra in Londen is, wat kansen zijn die benut kunnen worden door de Rotterdamse havenstad.

## **Arbeidsmarktbeleid**

### *Arbeidsmarktbeleid nadrukkelijk onderdeel integraal beleid*

Het arbeidsmarktbeleid moet op vier peilers gebouwd zijn: (a) het faciliteren van de juiste opleidingen, (b) het behouden van de in Rotterdam opgeleide mensen voor de stad, (c) het bereikbaar maken van Rotterdam voor mensen die elders wonen en (d) het aantrekkelijk maken van Rotterdam als woonplaats voor hoogopgeleiden. Het arbeidsmarktbeleid moet nadrukkelijk onderdeel vormen van het integrale beleid voor economische ontwikkeling en heeft een sterke link met de regionale kwaliteit van leven en bereikbaarheid.

Daarnaast heeft ook het bedrijfsleven een verantwoordelijkheid voor onderwijs en opleidingen, voor om- en bijscholing van het bestaande werknemersbestand en van de ontwikkeling van de participatie van kansrijke doelgroepen (vrouwen, allochtonen). Bijzonder aandacht geldt ook de positie van het MKB in deze discussie.

## **Strategisch beleid**

### *Voorkom spanningsveld tussen haven en stad*

Op basis van de in dit onderzoek uitgevoerde internationale beleidsanalyse van maritieme dienstencentra concluderen wij dat vaak een spanningsveld bestaat tussen de belangen van een maritiem zakelijk cluster en die van het havenindustriële cluster, resulterend in inconsistente strategieën. De eerstgenoemde heeft daarbij veel meer een stedelijk profiel, is meer gebaat bij een grootstedelijk vestigingsklimaat en een hoogwaardige infrastructuur aan opleidingen en dito arbeidsmarkt. Het havenindustriële cluster daarentegen legt de nadruk op fysieke bereikbaarheid voor ladingstromen en bijbehorende harde infrastructuur en operationele kennis.

### *Samenwerking haven en stad verdient impuls*

Wij pleiten voor een sterke harmonie tussen beide belangen—havenoperaties en hoogwaardige zakelijke dienstverlening—en voor het gezamenlijk en integraal oppakken als gemeente en Havenbedrijf Rotterdam van strategisch beleid gericht op het ontwikkelen van hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverlening. Wat betreft strategisch beleid geldt Singapore hier als het beste voorbeeld. Singapore voert een dergelijk beleid waarin zowel de havengerelateerde diensten als de operationele activiteiten in harmonie worden opgepakt.

## **Clusterbeleid**

### *Zet een Maritiem Cluster Fonds op voor startende ondernemingen*

Startende ondernemingen vormen de basis voor economische dynamiek in de stad. Grote, gevestigde bedrijven zouden gezamenlijk een Maritiem Cluster Fonds kunnen opzetten dat startende ondernemingen in de hoogwaardige zakelijke diensten ondersteunt.

### *Bestaande bedrijven werken samen met starters*

Het is juist de mix van gereputeerde internationals en 'jonge honden' waaruit nieuwe initiatieven kunnen voortkomen. Grote bedrijven kunnen startende ondernemingen bepaalde faciliteiten bieden, of jong en bestaand kunnen in een creatieve omgeving samen komen—denk aan de RDM Campus.

## **Kennisbeleid**

*Ontwikkel een fiscaal fonds/programma 'Maritime Innovation':*

In de internationale benchmarks van Noorwegen/Oslo kwam naar voren hoe via fiscale instrumenten wordt ingezet op het versterken van het maritieme diensten cluster via universitaire opleidingen. Een dergelijke constructie zou ook in Nederland kunnen worden opgezet, specifiek gericht op innovatie in maritiem gerelateerde sectoren.

*Bed Maritieme Diensten in nationaal beleid en onderzoeksgelden in: Verhagens 9 topsectoren*  
Gespecialiseerde zakelijke dienstverleners spelen een belangrijke rol in de implementatie van nieuwe technologie of het uitrollen van nieuwe processen over meerdere vestigingen. Bovendien doen kennisintensieve zakelijke dienstverleners zelf ook veel aan innovatie bij de klant, in de vorm van toegesneden advies op het gebied van bijvoorbeeld supply chain management of op het niveau van 'business-models'. Daarnaast spelen hoofdkantoren een belangrijke integrale rol in het topsectorenbeleid.

*Zet leerstoelen scheepsfinanciering en carbon emission rights en een 'MBA casuïstiek maritieme diensten' op*

Op basis van de inbedding van maritieme diensten in verschillende onderzoeksprogramma's en bijbehorende financieringen zou er kunnen worden gewerkt aan het opzetten van een leerstoel in maritieme diensten, al dan niet verder gespecificeerd. Bekeken vanuit bestaande onderzoeksprogramma's aan de Erasmus Universiteit en de TU Delft, komen wij tot de conclusie dat met name scheepsfinanciering niet is vertegenwoordigd. Verder zou er kunnen worden gedacht aan een speciale leerstoel op het gebied van carbon-emission rights trading en andere aan duurzaamheid gerelateerde diensten. Naast een eventuele leerstoel kan ook worden gedacht aan speciale MBA 'Casuïstiek op het gebied van maritieme diensten'.

## **Tenslotte**

Wij willen nogmaals benadrukken dat niet alleen de gemeente Rotterdam of het Havenbedrijf aan zet zijn voor de uitvoering van bovenstaande maatregelen, maar dat ook private initiatieven kansrijk zijn. Indien hoogwaardige zakelijke havengerelateerde dienstverlening inderdaad kansrijk wordt geacht door de markt, dan zal de markt ook met nieuwe initiatieven komen, zal de markt samenwerkingsverbanden kunnen opzetten of zullen bestaande niet-maritiem of havengerelateerde gespecialiseerde hoogwaardige dienstverleners deze markt kunnen betreden.



## Inhoud

1. Inleiding	1
2. Facts & figures: hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverlening	3
3. Het belang van hoogwaardige zakelijke dienstverlening voor gebruikers in de Rotterdamse haven	11
4. Beleidsaanbevelingen Internationale Maritieme Centra	23
<i>Londen</i>	24
<i>Singapore</i>	27
<i>Oslo</i>	31
<i>Hong Kong</i>	34
<i>Hamburg</i>	37
5. Beleidsaanbevelingen	43
Referenties	49
Bijlage 1: Gesprekspartners	



# 1. Inleiding

## Smit en Shell

Op 1 juni van dit jaar kwam het bericht dat het hoofdkantoor van de havensleepdiensten van Smit Internationale en het Belgische URS uit Rotterdam vertrekt en in Antwerpen wordt gevestigd. Dat is een tegenvaller voor zowel de stad Rotterdam als de haven, want de stad kent niet veel hoofdkantoren. Ook voor de ontwikkeling van het nieuwe, gezichtsbepalende kantorencluster in de Waalhaven—zie de omslag van dit rapport—is het een tegenvaller. Naast directe werkgelegenheid die uit Rotterdam wegtrekt, is een dergelijk hoofdkantoor ook van belang voor indirecte werkgelegenheid. Het hoofdkantoor van een onderneming heeft namelijk een relatief hoogwaardige vraag naar dienstverlening, zoals naar juristen, accountants, IT-ers, human resource adviseurs, management consultants etc.

Rotterdam kent daarentegen ook opstokers zoals de komst van het nieuwe kantoor van Shell Nederland naar de stad. Dit kantoor, waar zo'n duizend werknemers gaan werken, creëert vijftienhonderd afgeleide arbeidsplaatsen bij toeleveranciers, waarvan een groot deel hoogwaardige arbeidsplaatsen. De belangrijkste reden voor vestiging in Rotterdam? De nabijheid van de productielocaties in Pernis en Moerdijk, het feit dat veel personeel reeds in de regio woont en de bereikbaarheid van het kantoor via OV<sup>1</sup>.

Kantoorgerelateerde werkgelegenheid is een belangrijk onderdeel van het havenindustriële complex en van de Rotterdamse economie dat echter beduidend minder in de belangstelling staat dan bijvoorbeeld de Tweede Maasvlakte.

“Gerichte acquisitie voor het aantrekken van (hoofd)kantoren van internationale bedrijven in industrie, logistiek en havengerelateerde zakelijke dienstverlening is een must om de economische synergie tussen stad en haven te verbeteren.” staat te lezen in de dit voorjaar uitgekomen Havenvisie 2030 ‘Port Compass’ van het Havenbedrijf Rotterdam. Dergelijke hoofdkantoren spelen, in de visie van het Havenbedrijf, een belangrijke rol om Rotterdam in 2030 het mondiaal toonaangevende kennis- en handelscentrum te maken, dat aansluit bij de Global Hub en Europe’s Industrial Cluster ambities van het Havenbedrijf.

De haven van Rotterdam is namelijk inderdaad onderdeel van een mondiaal krachtenveld. Veel van de economische effecten slaan daarbij neer in het achterland van de haven. Maar om optimaal te functioneren is de haven voor een groot deel afhankelijk van lokale kennis en kunde, in belangrijke mate aangeleverd door hoogwaardige dienstverleners. Deze behoefte aan kennis en kunde wordt aangevuld met hoogwaardige dienstverleners die zich elders in Nederland en daarbuiten hebben gevestigd—denk aan locaties als de Zuidas in Amsterdam of The City in Londen. Bovendien heeft het havenbedrijfsleven steeds meer behoefte aan hoogopgeleide mensen omdat de bedrijf- en marktomgeving steeds complexer worden. Hierbij moet niet alleen gedacht worden aan operationele kennis—zoals van gecomputeriseerde systemen in overslag—maar ook aan kennis op strategisch managementniveau, bijvoorbeeld in de genoemde hoofdkantoren.

### “Haven, stad en regio hebben elkaar nodig en versterken elkaar.”

Een hoogwaardig leef- en vestigingsklimaat is van groot belang voor het aantrekken en behouden van hoogwaardige expertise en talent voor het havenbedrijfsleven. De stad biedt deze ruimte. De haven en stad raken zodoende weer meer op elkaar aangewezen. “Haven, stad en regio hebben elkaar nodig en versterken elkaar.” in de woorden van de Havenvisie 2030.

Naast toegevoegde waarde en werkgelegenheid in transport, logistieke en industriële sectoren genereert het havenindustriële complex dus ook vraag naar hoogwaardige, meer

---

<sup>1</sup> Gebaseerd op NRC Next van 3 juni 2010 en Nieuwsblad Transport van 1 juni 2011.

zakelijk georiënteerde diensten: schepen en terminalfaciliteiten moeten worden gefinancierd en verzekerd, schade aan lading, overslagmateriaal en omgeving moet worden geïnspecteerd en gerapporteerd, rechtsbijstand moeten worden verleend in het geval van conflict, software oplossingen voor supply chain management moeten worden ontwikkeld en geïmplementeerd, etc. Deze diensten zijn niet direct 'kadegebonden' en hebben veel meer een stedelijk profiel. Tegelijkertijd zijn deze gespecialiseerde diensten historisch tot bloei gekomen in de nabijheid van de handel en scheepvaart die zij faciliteren, en profiteren zij nog steeds van de nabijheid van deze nichemarkten—en van elkaars nabijheid.

Verder ontstaan nieuwe markten voor havengerelateerde diensten, zoals advisering op het gebied van milieu en veiligheid, de verdere ontwikkeling van ketenregie en het ontstaan van nieuwe handelsfuncties, zoals voor bio-fuels en CO<sub>2</sub>.

Deze hoogwaardige, havengerelateerde zakelijke diensten zijn door de gemeente Rotterdam genoemd als een kansrijk cluster om de stedelijke economie te versterken.

### **Op basis van eerder onderzoek blijkt potentie voor versterking van de haven economie**

Uit eerder onderzoek blijkt de Rotterdamse economie zowel nationaal als internationaal een unieke positie te hebben in nichemarkten in hoogwaardige zakelijke dienstverlening en ook de nodige potenties voor verdere ontwikkeling (Deloitte, 2009; Jacobs, 2009; Kuipers & Manshanden, 2010). Op basis van deze bevindingen bestaat behoefte aan meer inzicht in de ontwikkeling en groeipotenties van deze nichemarkten en -spelers en de kansen voor Rotterdam om zich als vestigingslocatie voor deze markten en spelers te versterken.

Vanuit deze achtergrond heeft het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) behoefte aan nader inzicht in:

- De aard en volwassenheid van nichemarkten in hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverlening;
- De locaties waar deze diensten worden ingekocht door het haven- industriële bedrijfsleven van Rotterdam;
- De kansen voor Rotterdam om deze nichemarkten verder te ontwikkelen;
- De rol van de gemeente om deze nichemarkten en specifieke marktspelers te faciliteren en de positie van de Rotterdamse haven economie in dat verband te versterken.

Dit rapport verschaft deze inzichten door een nadere specificatie van havengerelateerde zakelijke dienstverlening, een concretisering van de kansen voor de Rotterdamse economie en advisering aan de gemeente hoe zij deze kansen kan verzilveren en welke instrumenten in te zetten.

Het rapport bestaat uit vier hoofdstukken. In hoofdstuk 1 presenteren we facts & figures over hoogwaardige zakelijke havengerelateerde dienstverlening. In hoofdstuk 2 inventariseren we de vraagzijde van hoogwaardige zakelijke dienstverlening, na eerder al aandacht te hebben besteed aan het aanbod van dienstverleners (Jacobs, 2009). Wat zijn de diensten die ondernemingen actief in havenlogistiek en –industrie van belang vinden? In hoofdstuk 3 presenteren we casestudies van vijf belangrijke internationale maritieme centra in de wereld en trachten lessen te leren uit het beleid dat in deze centra wordt gevoerd. Singapore, Londen, Hong Kong, Oslo en Hamburg zijn geanalyseerd. In hoofdstuk 4 geven we een aantal aanbevelingen aan het Ontwikkelingsbedrijf van de Gemeente Rotterdam.

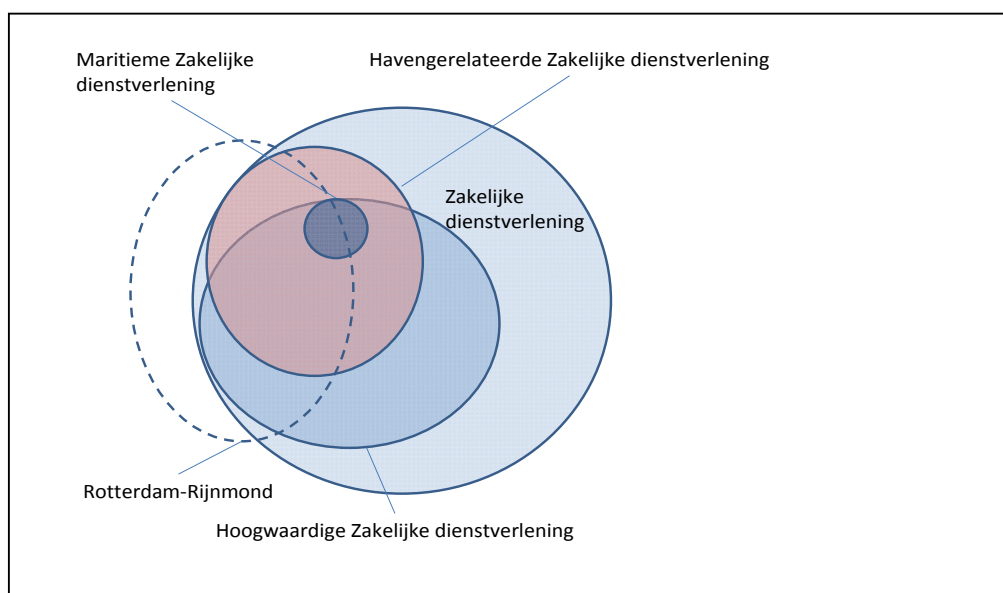
## 2. Facts & figures: hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverlening

### 2.1 Inleiding: deelmarkten in dienstverlening

Hoe belangrijk zijn hoogwaardige havengerelateerde zakelijke diensten voor de mainport? Wat zijn de belangrijkste deel- of nichemarkten binnen de totale hoogwaardige havengerelateerde dienstverlening? Hoe verhouden hoogwaardige havengerelateerde diensten zich tot de totale dienstverlening in Rotterdam? In dit hoofdstuk geven wij antwoord op deze vragen door een kwantitatief overzicht van de verschillende deelmarkten in dienstverlening. Op deze manier wordt duidelijk wat het economische belang is van de verschillende typen dienstverlening

Dit onderzoek gaat over hoogwaardige zakelijke dienstverlening in Rotterdam, gerelateerd aan het havenindustriële complex. Figuur 2.1 geeft weer welke deelgroepen van dienstverlening worden onderzocht.

**Figuur 2.1: Deelmarkten die in het onderzoek worden betrokken.**



De gehele markt voor zakelijke dienstverlening in Nederland bestaat uit een aantal deelmarkten (figuur 2.1). Een deel van de zakelijke dienstverlening is hoogwaardig, een deel van deze hoogwaardige dienstverlening is havengerelateerd, en een deel daarvan is specifiek maritiem. En van al die diensten wordt een deel in de regio Rotterdam-Rijnmond aangeboden.

### 2.2 Hoogwaardige zakelijke dienstverlening in Rotterdam-

Voor de economie in Rijnmond geldt dat de toegevoegde waarde van de totale zakelijke dienstverlening in 2007 8,4 miljard euro is (CBS, 2007). De economie van Rijnmond produceerde in 2007 een toegevoegde waarde van 42,6 miljard euro. Zakelijke dienstverlening maakt daarmee 20% van de economie in Rijnmond uit.

De definitie van de grens tussen zakelijke dienstverlening en hoogwaardige zakelijke dienstverlening is niet eenduidig vast te stellen. Er is geen duidelijk onderscheid te maken op basis van economische cijfers, zoals toegevoegde waarde per persoon. Bepalend is vooral:

- (a) het opleidingsniveau dat benodigd is om de diensten te leveren (HBO-plus) en:
- (b) het strategische belang dat aan het type dienstverlening gehecht wordt door de afnemers

Deze factoren hebben we dan ook gebruikt om uit de statistieken over economie en werkgelegenheid van het CBS en van het Rotterdamse Centrum voor Onderzoek en Statistiek (COS) een selectie te maken die de activiteiten dekt die (waarschijnlijk) de hoogwaardige zakelijke dienstverlening representeren.

Voor Rotterdam resulteert dat in de volgende cijfers voor 2010: Er zijn 4311 bedrijven in Rotterdam actief in de hoogwaardige zakelijke dienstverlening. In totaal hebben zij 46.553 werknemers in dienst en leveren zij een toegevoegde waarde van 4,5 miljard euro (Tabel 2.1).

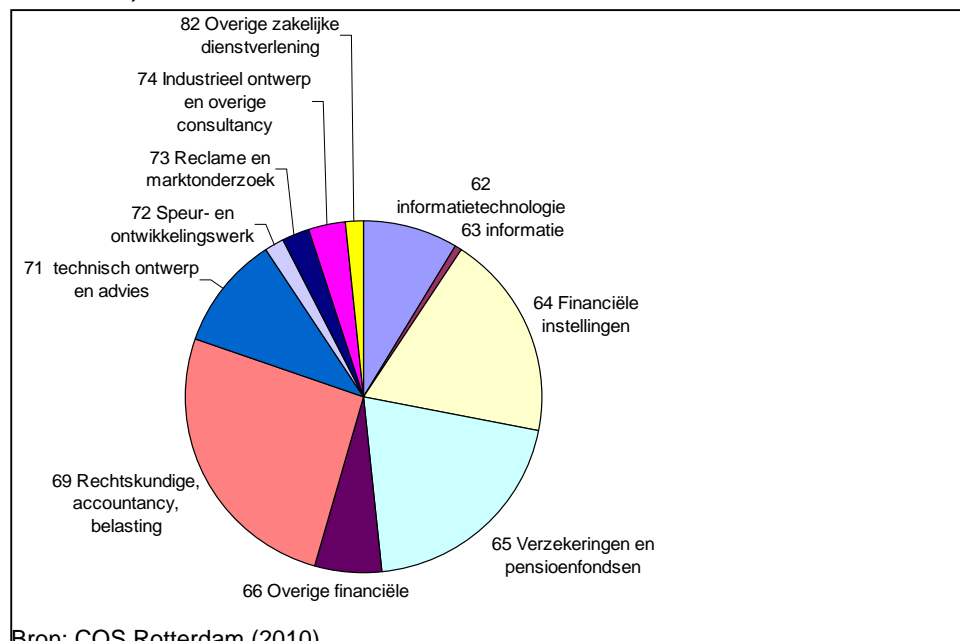
**Tabel 2.1 Hoogwaardige zakelijke dienstverlening in Rotterdam, 2010**

Aantal bedrijven	4.311
Hoeveelheid werknemers	46.553
Toegevoegde Waarde (mrd euro)	4.496

Bron: COS Rotterdam (2010), TW: berekeningen EUR

De verdeling van toegevoegde waarde die in Rotterdam gerealiseerd wordt in de hoogwaardige zakelijke dienstverlening staat weergegeven in figuur 2.2 en tabel 2.2. De meeste hoogwaardige dienstverlening bestaat uit juridisch, financieel en fiscaal advies. Een groot deel van deze dienstverlenende activiteiten verzorgen banken en verzekeringsmaatschappijen. Daarnaast zijn accountants en advocatenkantoren een belangrijk onderdeel van deze categorie. Een kleiner, maar substantieel, deel van de dienstverlening bestaat uit technisch advies en informatietechnologie

**Figuur 2.2: Relatieve omvang segmenten hoogwaardige zakelijke dienstverlening in Rotterdam, 2010**



Bron: COS Rotterdam (2010)

**Tabel 2.2: Toegevoegde waarde van verschillende segmenten hoogwaardige zakelijke dienstverlening in Rotterdam, 2010.**

Segment (CBS IO categorie)	Toegevoegde waarde (miljoen € 2010)
----------------------------	-------------------------------------

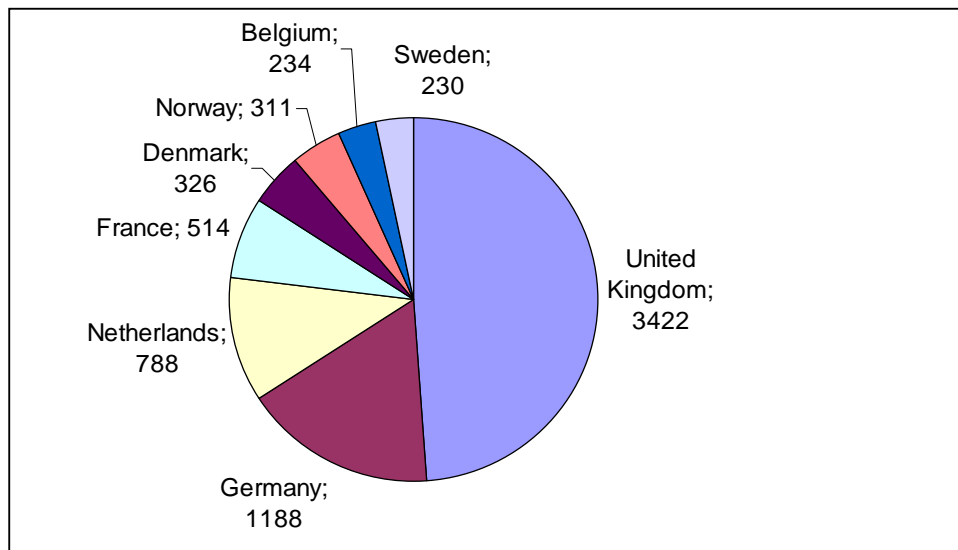
62 Informatietechnologie	393
63 Informatie	23
64 Financiële instellingen	842
65 Verzekeringen en pensioenfondsen	916
66 Overige financiële	271
69 Rechtskundige, accountancy, belasting	1.165
71 Technisch ontwerp en advies	471
72 Speur- en ontwikkelingswerk	80
73 Reclame en marktonderzoek	109
74 Industrieel ontwerp en overige consultancy	152
82 Overige zakelijke dienstverlening	75
<b>Totaal hoogwaardige zakelijke dienstverlening</b>	<b>4.496</b>

Bron: COS Rotterdam (2010)

### 2.3 Maritieme zakelijke dienstverlening

Een specifiek deel van de hoogwaardige zakelijke dienstverlening is de maritieme zakelijke dienstverlening. Deze categorie bestaat voornamelijk uit advocaten en juristen gespecialiseerd in maritiem recht, scheepsfinanciers en maritieme ingenieurs. In het World Shipping Register, waarin alle maritieme bedrijven worden geregistreerd, wordt ook een onderscheid gemaakt naar de categorie van dienstverlening. Nader onderzoek naar hoeveel mensen daadwerkelijk een maritieme functie uitvoeren binnen deze bedrijven levert het totaal aantal maritiem specialisten in West-Europa op. Het aantal maritieme zakelijke dienstverleners staat in figuur 2.3 weergegeven per land.

**Figuur 2.3: Maritieme zakelijke dienstverleners per land, 2010**



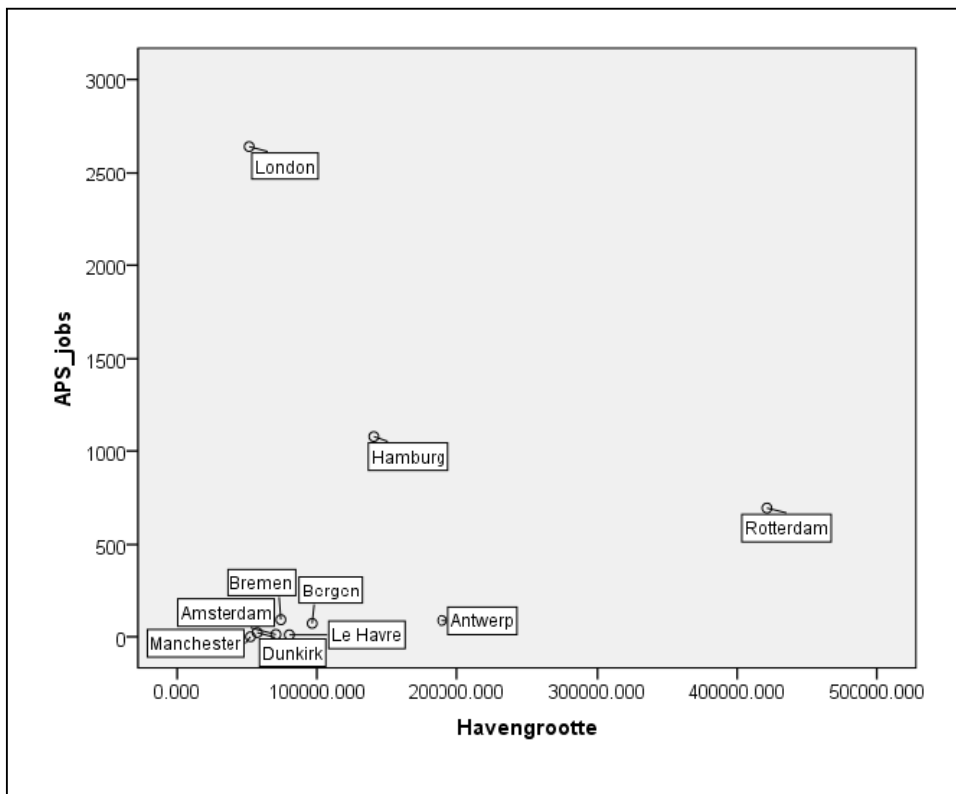
Bron: Gebaseerd op World Shipping Index

Twee zaken vallen op. Ten eerste dat het totaal aantal mensen werkzaam als maritiem specialist tamelijk beperkt is, in totaal gaat het om zo'n zevenduizend dienstverleners. Ten tweede dat de meest mensen vooral in het Verenigd Koninkrijk werken. Met name de positie van Londen draagt daar aan bij. Veel maritieme contracten en zaken worden afgehandeld volgens Engels recht waardoor veel gespecialiseerde juristen in Londen gevestigd zijn.

Daarnaast heeft Londen als financieel centrum ook een belangrijke rol in de scheepsfinanciering.

Dit beeld komt duidelijk naar voren in figuur 2.4; Londen heeft duidelijk de meeste maritieme specialisten. Hamburg en Rotterdam zijn daarna de belangrijkste Europese locaties voor de uitoefening van maritieme zakelijke dienstverlening. Figuur 2.4 geeft het aantal maritieme specialisten weer ten opzichte van de omvang van de overslag in de haven. Ten opzichte van het aantal overgeslagen tonnen heeft Rotterdam minder maritieme zakelijke dienstverleners dan Hamburg, maar duidelijk meer dan Antwerpen en vergelijkbaar met Bremen.

**Figuur 2.4: Positie havensteden: de omvang van werkgelegenheid in maritieme zakelijke dienstverlening gerelateerd aan de totale overslag in tonnen, 2010.**

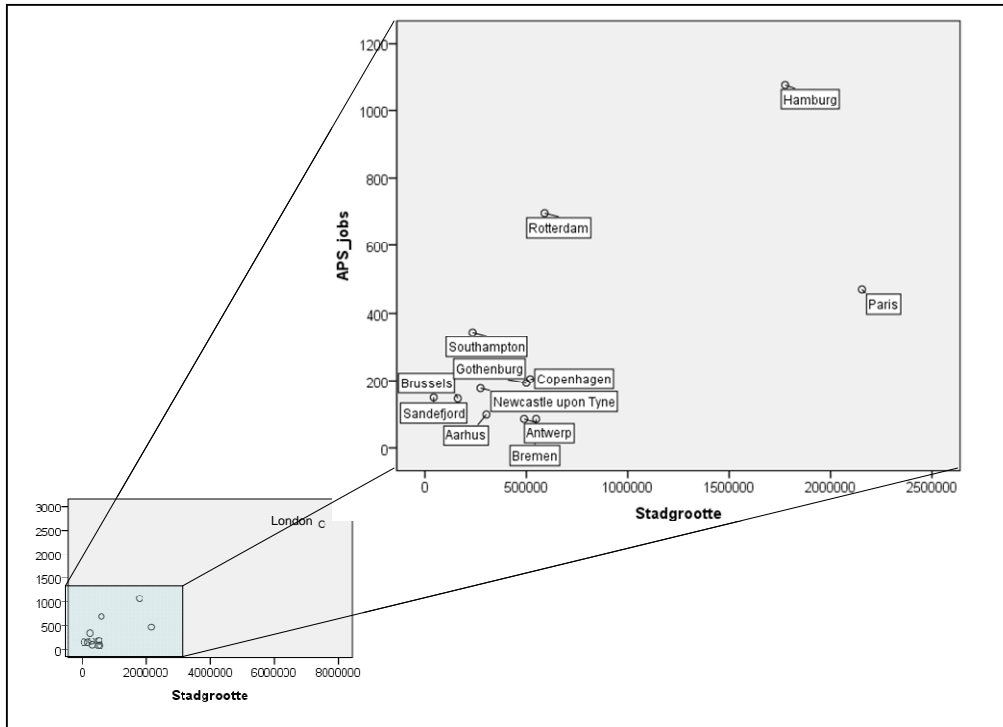


Bron: Gebaseerd op World Shipping Index

Het aantal maritieme dienstverleners is echter niet alleen afhankelijk van de grootte van de haven maar zeker ook van de grootte van de stad. In figuur 2.5 staat weergegeven hoe de grootte van de stad (aantal inwoners) zich verhoudt tot het aantal maritieme zakelijke dienstverleners. In deze verhouding blijkt hoe maritiem gespecialiseerd de dienstverlening in een stad is. Het blijkt dat Rotterdam relatief sterk ontwikkeld is in de maritieme zakelijke dienstverlening. Steden van vergelijkbare grootte, zoals Antwerpen en Kopenhagen, hebben veel minder maritieme specialisten binnen hun grenzen. Rotterdam heeft zich door de jaren heen blijkbaar kunnen profileren als een relatief goede vestigingsplaats voor maritieme zakelijke diensten, meer dan steden waar in het algemeen veel internationale zakelijke dienstverleners zich vestigen zoals Parijs en in mindere mate Amsterdam.

**Figuur 2.5: Positie havensteden: de omvang van werkgelegenheid in maritieme zakelijke dienstverlening gerelateerd aan de grootte van de stad (aantal inwoners), 2010.**





Bron: Gebaseerd op World Shipping Index

## 2.4 De haven en de stad

Voor de stad Rotterdam is het van belang te weten hoeveel hoogwaardige zakelijke diensten worden ingekocht door de bedrijven uit het havenindustriële complex. Een groot deel van deze inkoop vindt in Rotterdam plaats. Op basis van de Nederlandse input-outputtabel stellen we vast hoeveel de bedrijven in de Rotterdamse haven aan zakelijke diensten inkopen in Nederland. Dit geeft het huidige marktpotentieel aan voor hoogwaardige zakelijke dienstverlening in Rotterdam, dat gerelateerd is aan de haven.

De methode van berekenen is als volgt. De nationale input-outputtabel geeft voor 105 bedrijfsklassen weer hoeveel er onderling ingekocht en verkocht wordt. Voor elke bedrijfsklasse hebben we tevens vastgesteld welk deel van die activiteit in de haven van Rotterdam plaatsvindt. Dit verhoudingsgetal hebben we vervolgens gebruikt om het deel van de totale inkoop in Nederland per bedrijfsklasse vast te stellen dat vanuit de Rotterdamse haven wordt ingekocht. Bijvoorbeeld de Nederlandse aardolieverwerkende industrie is voor 80% in de Rotterdamse haven gevestigd. We veronderstellen dan dat ook 80% van de inkoop van deze industrie door Rotterdamse bedrijven wordt verricht.

Vervolgens hebben we per bedrijfsklasse gekeken wat de toegevoegde waarde is in relatie tot de omzet. Hierdoor kunnen we zowel de totale inkoop van hoogwaardige zakelijke diensten door het Rotterdamse havenindustriële complex berekenen als de toegevoegde waarde die dit in de rest van de economie creëert. Het resultaat staat weergegeven in tabel 2.3.

**Tabel 2.3: Inkoop dienstverlening door Rotterdamse havenbedrijven, in miljoenen euro, 2010.**

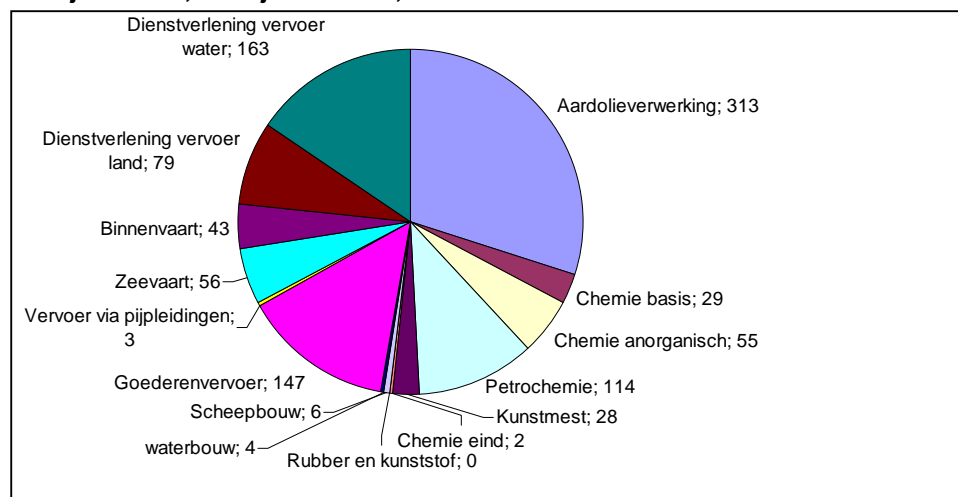
	Som inkoopwaarde	Toegevoegde waarde dienstverleners
Post en telecommunicatie	97	46
Bankwezen	264	125
Verzekeringswezen	97	42
Financiële hulpbedrijven	12	9
Computerservice	170	98
Speur en ontwikkelingswerk	12	9
Juridische, boekhoudkundige, economische dienstver	340	170
Ingenieurs en architecten	18	9
Reclamebureaus	31	10
<b>Totaal</b>	<b>1.042</b>	<b>518</b>

Bron: CBS (2011)

De Rotterdamse havenbedrijven kopen voor ruim 1 miljard euro aan hoogwaardige zakelijk diensten in, hetgeen een toegevoegde waarde in de Nederlandse economie creëert van ruim een half miljard euro. Het grootste deel daarvan bestaat uit juridische en financiële diensten.

Van alle havensectoren is de aardolieverwerking de sector die het meeste hoogwaardige zakelijke diensten inkoop (figuur 2.6). Ook het goederenvervoer en de dienstverlening aan het vervoer, zoals de overslagbedrijven, zijn verantwoordelijk voor een groot deel van de inkoop. De verdeling tussen de industriële en vervoersfunctie van de haven is ongeveer gelijk en weerspiegelt de verhouding die bestaat in de Rotterdamse haven tussen deze activiteiten.

**Figuur 2.6: Inkoop van hoogwaardige zakelijke diensten vanuit verschillende bedrijfsklassen, in miljoenen euro, 2010**



Bron: CBS (2011)

## 2.5 Samenvattend overzicht

In tabel 2.4 geven we een samenvattend overzicht van de verhoudingen tussen de regio Rotterdam-Rijnmond, de Rotterdamse haven en de hoogwaardige zakelijke dienstverlening.

De totale hoogwaardige zakelijke dienstverlening maakt met 4,5 miljard euro 10% van de economie in Rotterdam-Rijnmond uit. Het totale havenindustriële complex beslaat, met een toegevoegde waarde van 13 miljard euro, 29% van de economie van de regio Rotterdam-Rijnmond.

In één jaar koopt het haven- en industriële complex een hoeveelheid hoogwaardige zakelijke diensten in van die overeenkomt met 12% van de in totaal in Rotterdam-Rotterdam ingekochte hoeveelheid hoogwaardige dienstverlening (tabel 2.4).

Het grootste deel van deze ingekochte hoogwaardige havengerelateerde zakelijke diensten bestaat uit juridische en financiële diensten. Van alle havensectoren is de aardolieverwerking de sector die de grootste hoeveelheid hoogwaardige zakelijke diensten inkoop. Ook het goederenvervoer en de dienstverlening aan het vervoer, zoals de overslagbedrijven, zijn verantwoordelijk voor een groot deel van de inkoop. De verdeling tussen de industriële en vervoersfunctie van de haven is ongeveer gelijk en weerspiegelt de verhouding die bestaat in de Rotterdamse haven tussen deze activiteiten.

Het haven- en industriële complex maakt relatief minder gebruik van hoogwaardige zakelijke diensten dan het gemiddelde in de Rotterdamse economie: bijna een derde van de totale economie koopt maar 12% van de totale inkoopwaarde aan hoogwaardige zakelijke diensten in. Daarvoor zijn drie verklaringen te geven. Ten eerste: door het specifieke operationele karakter van het haven- en industriecomplex worden vooral grond- en brandstoffen ingekocht en operationele, logistieke diensten. Ten tweede: het haven- en industriële complex koopt ook diensten buiten de Rotterdamse regio in—denk aan de Zuidas of aan Londen—, en ten derde: het haven- en industriële complex realiseert een hoge toegevoegde waarde door het kapitaalsintensieve karakter van de operaties, waardoor het aandeel diensten dat wordt ingekocht relatief laag uitvalt.

**Tabel 2.4: Samenvattend overzicht gegevens Rotterdamse haven, stadsregio en (hoogwaardige maritieme) dienstverlening**

	Bedrijven	Arbeid	TW (mIn euro)
Omvang economie Rotterdam-Rijnmond	25.535	299.146	€44.448
Omvang haven Rotterdam-Rijnmond	1.391	89.840	€13.011
Omvang 'hoogwaardige' zakelijke dienstverlening	4.311	46.553	€4.496
Inkoop door havenindustriële complex			€518
Aandeel hoogwaardige zakelijke diensten in economie Rotterdam-Rijnmond	17%	16%	10%
Aandeel haven in economie Rotterdam-Rijnmond	5 %	30%	29%
Aandeel haven in totale inkoop hoogwaardige zakelijke dienstverlening			12%

Bron: CBS (2008), Nijdam et al (2010)

Zoals gezegd vind de inkoop van hoogwaardige havengerelateerde diensten van ongeveer 1 miljard euro—gepaard gaande met een toegevoegde waarde van 518 miljoen euro—door het haven- en industriële complex niet in zijn geheel in Rotterdam plaats. Uit de interviews onder de afnemers van hoogwaardige havengerelateerde zakelijke diensten (zie het volgende

hoofdstuk) blijkt dat de meeste havenbedrijven een voorkeur hebben voor dienstverleners die 'enigszins in de buurt' gevestigd zijn. De inschatting is dat 60% tot 70% van de hoogwaardige zakelijke diensten worden ingekocht in Rotterdam-Rijnmond. Het havenindustriële complex is daarmee verantwoordelijk voor ongeveer 8% van de totale activiteiten in de hoogwaardige zakelijke dienstverlening in Rotterdam-Rijnmond.

### 3. Het belang van hoogwaardige zakelijke dienstverlening voor gebruikers in de Rotterdamse haven

#### 3.1 Inleiding: interviews bij 25 bedrijven

Een belangrijk deel van het hier gepresenteerde onderzoek bestaat uit empirisch onderzoek onder de gebruikers van hoogwaardige zakelijke diensten in het Rotterdamse haven- en industriecomplex. In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van het empirische onderzoek.

Dit empirische onderzoek is verricht door het houden van interviews. Het empirische deel heeft als doel informatie op te leveren over: (a) waar in de organisatie de beslissing over de inkoop van hoogwaardige zakelijke diensten plaatsvindt, (b) welke ‘nichemarkten’ door bedrijven worden onderscheiden bij de inkoop van zakelijke diensten, (c) de omvang van de ingekochte hoogwaardige zakelijke diensten, (d) de locatie van de hoogwaardige dienstverleners, (e) kansrijke nichemarkten in hoogwaardige zakelijke havengerelateerde dienstverlening, (f) de gewenste rol van de gemeente Rotterdam door de ondervraagde bedrijven en (g) kansrijke instrumenten die de gemeente zou moeten inzetten om het vestigingsklimaat voor hoogwaardige dienstverleners te versterken. Deze punten worden hieronder behandeld.

In het onderzoek zijn 25 bedrijven in de haven ondervraagd—waarvan 15 in een face-to-face gesprek, 9 in een telefonisch interview en 1 in een e-mailwisseling. Voor het onderzoek zijn de 40 grootste bedrijven in de Rotterdamse haven naar omvang van werkgelegenheid en toegevoegde waarde in drie marktsegmenten ondervraagd. Deze marktsegmenten zijn (a) transporteurs/expediteurs, (b) op- en overslagbedrijven en (c) industriële bedrijven.

Het onderzoek is opgezet in twee fasen. In de eerste fase is een gesprek gehouden aan de hand van een gestructureerde vragenlijst. Daarbij is na afloop een tabel achtergelaten waarin naar details werd gevraagd over de omvang en kenmerken van de ingekochte hoogwaardige zakelijke diensten door de vestiging in kwestie. Deze tabel is uiteindelijk slechts door 3 bedrijven (deels) ingevuld en bleek daarom niet bruikbaar. Figuur 3.1 geeft een overzicht van de ondervraagde bedrijven.

**Figuur 3.1: Ondervraagde bedrijven in het Rotterdamse haven- en industriecomplex**

**Transporteurs, expediteurs**

DHL Global, Hoyer Group, VAT Logistics, Maersk Line, MSC, Hapag Lloyd, Samskip, CMA CGM.

**Op- en overslag**

ECT, APM Terminals, Vopak, Odfjell, Steinweg, Smit, Keppel Verolme

**Industrie**

Esso Raffinaderij, Shell Raffinaderij, Huntsman, Akzo Nobel, Kemira, Cargill, Air Products, Emerald, Argos Oil.

De in dit hoofdstuk weergegeven resultaten zijn daarmee de bevindingen uit de interviews; het is de visie van de ondervraagde bedrijven en dus (nog) niet de analyse van de onderzoekers.

## 3.2 Wie beslist over de inkoop van diensten?

### **Belangrijk onderscheid: dochtervestigingen multinationals en sterke lokale spelers**

De meerderheid van de bedrijven in de haven is onderdeel van een groot internationaal concern met een hoofdzetel in het buitenland; in de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk of Duitsland bijvoorbeeld. Een belangrijk deel van de bedrijvigheid heeft echter het hoofdkantoor in Rotterdam gevestigd—sterke lokale spelers zoals Vopak, C.Steinweg Handelsveem, Broekman Groep, Argos Oil, Smit/Boskalis of VAT Logistics.

Beide groepen van bedrijven kennen een duidelijke centralisatie van de inkoop van hoogwaardige zakelijke diensten. Alleen bij de lokale hoofdkantoren uit zich dit in een duidelijke lokale gerichtheid van toeleveranciers, in belangrijke mate te verklaren door historische relaties met deze dienstverleners. Bij de internationale expansie van deze sterke lokale spelers—en die is bij een aantal zeer omvangrijk, denk aan Vopak maar ook aan een bedrijf als C.Steinweg-Handelsveem—wordt op een gegeven moment de lokale speler ingeruild voor een hoogwaardige zakelijke dienstverlener met een ‘internationaal profiel’. Deze sterke lokale spelers stellen dat zij hun toeleveranciers—inclusief de hoogwaardige zakelijke dienstverleners—zien als onderdeel van het netwerk waarmee ze de concurrentie aangaan. Dit geeft in hun ogen het strategische belang aan van de lokale aanwezigheid van hoogwaardige zakelijke dienstverleners.

Vestigingen in de haven die een onderdeel zijn van een internationaal concern—zoals Esso, APM Terminals, ECT, Keppel Verolme, DHL—hebben een beperkte autonomie bij de inkoop van hoogwaardige zakelijke diensten. Deze dochtervestigingen zijn sterk operationeel gericht (productie, logistiek) en hebben daarbij slechts in beperkte mate behoefte aan hoogwaardige zakelijke diensten. De hoogwaardige zakelijke diensten die wel nodig zijn worden vanuit de in het buitenland gevestigde hoofdkantoren ingekocht. Daarbij is centralisatie een dominante trend. Er is sprake van een centraal aangestuurde ondernemingsstructuur met globale contractstrategieën en een ‘global governance structuur’.

De dochtervestigingen hebben vooral behoefte aan operationele diensten: Portbase, douane, maintenance, IT, engineering, logistiek et cetera.

Onder de ondervraagde havenbedrijven bestaat—in lijn met de operationele gerichtheid—veel aandacht voor operationele beleidaspecten als A15, het functioneren van DCMR of van de douane. De bereikbaarheid van de haven is voor deze bedrijven een veel belangrijker issue dan het effect van de lokale aanwezigheid van hoogwaardige zakelijke dienstverleners op het concurrentievermogen.

Door de omvang van de vestigingen van deze internationale spelers, door de kracht van het Rotterdamse haven- en industriecluster en door de opgedane ervaring hebben de Rotterdamse vestigingen overigens wel een zekere invloed in het wereldwijde netwerk van het moederconcern.

## 3.3 Hoogwaardige zakelijke diensten: marktniches

### **Dienstverlening gerelateerd aan operaties is dominant**

Er is sprake van twaalf marktniches bij de inkoop van hoogwaardige zakelijke diensten (figuur 3.2) die door de ondervraagde bedrijven als belangrijk zijn aangemerkt. De belangrijkste twee diensten zijn ‘generieke’ diensten: juridisch advies en accountancy (dit is overeenkomstig tabel 2.3). Dit juridische advies moet daarbij overigens breed worden opgevat en omvat zowel complexe juridische dienstverlening gerelateerd aan fusies en overnames als de problematiek waarbij bijvoorbeeld lading ‘tussen wal en schip’ is beland. Daarbij is de laatste vorm van meer routinematige juridische dienstverlening gerelateerd aan operaties in de logistiek

overigens dominant. Ook accountancy ligt voor de hand: elk bedrijf heeft een accountant nodig. Toch noemt minder dan de helft van de bedrijven deze dienst. De genoemde dominante diensten zijn een duidelijke uiting van de operationele karakteristieken van de meerderheid van de bedrijvigheid in de Rotterdamse haven. Daarbij komt overigens ook de tendens van het functioneren van vestigingen als ‘kostenpost’ steeds meer op. De vestiging maakt geen omzet en is slechts een kostenpost; de Europese organisatie realiseert omzet en winst.

**Figuur 3.2: Ingekochte hoogwaardige zakelijke diensten door onderzochte bedrijven in het haven- en industriecomplex Rotterdam (aantal maal dat ingekochte dienst wordt genoemd door bedrijf)**

Juridische diensten (15)
Accountancy (12)
Milieudienstverlening en –advies (12)
Technische dienstverlening/engineering (8)
Advies arbeidsvoorwaarden/human resources (7)
Verzekeringen / risk management / schade-inspectie (7)
ICT-dienstverlening (6)
Financiële dienstverlening (corporate finance) (4)
Belastingadvies (4)
Logistieke dienstverlening (2)
Certificering (2)
Management consultancy (1)

Ook andere dominante vormen van ingekochte hoogwaardige zakelijke dienstverlening—zoals milieudiensten, technische dienstverlening/ engineering, arbeidsvoorwaarden, verzekeringen/schade-inspectie en ICT—zijn operationeel gericht en houden direct verband met de uitgevoerde productie- en logistieke processen. Daarbij is het opmerkelijk dat hoogwaardige logistieke dienstverlening slechts in beperkte mate wordt genoemd door de bedrijven. Enerzijds valt dat te verklaren doordat logistiek zelf kernactiviteit van veel van de ondervraagde bedrijven is, anderzijds bestaat bij de chemische bedrijvigheid een zekere scepsis over de mogelijkheden van de logistieke sector om daadwerkelijk de gevraagde hoogwaardige diensten te kunnen leveren—veel meer complexe logistieke diensten worden in de eigen (shared service) centra uitgevoerd.

Weinig verrassend is dat typische hoogwaardige zakelijke dienstverlening samenhangend met hoofdkantoren, zoals corporate finance en management consultancy, slechts in beperkte mate wordt genoemd. De functies zijn wel van belang voor de bestaande hoofdkantoren, maar zijn niet als zwaartepunt vanuit het Rotterdamse haven- en industriecomplex te kenmerken. Deze inzichten corresponderen met onderzoek van Jacobs et al (2011), waaruit blijkt dat in het algemeen vestigingen van hoogwaardige maritieme diensten de nabijheid van klanten (bijvoorbeeld scheepseigenaren of hoofdkantoren van de industrie) en van dienstverleners in het algemeen (arbeidsmarkt) prefereren boven nabijheid tot fysieke ladingsstromen.

#### **‘Eigen’ hoogwaardige dienstverlening: shared service centra**

Het zwaartepunt van de bedrijvigheid in het Rotterdamse haven- en industriecomplex bestaat uit vestigingen waarin productie- en (haven)logistieke activiteiten plaatsvinden met daarnaast een beperkt aantal hoofdkantoren. In deze hoofdkantoren worden typerende vormen van zakelijke dienstverlening ‘in huis’ uitgevoerd, zoals diverse algemene managementfuncties, inkoop, de uitoefening van fiscaal-juridische activiteiten en een hoeveelheid financiële activiteiten. R&D-centra zijn vrijwel afwezig bij bedrijvigheid in de haven—evenmin verrassend

als gekeken wordt naar de zeer lage R&D-output van havenbedrijven in Rotterdam-Rijnmond gemeten in aantallen patenten (Nijdam, 2010).

Wel is sprake van een aanzienlijke hoeveelheid werkgelegenheid in 'shared service centra'. Een shared service center levert gespecialiseerde diensten aan de verschillende (operationele) afdelingen binnen de organisatie tegen een bepaalde verrekenprijs. Daarbij gaat het bij de onderzochte bedrijven vooral om inkoop, customer service, marketing, supply chain management en in mindere mate om (technische) kennisontwikkeling, IT en human resources. Dit zijn functies waar een relatief hoog opgeleid werknemersbestand voor noodzakelijk is. Vooral serviceverlening in een technische omgeving vraagt doorgaans om diepgaande kennis van productie- en producteigenschappen.

De shared service centra staan relatief los van de productie- en logistieke operaties, maar zijn doorgaans wel gevestigd in de kantoren nabij deze operaties. Dat heeft deels te maken met historische ontwikkelingen—de productievestigingen zijn in veel gevallen de eerste Europese vestiging, of de grootste Europese vestiging van de onderneming—, maar ook met kosten. De kantoorlocaties in de haven kennen lage kosten. Medewerkers van deze centra zijn daarbij steeds meer afkomstig uit het buitenland, in plaats van traditioneel van de Zuid-Hollandse en Zeeuwse eilanden.

Er zijn twee aanvullende vormen van 'eigen' dienstverlening bij de onderzochte bedrijven. Ten eerste zijn bij de meeste vestigingen technologische specialisten aanwezig, gerelateerd aan de eigen operaties—denk aan milieu-, gezondheid- en veiligheidsdiensten of aan technische kennis van de operaties. Ten tweede—en opkomend—is supply chain management. Supply chain management is in toenemende mate van belang voor dienstverlening gericht op het vaststellen van duurzaamheidsprofielen voor derden, zoals het vaststellen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot of van de carbon footprint van een bedrijf. Deze vorm van dienstverlening is vooral bij logistieke bedrijven aanwezig (en in algemene zin ook bij grote consultancybureaus).

### **3.4 Omvang ingekochte diensten in overeenstemming met facts & figures**

#### **Omvang ingekochte hoogwaarde diensten is ongeveer 1 miljard euro**

In het voorgaande hoofdstuk werd geconcludeerd dat voor ongeveer een miljard euro aan hoogwaardige zakelijke diensten wordt ingekocht door het haven- en industriecomplex in Rotterdam. Een bedrijf als Shell Raffinaderij tezamen met Shell Chemie koopt per jaar voor zo'n 100 miljoen euro aan hoogwaardige zakelijke diensten in—met name engineering. Bij de diverse chemische bedrijven die zijn onderzocht gaat het om zo'n 3-5 miljoen euro per bedrijf per jaar. Bij de logistieke havenbedrijven gaat het om ongeveer 0,5 procent van de omzet die wordt besteed aan de inkoop van hoogwaardige zakelijke dienstverlening. Bij ECT—met een geschatte omzet van 500 miljoen euro per jaar—gaat het dan om een inkoopwaarde van 2,5 miljoen euro per jaar. In tabel 3.1 staat een indicatieve lijst waargegeven van omzetten en inkoop van hoogwaardige zakelijke diensten.

Ophoging van deze lijst voor de totale haven resulteert in een kleine miljard euro inkoopwaarde, corresponderend met een toegevoegde waarde van ongeveer 500 miljoen euro. Daarbij geven bedrijven met een hoofdvestiging in de Rotterdamse haven overigens duidelijk meer uit aan de inkoop van hoogwaardige zakelijke diensten dan bedrijven die een dochtervestiging van een internationaal concern zijn.



**Tabel 3.1: Indicatie van omzetten van enkele havenbedrijven.**

Bedrijf	Indicatie omzetten (miljoen euro)	Inschatting inkoop hoogwaardige zakelijke diensten (miljoen euro)
ECT	500	2,5
Keppel	165	1
APMT	140	0,7
Vopak	1000 <sup>#</sup>	5
Smit	600	3
Odfjell	100	0,5
Shell		100
Diverse chemie bedrijven		3-5

# = wereldwijd

De omvang van de verrichte shared services komt hier nog bij. Een bedrijf als Kemira rekent 80 van de 220 werknemers in zijn vestiging in Europoort tot het shared service center. Bij Huntsman gaat het om 220 van de 400 werknemers en bij Maersk om 100 van de 350. In zijn totaliteit schatten wij dat minimaal zo'n 2000-2500 werknemers in de haven actief bezig zijn met het verrichten van shared services—uitgaande van een gemiddelde toegevoegde waarde van 100 duizend euro per werknemer gaat het dan om een toegevoegde waarde van 200-250 miljoen euro.

### 3.5 Drie dominante segmenten in hoogwaardige diensten

De ingekochte hoogwaardige zakelijke diensten kunnen in drie niveaus worden ingedeeld: ten eerste 'basisdiensten voor de haven economie', ten tweede strategische diensten gerelateerd aan hoofdkantoren en ten derde shared services.

#### **Inkoop van 'Basisdiensten voor de haven economie'**

Het grootste deel van de noodzakelijke hoogwaardige zakelijke diensten is te kenmerken met 'basisdiensten voor de haven economie'. Dit zijn relatief gestandaardiseerde vormen van dienstverlening gerelateerd aan de dagelijkse praktijk voor productie- en logistieke operaties, zoals schade-inspectie/verzekeringen, juridische diensten die gerelateerd zijn aan complicaties bij de operaties, accountancy, logistieke diensten, technische dienstverlening/ engineering—bijvoorbeeld gerelateerd aan onderhoud van het machinepark—, human resources of IT-diensten. Deze diensten zijn omvangrijk, hebben een lokale vraag en zijn 'embedded', dat wil zeggen: direct gerelateerd aan de operaties in het haven- en industriecluster.

De groei van deze diensten is gerelateerd aan de groei van productie en goederenstromen. Bij de in de Havenvisie 2030 verwachte toename van goederenstromen neemt de omvang van deze 'basisdiensten' eveneens toe. Ook indien nieuwe fabrieken voor toekomstige functies als 'industrial biotech' ontstaan, neemt deze vorm van dienstverlening toe.

De meeste aanbieders van deze diensten bevinden zich op het niveau van de Randstad, met een duidelijk zwaartepunt in de Rotterdamse regio-Rijnmond—de reeds genoemde 60/70 procent van het totaal.

#### **Inkoop van strategische diensten gekoppeld aan hoofdkantoorfuncties**

Het tweede dominante segment is gerelateerd aan de inkoop van meer strategische diensten gerelateerd aan (regionale) hoofdkantoorfuncties. Daarbij gaat het aan diensten als corporate finance of management consultancy. Dit is een in omvang meer bescheiden vraag naar dienstverlening maar als meer hoogwaardig en gespecialiseerd te kenmerken. Het is een

vraag die footloose is en waarbij een wereldwijd perspectief wordt gekozen vanwege het gespecialiseerde karakter. De aanbieders van deze diensten kunnen daarmee in Houston of Londen gevestigd zijn, maar ook in de Randstad zijn gespecialiseerde aanbieders aanwezig—denk aan management consultants als McKinsey of aan executive search companies als Egon & Zehnder. Door de nagestreefde centralisatie van strategische functies in hoofdkantoren gaat het hierbij voor een belangrijk deel om dienstverleners nabij deze hoofdkantoren in de VS, UK, Duitsland of China.

Er is hiervoor al geconstateerd dat sprake is van enkele sterke lokale spelers met het hoofdkantoor in Rotterdam—Vopak, Broekman etc.—waarbij gebruik gemaakt wordt van historisch gegroeide relaties met strategische dienstverleners. De tendens is dat bij dergelijke kantoren de lokale aanbieders van hoogwaardige diensten langzaam worden ingewisseld voor 'globals' bij een verdere internationalisering en groei.

De groei van het aanbod van deze dienstverleners in de Rotterdamse regio staat relatief los van de groei van het aantal hoofdkantoren, omdat de bedrijven dergelijke diensten op een relatief hoog geografisch schaalniveau zoeken.

### **Shared service centra: vechtmarkt**

De meeste shared service centra die zich in de Rotterdamse haven bevinden zijn (letterlijk) gekoppeld aan productie- en logistieke activiteiten. Als hierboven gesteld; deze centra zijn in Rotterdam ontstaan doordat de Rotterdamse vestiging de belangrijkste vestiging in het Europese netwerk is of doordat de vestiging de eerste belangrijke vestiging in de internationale expansie van de onderneming was. Veel van deze shared service centra zijn daarmee meer als een 'spin off' van de productie- en logistieke activiteiten te zien.

Het is goed mogelijk dat door de vestiging van nieuwe bedrijven in de Rotterdamse haven, die de ambitie hebben om een verdergaand netwerk in Europa uit te bouwen, Rotterdam eveneens wordt gekozen als locatie voor het shared service centrum—enkele van de ondervraagde bedrijven overwegen Rotterdam op dit moment als locatie voor hun shared service centrum bij de verdere uitbouw van een Europees netwerk.

Maar een locatie in Rotterdam is geen vanzelfsprekendheid. Shared services zijn niet aan de productie of logistiek gebonden, maar aan deze activiteiten gerelateerd, een duidelijk verschil. Een belangrijk gegeven bij de inrichting van dergelijke shared service centra bestaat uit de algemene kostenstructuur van het uitvoeren van deze diensten. Daarbij is sprake van concurrentie met locaties die structureel lagere kosten kennen, zoals Barcelona. Ook de aanwezigheid van beschikbaar personeel is een belangrijke overweging—reden waarom bedrijven hun shared service centrum bijvoorbeeld in Breda of Venlo hebben gevestigd—en tenslotte is de aanwezigheid in de belangrijkste afzetmarkten van belang, daarbij gaat het bijvoorbeeld om locaties in Duitsland. Rotterdam kent daarmee een veelheid van concurrerende locaties voor de uitoefening van shared services: wij kenmerken dit dan ook als een 'vechtmarkt'.

### *Groeipotentie shared services*

Rotterdam heeft met de concentratie van omvangrijke petrochemische productie- en diverse logistieke activiteiten in een veeleisende omgeving wel een duidelijk voordeel. Door de strenge eisen die in Rotterdam worden gesteld aan uitstoot, geluid, energie-efficiëntie en duurzaamheid in het algemeen, is veel kennis ontstaan over dergelijke aspecten die samenhangen met de bedrijfsuitoefening. Verwacht wordt dat deze kennis over schoon en energie-efficiënt produceren en duurzame logistiek op korte termijn moet worden toegepast bij de verschillende zustervestigingen binnen en buiten Europa. Shared service centra gaan zich daarbij naar verwachting van veel van de ondervraagde managers ook toeleggen op het overbrengen van deze kennis. Daarnaast gaat het aanvullend om kennis van het managen

van 'brownfield sites'; het moderniseren van petrochemische installaties uit de jaren '50/'60 en om praktijken als industriële ecologie en co-siting.

#### *Bedreigingen shared services en actief acquisitiebeleid noodzakelijk*

Naast concurrentie van alternatieve locaties voor shared services is sprake van drie ontwikkelingen die deze functie onder druk zetten.

Ten eerste door de 'outsourcing' van niet-kernactiviteiten. Een onderneming kan besluiten om diverse functies uit te besteden en niet langer binnen het bedrijf als shared service uit te voeren—het aanbieden van logistieke diensten werd regelmatig genoemd door de bedrijven als een potentiële activiteit voor shared services. Ten tweede worden relatief laagwaardige activiteiten ge-offshored naar landen als India, denk aan databeheer. Tenslotte worden shared services binnen de onderneming verder gecentraliseerd en verhuizen naar het concernhoofdkantoor, denk aan de inkoopfunctie.

Door deze drie processen staat het shared service centrum bij diverse van de ondervraagde bedrijven onder druk.

De groei van shared service centra hangt in belangrijke mate samen met de groei van de omvang van productie- en logistieke operaties, maar dit is geen gegeven, zoals ook uit de volgende paragraaf blijkt. De vestiging van nieuwe shared services moet bevochten worden op de concurrentie en is daarmee eerder vergelijkbaar met het aantrekken van hoofdkantoren.

Voor beide segmenten geldt dat een actief acquisitiebeleid noodzakelijk is. Een dergelijk acquisitiebeleid wordt op dit moment gemist. Het is belangrijk dat de gemeente zich de aanwezigheid van de bestaande shared service centra bewust is en de hiervoor genoemde druk op de centra door outsourcing, offshoring, centralisatie etc. Er moet daarom bewust beleid worden geformuleerd om de bestaande centra aan de haven te binden—bijvoorbeeld door de bereikbaarheid van de haven voor woon-werkverkeer te versterken, door oog te hebben voor de huidige kostenstructuur van het zaken doen in Rotterdam en door aandacht te besteden aan het woonmilieu in Groot-Rotterdam, in paragraaf 3.8 komen we daar op terug.

### **3.6 Waar koopt men hoogwaardige zakelijke diensten in?**

#### **Basisdiensten zijn in de Rotterdamse regio aanwezig**

De hiervoor geschreven 'basisdiensten voor de haven economie' worden in meerderheid—60/70%—in de ruim afgebakende regio Rotterdam-Rijnmond ingekocht. De ondervraagde bedrijven geven zonder uitzondering te kennen dat deze basisdiensten—maritieme dienstverlening, engineering etc.—in voldoende mate en van voldoende kwaliteit in de regio aanwezig zijn. Deze aanwezigheid wordt juist beschouwd als één van de sterkten van het Rotterdamse haven- en industriële cluster. Daarbij hebben de ondervraagde bedrijven een breed perspectief. Dienstverleners die in Den Haag, Leiden of Zoetermeer zijn gevestigd worden tot de 'grotere havenregio' gerekend. Deze dienstverleners zijn ondanks de locatie op enige afstand veelal primair op de bedrijvigheid in de Rotterdamse haven gericht, kennen de karakteristieken van de productiesites. Deze wat grotere afstand wordt niet als problematisch ervaren.

#### **Specialistische diensten: Randstad en buitenland**

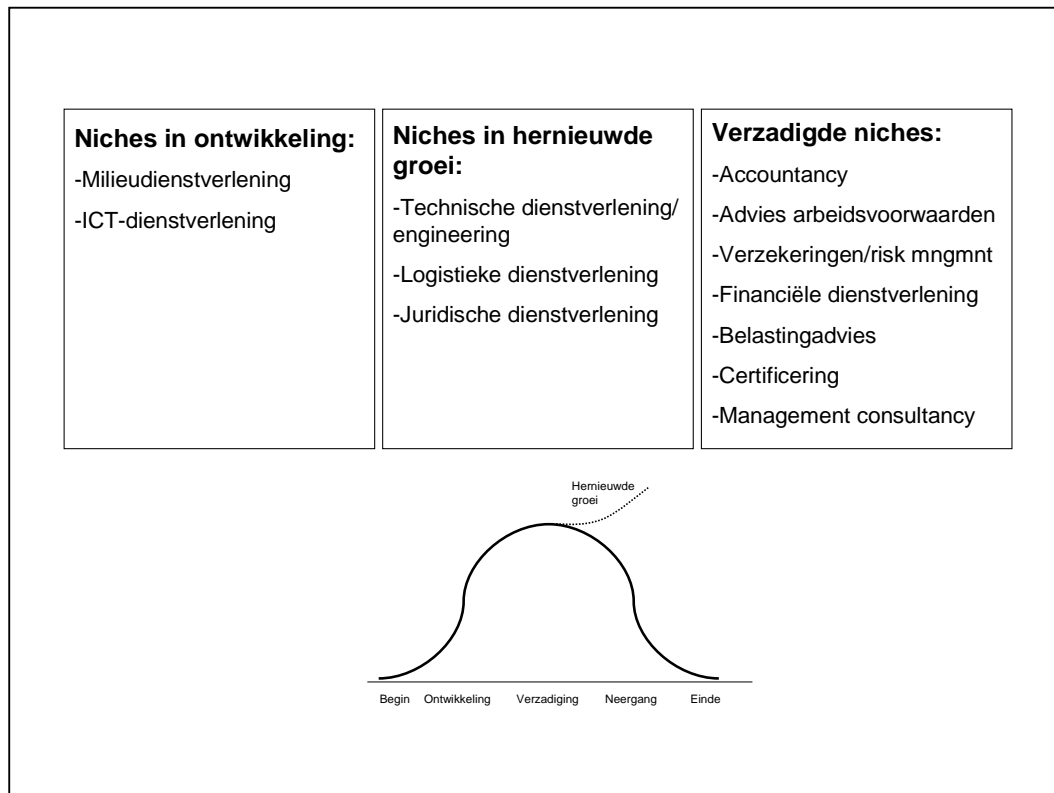
Sterk gespecialiseerde en dienstverleners die zich meer met typerende diensten voor de hoofdkantoorfunctie bezighouden zijn in de noordelijke Randstad—'De Zuidas'—of in Londen ingekocht. Hoogwaardig, specialistisch advies wordt door de moeders van de verschillende dochterondernemingen nabij het hoofdkantoor ingekocht—daarbij gaat het om Duitse, Amerikaanse of Britse bedrijven. Veelal hebben deze internationale dienstverleners

vestigingen in Nederland en zijn al vele decennia actief voor de moedervestiging—doorgaans zijn de dienstverleners ‘meegelift’ in de internationalisering van de klant.

### 3.7 Wat zijn kansrijke marktniches?

De hiervoor in figuur 3.2 onderscheiden marktniches hebben we in drie fasen onderscheiden, afgeleid van een productlevenscyclus; ten eerste diensten die sterk in ontwikkeling zijn, ten tweede diensten die reeds sterk zijn ontwikkeld en eerder als verzadigd zijn te kenmerken—of zelfs een neergang kennen—en ten derde diensten die een hernieuwde groei in het productleven doormaken en zich revitaliseren of ‘heruitvinden’ (zie figuur 3.3).

**Figuur 3.3.: Kansrijke marktniches: niches in ontwikkeling en in hernieuwde groei**



#### **Niches in ontwikkeling: milieudadvies en IT**

Twee vormen van dienstverlening zijn sterk in ontwikkeling: milieu- en IT-advies. Bij milieudadvies gaat het om een brede groep activiteiten, zowel bij het producerende als het havenlogistieke bedrijfsleven, waarbij advies wordt gegeven op een breed scala van terreinen. Allereerst natuurlijk hoe hinder en emissies verder te beperken. Daarbij gaat het in het bijzonder om het vaststellen van de carbon-footprint van de operaties en om het verhogen van de energie-efficiëntie. De strategie van de Rotterdamse haven is om internationaal voorop te lopen op het gebied van duurzaamheid—onder andere door middel van het Rotterdam Climate Initiative. Dit stelt hoge eisen aan de uitvoering van de operaties waarbij men afhankelijk is van gespecialiseerd milieudadvies.

Ook IT is een markt die nog sterk in ontwikkeling is. In diverse logistieke processen richt men zich in toenemende mate op ‘traceerbaarheid’, ‘visibility’ en beheersing van ladingcondities op

afstand door middel van sensortechnologie. Ook RFID-toepassingen zijn nog slechts bij enkele koplopers ingevoerd. Voorts wordt IT steeds meer ingezet voor customer service and advies op afstand—al of niet via internet. Tenslotte wordt van de toepassing van IT veel verwacht om logistieke processen verder te kunnen bundelen en efficiënter uit te voeren door reductie van leegrijden.

### **Niches met een hernieuwde groeidynamiek: techniek, logistiek, law**

Drie soorten van dienstverlening krijgen de komende jaren een duidelijk nieuwe groei-impuls: ten eerste technische dienstverlening/engineering, vervolgens logistieke dienstverlening en tenslotte juridische dienstverlening.

Technische dienstverlening ligt in het verlengstuk van milieuadvies. Het zijn ingenieursbureaus die verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen van nieuwe processen en technologie waarmee de duurzaamheidsdoelstellingen, verminderen van hinder en de verhoging van de energie-efficiëntie gerealiseerd moeten worden. Deze dienstverleners moeten praktijken als co-siting en industriële ecologie vanuit de technologische kant ondersteunen. Tevens zijn dit de dienstverleners die nadenken over de transitie van de havenindustrie in de richting van biomassa en LNG. Tenslotte is het Rotterdamse petrochemische cluster te kenmerken als een relatief oud industriegebied en moet voortdurend aangepast worden aan de eisen die moderne productie op wereldschaal stelt. Daarbij is de schaal van produceren zeer sterk toegenomen in vergelijking met de jaren '50 en '60. De Rotterdamse haven wordt gekenmerkt door 'brownfield sites' die moeten worden aangepast aan de eisen van 'worldscale production'. Ook hier ligt een belangrijke uitdaging voor technische adviesbureaus en ingenieursbureaus.

Logistiek advies kent vergelijkbare uitdagingen naar de mening van de ondervraagde managers; er is een transitie noodzakelijk richting duurzame logistieke operaties en de realisatie van nieuwe logistieke concepten als 'synchromodaliteit' met een sterkere nadruk op binnenvaart en spoor. Maar ook de invoering van nieuwe motoren, nieuwe brandstoffen, het vaststellen van de carbon footprint van logistieke operaties bij verhoogde eisen aan 'safety & security' vragen een sterke inzet op logistiek advies en supply chain management.

Tenslotte zal ook de juridische praktijk een impuls kunnen krijgen door vernieuwing op de onderliggende logistieke structuren. Denk aan de 'Rotterdam Rules' waarin nieuwe juridische structuren voor complexe intermodale ketens zijn opgenomen. Juist de doelstelling van Nederland om zich sterk te profileren op ketenregie, denk aan het logistieke topinstituut Dinalog, betekent dat aan ketenregie gerelateerde juridische dienstverlening mee zal profileren. Daarnaast heeft Nederland een sterke internationale juridische reputatie door de aanwezigheid van het Internationale Gerechtshof en het Permanente Hof van Arbitrage in Den Haag. Door deze reputatie en door de sterke specialisatie, neutraliteit en deskundigheid van de Nederlandse rechtspraak wordt verwacht dat Nederland een deel van de (Londense) markt naar zich toe kan trekken. Overigens dient hierbij worden aangetekend dat binnen standaardcontracten tussen verladere, vervoerders en tussenpersonen London als 'preferred location' voor arbitrage is opgenomen. Zie hierover ook hoofdstuk 4.

### **Overige marktniches: stabiele ontwikkeling**

Bij de overige marktniches geldt hetgeen eerder is gezegd over groei gerelateerd aan de verdere fysieke ontwikkeling van de haven. Bij toenemende ladingstromen, bij toenemende investeringen in de toekomst—bijvoorbeeld op de tweede Maasvlakte—en bij de vestiging van nieuwe hoofdkantoren in de stad Rotterdam zal de vraag naar relatief verzadigde vormen van dienstverlening—accountancy, arbeidsvoorwaarden, verzekeringen, belastingadvies, certificering of management consultancy—toenemen. Dit zijn echter geen niches die wat betreft dienstverlening zich moeten richten op geheel nieuwe terreinen of nieuwe technologie, zoals bijvoorbeeld milieudienstverlening of IT.

### 3.8 Beleidsagenda Rotterdam: prioriteit bedrijven

Uit de voorgaande paragraaf bleek dat sprake is van marktniches die zich ontwikkelen of die een hernieuwde ontwikkeling laten zien. Er is daarmee potentie voor de ontwikkeling van hoogwaardige zakelijke dienstverlening volgens de ondervraagde managers in het Rotterdamse haven- en industriecomplex. Maar wat vinden de ondervraagde bedrijven van de strategie van de gemeente om hoogwaardige zakelijke dienstverleners aan de stad te binden? En: hoe zou de gemeente daarbij te werk moeten gaan?

#### **Strategie gericht op hoogwaardige dienstverleners wordt onderschreven**

In algemene zin onderschrijven de meeste bedrijven de strategie van de gemeente om in te zetten op de ontwikkeling van Rotterdam—stad en haven—als locatie voor de vestiging/uitbouw van hoogwaardige zakelijke dienstverleners voor het haven- en industriecluster. Maar daar zijn drie belangrijke opmerkingen bij te maken.

Ten eerste geven de bedrijven veel meer prioriteit aan issues die de eigen operaties direct beïnvloeden als de bereikbaarheid van de haven—de A15—of de ruimteproblematiek. Ten tweede worden deze dienstverleners direct in verband gebracht met het bredere havenlogistieke en industriële cluster en zien de bedrijven het als één van de onderdelen van clusterbeleid. “Voor een cluster is het nodig om zoveel mogelijk massa te creëren, daar horen dienstverleners ook bij.”—in de woorden van één van de geïnterviewde bedrijven. Ten derde werd regelmatig opgemerkt dat het rijkelijk laat is om dienstverleners aan de haven te stimuleren, omdat ze in de afgelopen twee decennia voor een groot deel—samen met verschillende hoofdkantoren—zijn verdwenen, zonder dat daar echt beleid op is gevoerd. Over wat de beleidsprioriteiten zouden moeten zijn voor de gemeente bestaan duidelijke opvattingen.

#### **Beleidsprioriteiten gemeente Rotterdam hoogwaardige dienstverleners**

##### *Een brede visie op het vestigingsmilieu is noodzakelijk: samenwerken!*

Ten eerste moet de gemeente Rotterdam een brede visie ontwikkelen op haar vestigingsmilieu in plaats van een enge lokale aanpak. Rotterdam moet daarbij niet concurreren met andere steden in de Randstad, maar juist samenwerken in netwerkverband en op een hoger schaalniveau. Als een bedrijf aan Rotterdam als vestigingslocatie denkt, maar twijfels heeft bij Rotterdam als woonmilieu, moet gewezen worden op de Zuid-Hollandse eilanden of Den Haag/Wassenaar als nabijgelegen aantrekkelijke woonmilieus, en als Amsterdam waar een aantal hoogwaardige dienstverleners is gevestigd. Rotterdam heeft eigen zeer sterke kenmerken gerelateerd aan logistieke en productieprocessen en de daaraan gerelateerde logistiek-industriële infrastructuur van toeleveranciers, weg/water/spoor/ pijpleidingen infrastructuur en de op korte afstand gelegen diversiteit van de Randstad. De ondervraagde chemiebedrijven wijzen daarbij op de nabijheid van het havencluster in Antwerpen—inmiddels uitgewerkt in de visie op ‘Europe’s industrial cluster’ in de Havenvisie 2030.

##### *Breed en generiek beleid nodig*

Ten tweede achten bedrijven een breed en generiek beleid van de gemeente Rotterdam erg belangrijk, zowel gericht op een uitstekende woonomgeving met scholen, cultuur en werk/carrièreperspectief voor partners als op hoogwaardige opleidingen voor toekomstige werknemers en eveneens gericht op een uitstekende bereikbaarheid voor personen in de haven. De boodschap is dat het om het ‘totale plaatje’ gaat bij de creatie van een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor hoogwaardige dienstverleners. Daarbij zijn juist locaties waar haven en stad elkaar ontmoeten interessant—denk aan de Waalhaven als kantorenlocatie. Haven en stad moeten in dit beleid verder worden geïntegreerd. Het blijkt dat veel

'kantoorwerkgelegenheid' als shared service centrum in de haven plaatsvindt. Daarom moeten stedelijke elementen—bijvoorbeeld gericht op de bereikbaarheid—naar de haven worden gebracht.

#### *Koester wat nu reeds in de stad aanwezig is*

Ten derde moet de gemeente bestaande hoofdkantoren koesteren en vooral zorgen dat deze in de stad blijven. Dat betekent niet alleen een focus op het aantrekken van nieuwe hoofdkantoren, maar minstens zoveel aandacht voor het faciliteren van bestaande kantoren van de in deze rapportage reeds genoemde bedrijven.

#### *Shared service centra als kansrijke nichemarkt*

Ten vierde geldt dit focus op het bestaande ook voor de shared service centra. Dit is een kansrijke niche om 'meer uit de haven te halen'. Daarbij moet vooral aandacht bestaan voor het faciliteren van de bestaande centra, naast eventuele kansen om nieuwe centra binnen te halen. Dat betekent zowel een defensief beleid—versterk het bestaande en zorg dat dit blijft—als een offensief beleid.

### **3.9 Samenvattende conclusies**

#### *Belang hoogwaardige zakelijke dienstverleners*

De aanwezigheid van hoofdkantoren in het Rotterdamse haven- en industriecomplex is van belang omdat bedrijven met een hoofdvestiging in de Rotterdamse haven actief gebruik maken van hoogwaardige zakelijke dienstverleners en ze deze dienstverleners ook als onderdeel van hun netwerk zien, waarmee de concurrentie wordt aangegaan. Voor branchevestigingen van multinationale ondernemingen zijn hoogwaardige zakelijke dienstverleners vooral van belang gerelateerd aan de operaties in de haven: productie en logistieke operaties. Binnen het havencluster zijn ze daarmee van groot belang.

#### *Dominante marktniches*

Dominante marktniches zijn: (a) juridische diensten, (b) accountancy, (c) milieudienstverlening en –advies, (d) technische dienstverlening/ engineering, (e) advies over arbeidsvoorwaarden/human resources, (f) verzekeringen/risk management/schade inspectie en (h) ICT-dienstverlening. Binnen de organisatie zijn shared service centra een belangrijke hoogwaardige zakelijke functie.

#### *Omvang vraag naar hoogwaardige zakelijke dienstverleners*

Uit data van de individuele bedrijven uit de interviews wordt de omvang van de hoeveelheid ingekochte hoogwaarde diensten bevestigd: ongeveer een miljard euro aan inkoopwaarde corresponderend met een toegevoegde waarde van 500 miljoen. Daarboven komt nog een bedrag aan toegevoegde waarde van 200-250 miljoen euro gerealiseerd in shared service centra.

#### *Er is sprake van drie niveaus van hoogwaardige zakelijke dienstverlening.*

Ten eerste gaat het om 'basisdiensten voor de haven economie', diensten die een lokale gebondenheid kennen en die meegroeien met de groei van de logistieke en productieoperaties. Ten tweede gaat het strategische dienstverlening voor hoofdkantoorfuncties. Dergelijke meer gespecialiseerde dienstverleners bevinden zich vooral buiten Rotterdam op het niveau van de Randstad en internationale centra als Londen. Ten

derde gaat het om shared service centra. Deze centra hebben potentie vanwege toenemende vraag naar diensten op het gebied van duurzaamheid en energie-efficiëntie bij zustervestigingen. Maar deze centra staan ook onder druk door concurrerende locaties en door processen als outsourcing, offshoring en centralisatie.

#### *Herkomst hoogwaardige zakelijke diensten*

'Basisdiensten voor de haven economie' zijn zowel in omvang als in kwaliteit in ruime mate aanwezig in 'Groot Rotterdam'. Hoogwaardige en sterk gespecialiseerde diensten koopt men in op het niveau van de Noordelijke Randstad—Zuidas—, in gespecialiseerde centra als Londen of nabij de internationale hoofdkantoren in de VS, UK etc.

#### *Ontwikkelingsperspectief marktniches*

De eerder geselecteerde dominante marktniches zijn ingedeeld in drie segmenten. Het eerste segment betreft niches die duidelijk in ontwikkeling zijn. Dit betreft milieu- en IT-dienstverlening. Het tweede segment betreft reeds bestaande dienstverlening die door (externe) ontwikkelingen een duidelijke impuls ondervinden. Dit betreft technische dienstverlening/engineering, logistieke en juridische dienstverlening. De overigen nichemarkten zijn als stabiel/volwassen te kenmerken en groeien mee op algemene groeiontwikkelingen in de haven.

#### *Beleidsprioriteiten voor gemeente Rotterdam*

In algemene zin onderschrijven de meeste bedrijven de strategie van de gemeente om in te zetten op de ontwikkeling van Rotterdam—stad en haven—als locatie voor de vestiging/uitbouw van hoogwaardige zakelijke dienstverleners voor het haven- en industriecluster. Maar de bedrijven geven een hogere prioriteit aan het verbeteren van operationele aspecten als de bereikbaarheid/A15.

Er zijn vier beleidsprioriteiten voor de gemeente Rotterdam genoemd door de ondervraagde bedrijven.

Ten eerste moet Rotterdam een brede visie ontwikkelen op haar vestigingsmilieu in plaats van een enge lokale aanpak. Rotterdam moet daarbij niet concurreren met andere steden in de Randstad, maar juist samenwerken in netwerkverband en op een hoger schaalniveau.

Ten tweede achten bedrijven een breed en generiek beleid van de gemeente erg belangrijk. De boodschap is dat het om het 'totale plaatje' gaat bij de creatie van een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor hoogwaardige dienstverleners.

Ten derde moet de gemeente bestaande hoofdkantoren koesteren en vooral zorgen dat deze in de stad blijven.

Ten vierde geldt dit focus op het bestaande ook voor de shared service centra. Dit is een kansrijke niche om 'meer uit de haven te halen'. Daarbij moet vooral ook aandacht bestaan voor het faciliteren van de bestaande centra, naast eventuele kansen om nieuwe centra binnen te halen.



## 4. Beleidscan Internationale Maritieme Centra

### 4.1 Inleiding: quick scan

In hoofdstuk 2 hebben we Rotterdam al vergeleken met havensteden als Hamburg of Londen bij de inschatting van de omvang van de hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverlening. Maar hoe verhoudt het beleid van dergelijke maritieme centra zich tot het beleid dat in Rotterdam wordt gevoerd? Wat zijn succesvolle beleidsmaatregelen van succesvolle maritieme centra? Om hier gevoel voor te krijgen presenteren we in dit hoofdstuk een quick scan van strategische initiatieven van met Rotterdam vergelijkbare internationale maritieme centra.

We bespreken de volgende centra: Londen, Oslo, Singapore, Hong Kong en Hamburg. De selectie van deze centra is gebaseerd op (a) de World Port City Index van maritieme zakelijke dienstverlening ontwikkeld door Jacobs (2009)<sup>2</sup> in zijn eerdere onderzoek voor het Ontwikkelingsbedrijf, (b) de benoeming van deze centra als benchmark in de strategische initiatieven van concurrenten en (c) de toegankelijkheid van informatie. Andere maritieme centra zoals New York, Shanghai en Pireaus-Athene zijn niet meegenomen in de quick scan.

De quick scan richt zich op de volgende thema's:

- De 'Cluster Governance' kenmerkend voor het centrum
- Doelstellingen van het beleid
- De activiteiten die in het maritieme centrum worden ondernomen
- Een Sterkte/ Zwakte / Kansen/ Bedreigingen (SWOT)-analyse van het centrum.

De nadruk in deze quick scan als een verdere ontwikkeling van de eerdere analyse van Jacobs (2009) ligt op maritieme dienstverlening en minder op dienstverlening aan de havenindustrie.

De informatie voor deze quick scan is afkomstig van desktop research, waaronder de analyse van beleidsdocumentatie en websiteanalyses.

In de quick scan komen bovengenoemde punten systematisch aan bod en beginnen we met een korte inleiding van het maritieme centrum. Op basis van de in dit hoofdstuk uitgevoerde analyse schetsen we de belangrijkste bevindingen voor de Rotterdamse situatie.

---

<sup>2</sup> De World Port City Index van Jacobs (2009) is gebaseerd op aanwezigheid vestigingen van maritieme zakelijke dienstverleners in steden en hun connectiviteit. De rangschikking van de maritieme centra in deze beleidsscan is als volgt: Londen (rangschikking qua vestigingen: 1, qua connectiviteit: 1), Singapore (2,2), Hong Kong (6,3), Hamburg (7, 19) en Oslo (17,36).

## 4.2 Londen



**Figuur 4.1: Lloyd's of Londen en 'the City': de mondiale hub op het gebied van hoogwaardige maritieme zakelijke dienstverlening**

Londen is historisch gezien de mondiale hub op het gebied van maritieme dienstverlening. Het epicentrum van Londen's maritieme dienstverleningscluster is 'Lloyd's of London', de grootste internationale marktplaats voor verzekeringen, in het hart van het zakencentrum 'the City'. Rondom Lloyd's of London is een breed scala aan maritiem gerelateerde zakelijke dienstverlening geclusterd. Ook zijn de 'Baltic Exchange', een marktplaats voor scheepsfinanciering, en de 'International Maritime Organization' (IMO) van de Verenigde Naties, in de nabijheid gevestigd.

De aanwezigheid van deze diensten en instituties gaat gepaard met de aanwezigheid van hoofdkantoren van rederijen, scheepseigenaren— met in het bijzonder een sterke concentratie van Griekse scheepseigenaren—en verladers. Het maritieme cluster is historisch ontstaan in wisselwerking met de Port of London; tot aan het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw de belangrijkste haven van de wereld. Gezamenlijk vormden zij het kloppende hart van het Britse Imperium. De Londense haven is gedurende de tweede helft van 20<sup>ste</sup> eeuw sterk in belang afgenomen, maar het maritieme dienstverleningscluster is gebleven. Vanuit 'the City' vormt zij vandaag de dag nog steeds het mondiale centrum voor maritieme diensten, daarbij profiterend van directe fysieke nabijheid van vraag- en aanbod binnen 'the Square Mile' en van een groot reservoir aan hoogopgeleide en gespecialiseerde werknemers. Daarnaast geniet Londen van haar gunstige tijdzoneliggings, wat haar in staat stelt om op dezelfde dag op drie wereldmarkten te handelen. Het feit dat Londen de 'standaard' locatie voor arbitrage is onder het internationaal meest gangbare contract—de 'Norwegian Ship Sale Form' onder BIMCO—tussen scheepseigenaren, vervoerders en ladingeigenaren geeft haar haast een absoluut internationaal voordeel.

Desondanks is de dominante positie van Londen niet onaantastbaar. Met name vanuit Azië ondervindt zij concurrentie. In een strategisch adviesrapport uitgevoerd in opdracht van de London Development Corporation, later omgevormd tot de London Development Agency (LDA) uit 2004, wordt de internationale kwetsbaarheid van Londen's maritieme cluster aan de kaak gesteld: "Cost pressures and the influence of overseas competitors will increasingly try to break the maritime services cluster apart". (Fisher Associates, 2004, p. 8). Ook in het meest recente strategische rapport van de London Development Agency (2010) wordt niet of nauwelijks gesproken over het maritieme dienstverleningscluster, behalve dat: "Meanwhile, other global commercial centres, currently in the second and third tiers, are rapidly improving. Cities like Shanghai and Singapore are developing expertise in areas where London has been traditionally strong" (LDA, 2010, p.34). Hoewel niet specifiek benoemd gaat het wat betreft expertise zeker (ook) om maritieme dienstverlening, althans; wanneer we afgaan op recente persberichten in het vakblad Lloyd's List.

Tegelijkertijd is Londen een ware 'global city' met een pro-business en pro-Foreign Direct Investment opstelling van een eigenzinnige lokale overheid—iets wat in het weekblad *The Economist* (2011) wordt geroemd als 'Londonism'—met een oog op de toekomst en op innovatie in diensten (zie ook: Wood, 2009). Het focus in LDA's strategisch plan ligt op het ontwikkelen en versterken van nieuwe dienstverleningsactiviteiten—die op het gebied van CO<sub>2</sub>-emissiemarkten springt daarbij het meest in het oog.

### **Cluster Governance Londen's Maritieme centrum**



De belangen van de maritieme dienstverleningssector worden behartigd door 'Maritime London'. Maritime London is een non-profit organisatie opgericht in 2000 met steun van de London Development Corporation, ten behoeve van het internationaal promoten van het Verenigd Koninkrijk—in het bijzonder Londen—als een locatie voor professionele dienstverlening aan de internationale scheepvaart- en transportindustrie. Maritime London wordt gefinancierd door haar leden: een honderdtal bedrijven en organisaties gevestigd in Londen en in het Verenigd Koninkrijk. Het bestuur van de organisatie wordt gevormd door afgevaardigden van haar leden.

### **Doelstellingen Maritime London**

Maritime London heeft zichzelf drie doelen gesteld:

- Het versterken van de positie van het Verenigd Koninkrijk, in het bijzonder Londen, als een internationaal 'centre of excellence' op het gebied van professionele dienstverlening aan de internationale, maritieme transport sector.
- Het promoten van alle maritieme belangen van het Verenigd Koninkrijk en binnen dit kader het stimuleren van samenwerking tussen relevante (inter)nationale lichamen, organisaties en bedrijven.
- Het stimuleren van inwaarts gerichte buitenlandse investeringen op het gebied van maritiem transport en industrie.

### **Activiteiten Maritiem London**

Over de concrete activiteiten van Maritime London is weinig informatie beschikbaar. De verwachting is dat, gezien de recente LDA-economische agenda, er ook weinig of geen strategisch beleid wordt gevoerd, ondanks de Call for Action (Fisher Associates, 2004) van enkele jaren terug. Symbolisch hiervoor is dat volgens de eerdere genoemde Call For Action, er 1750 maritieme dienstverleners zijn in Londen maar dat slechts een honderdtal is aangesloten bij Maritime London. De Call for Action benadrukt het belang om meer bedrijven te laten aansluiten bij Maritime London, maar anno 2011 zijn er (volgens de website) nog maar 84 over.

De activiteiten die door Maritime Londen worden benoemd zijn:

- het organiseren van handelsreizen en promotiestands wereldwijd;
- het fungeren als relatiemanager voor haar leden en overheidsinstanties en
- het faciliteren van onderzoek in samenwerking met de overheid en brancheverenigingen.

De vraag is of hier daadwerkelijk nog iets concreet van wordt uitgevoerd. Al met al lijkt het erop dat ondanks het feit dat de absolute nummer één positie op het gebied van maritieme dienstverlening van Londen onder druk staat, de noodzaak om strategisch beleid te voeren niet breed wordt gedragen en dat het cluster weinig collectief organiserend vermogen heeft. Het politiek-strategische momentum voor het maritieme cluster lijkt ook voorbij met de financiële crisis van 2008/2009 en de aankomende Olympische Spelen van 2012. Het lokale

belang van het maritieme cluster binnen de omvangrijke en diverse economie van Londen is te gering—ondanks de unieke mondiale positie van het cluster.

### SWOT-analyse Londen

Het voorgaande vatten we samen in de onderstaande SWOT-analyse. Ondanks de geschetste druk van Londen als maritiem centrum en ondanks de opkomende concurrentie van Aziatische centra zijn er nog steeds duidelijke kansen waarneembaar, voortvloeiend uit de expansie van China en India en de mogelijkheden van CO<sub>2</sub>-handel. Dit zijn overigens ook voor Rotterdam duidelijke kansen. Voorts is het opvallend dat de meeste zwakten van Londen relatieve sterkten van Rotterdam zijn.

<p><b>Sterkten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanwezigheid Lloyd's of London</li> <li>Aanwezigheid Baltic Exchange</li> <li>Tijdzone ligging tussen Amerikaanse en Aziatische Markt</li> <li>'Preferred location' voor arbitrage onder Norwegian Ship Sale Form (NSF)</li> <li>Aanwezigheid hoofdkantoren maritieme industrie</li> <li>Aanwezigheid financieel cluster</li> <li>Internationale reputatie op het gebied maritieme dienstverlening</li> <li>Goede internationale verbindingen</li> <li>Sterke positie op de Griekse scheepseigenaren markt.</li> </ul>	<p><b>Kansen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantrekken van Foreign Direct Investment op het gebied van financiering uit met name China en India.</li> <li>Venture capital inzetten om startende ondernemingen te ondersteunen.</li> <li>Nieuwe markten op gebied van CO<sub>2</sub>-emissierechten handel en andere hoogwaardige diensten (juridisch, consultancy) op het gebied CO<sub>2</sub>-reducties</li> </ul>
<p><b>Zwakten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoge kosten van bedrijfsvoering en levensonderhoud.</li> <li>Afwezigheid havencluster.</li> <li>Gebrek aan R&amp;D infrastructuur op marine technology/ engineering.</li> <li>Gebrek aan coördinatie en coherent beleid.</li> </ul>	<p><b>Bedreigingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Internationale concurrentie uit Azië, met name Singapore en Shanghai.</li> <li>Afnemend committent van lokale overheid</li> <li>Beleidsconcurrentie van andere sectoren en prioriteiten.</li> </ul>

### 4.3 Singapore



Figuur 4.2: **Singapore: één van de meest succesvolle internationale maritieme centra van de afgelopen jaren.**

Singapore kan worden beschouwd als een van de meest succesvolle internationale maritieme centra. De stadstaat beschikt over een haven die behoort tot de grootste in de wereld in termen van de doorvoer (en opslag van) containers en ruwe olie en heeft, net als Rotterdam, een indrukwekkend petrochemisch cluster. Dit succes dankt zij mede aan haar gunstige geografische ligging aan de Straat van Malakka, het belangrijke knooppunt op de Europe-Far East shipping route(s). Daarnaast heeft Singapore zich weten tot ontwikkelen tot een van Azië's belangrijkste financiële en zakencentra. Singapore kenmerkt zich verder door een daadkrachtige overheid en hoge levensstandaard. Tot slot heeft Singapore een lange commerciële historie met zowel het Verenigd Koninkrijk als China. Het is de combinatie van deze factoren die Singapore heeft doen laten uitgroeien tot 'global city'.

Wat betreft de ontwikkeling van Singapore tot een internationaal maritiem centrum spelen bovenstaande zaken een belangrijke rol. Veel maritiem gerelateerde zakelijke dienstverlening uit Londen, met name op het gebied van scheepsfinanciering, maritime law en verzekeringen (P&I Clubs), hebben zich in Singapore gevestigd. Het op het Britse common law gebaseerde juridische systeem is in dit opzicht een voordeel. Daarnaast profiteert Singapore van de groeiende Aziatische markt in de scheepvaart en de snelle ontwikkeling van Aziatische maritieme dienstverleners. Maar ook de overheid voert, in nauw samenwerking met de lokale maritieme industrie en dienstverleners, een agressief beleid om van Singapore 'het' maritieme centrum van de regio en de wereld te maken. In persberichten van Lloyd's List (Guy, 2010; Murphy, 2010) wordt Singapore geroemd om haar inspanningen wat betreft het maritieme cluster. De gedachte dat de 'Lion State' uiteindelijk Londen zal verstoten als 's werelds belangrijkste maritieme centrum wordt breed gedragen (zie ook Fisher Associates, 2004).

Natuurlijk zijn wij ons bewust van de bijzondere bestuursstructuur van Singapore, waardoor de lessen die uit dit succesvoorbeeld te trekken zijn maar moeilijk 'een-op-een' naar de Europese situatie zijn over te brengen. Ook kent de regio geheel andere concurrentieverhoudingen dan Noordwest Europa.

#### **Cluster Governance Singapore Maritime Foundation**



De organisatie van het versterken van het maritieme cluster van Singapore is in handen van de Singapore Maritime Foundation (SMF). Deze organisatie is opgericht in januari 2004 en vormt een brug tussen de overheid en het bedrijfsleven. De leden van SMF zijn bedrijven met vertegenwoordigers uit de scheepvaart, de haven- en transportsector en maritieme dienstverleningsbranche. De SMF is onderverdeeld in drie speciale werkgroepen:

(1) *Ship Finance Workgroup*: gericht op scheepsfinanciering

(2) *Marine Insurance Workgroup*, gericht op maritieme verzekeringsdienstverlening

(3) *Maritime Arbitration Workgroup*: gericht op maritieme arbitrage.

De SMF werkt nauw samen met tal van belangenverenigingen en overheidsinstanties. Er blijkt een sterke afstemming van overheidsbeleid en privaat initiatief. De doelstelling om Singapore verder te ontwikkelen tot een 'maritime centre of excellence' wordt breed gedragen onder alle stakeholders. Ook de havenautoriteit van Singapore (MPA) onderschrijft deze visie en zet zich actief in om het maritieme cluster in den breedte te versterken en zich niet meer te beperken tot alleen de meer gangbare, operationele zaken van de haven. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld Hong Kong, waarbij geconstateerd wordt dat de belangen van het maritieme cluster van onderschikt belang zijn ten opzichte van de meer operationele haven- industriële belangen (zie: Maunsell Consultants Asia, 2003), zie paragraaf 4.5.

Het officiële mission statement van MPA luidt dan ook: "To develop and promote Singapore as a premier global hub port and an international maritime centre, and to advance and safeguard Singapore's strategic maritime interests" (zie: [www.mpa.gov.sg](http://www.mpa.gov.sg)).

### **Doelstellingen Singapore Maritime Foundation**

SMF heeft zichzelf drie belangrijke doelen gesteld:

- Het uitwisselen en ontwikkelen van ideeën en voorstellen gericht op de realisatie van Singapore als een International Maritime Centre (IMC).
- Het stimuleren van samenwerking tussen verschillende sectoren van de maritieme industrie.
- Het als vertegenwoordiger van de private sector gezamenlijk met de overheid promoten van Singapore als internationaal maritiem centrum en daarvoor de juiste arbeidsvoorwaarden scheppen.

### **Activiteiten Singapore Maritime Foundation**

SMF organiseert en ondersteunt tal van activiteiten gericht op het versterken van Singapore als internationaal maritiem centrum. SMF, in samenwerking met andere sleutelspelers zoals MPA (havenautoriteit van Singapore), Monetary Authority Singapore (Ministerie van Financiële Zaken) en diverse brancheverenigingen, heeft tal van concrete initiatieven opgezet die variëren van het organiseren van internationale evenementen tot het beschikbaar maken van opleidingsbeurzen voor jonge talenten. Deze initiatieven zijn weer ondergebracht bij de verschillende werkgroepen. De belangrijkste initiatieven van deze werkgroepen zullen hieronder worden behandeld.

*Op het gebied van scheepsfinanciering:*

- *Approved International Shipping Enterprise (AIS) scheme*, AIS biedt belastingvoordelen aan buitenlandse scheepseigenaren en carriers die een kantoor openen in Singapore. De concessie geldt voor 10 jaar, met niet nader gespecificeerde reducties, en is verlengbaar. Deze regeling valt onder de auspiciën van de MPA (havenautoriteit)
- *Approved Shipping & Logistics (ASL) scheme*, ASL biedt belastingvoordelen aan logistieke dienstverleners en expediteurs die vanuit Singapore willen opereren. Het bestaat uit een 10% reductie op inkomstenbelasting met een concessie voor 5 jaar. Deze regeling valt onder de auspiciën van de MPA (havenautoriteit)
- *Maritime Finance Incentive (MFI) scheme*, MFI stimuleert internationale verladers en transporteurs om gebruik te maken van Singapore als de locatie van waaruit zij schepen, vracht en transport financieren. Het bestaat uit 10% reductie op

inkomstenbelasting met een concessie voor 5 jaar. Deze regeling valt onder de auspiciën van de MPA (havenautoriteit).

- *Maritime Cluster Fund (MCF)*, MCF is een fonds dat beschikbaar wordt gesteld aan maritieme bedrijven en is gericht op
  - a. het aanbieden van training- en scholingsprogramma's voor werknemers,
  - b. het stimuleren van carrièretrajecten binnen de maritieme industrie,
  - c. het aanbieden van buitenlandse stages voor jonge talenten en
  - d. het ondersteunen van startende ondernemers in de maritieme sector.

Deze regeling valt onder de auspiciën van de MPA (havenautoriteit).

*Op het gebied van verzekeringen:*

- *Tax Exemption Scheme For Marine Hull and Liability Insurance Business*, deze belastingvrijstelling geldt voor maritieme verzekeraars en herverzekeraars (inclusief P&I Clubs) gevestigd in Singapore met klanten in de Oost-Aziatische regio. Deze regeling valt onder auspiciën van de Monetary Authority of Singapore.
- *Tax Exemption Scheme for Offshore Insurance Business*, deze belastingvrijstelling is gericht op verzekeraars die vanuit Singapore offshore diensten aanbieden. Deze regeling valt onder auspiciën van de Monetary Authority of Singapore.

*Op het gebied van juridische dienstverlening:*

- *Oprichting van Singapore Chamber of Maritime Arbitration (SCMA)*, SCMA is opgericht door SMF en MPA in 2009 als verzelfstandigde onderneming, gefinancierd en bestuurd door haar leden. De leden bestaan uit juridische dienstverleners (bijv. Clyde & Co), verzekeringen (bijv. UK P&I Club), rederijen (bijv. Neptune Orient Lines-NOL), verladers (bijv. KINETA International) en financiële dienstverleners (bijv. Pacific Trust Fund). Daarnaast bestaat SCMA uit individuele leden (voornamelijk advocaten) vanuit de hele wereld. De SCMA faciliteert arbitrage onder haar leden door haar een juridisch en procedureel kader aan te bieden waardoor kosten kunnen worden beperkt. Onder de richtlijnen bestaat wel de verplichting dat de arbitrage zal plaatsvinden in Singapore. De SCMA is bestuurlijk losgekoppeld van de Singapore International Arbitration Centre om juist de maritieme dimensie van arbitrage sterker te benadrukken en de belangen van maritime law te garanderen.
- *Introductie van Singapore Ship Sale Form (SSF)*, de introductie van SSF in 2010 is gericht op het versterken van Singapore als internationaal centrum voor maritieme arbitrage. In de internationale scheepvaart bestaan twee andere arrangementen. De Norwegian Ship Sale Form en de Nippon Ship Sale Form. De Norwegian Ship Sale Form is het meest in gebruik, met name door Westerse scheepvaartbedrijven. Hierin staat opgenomen dat in het geval van arbitrage Londen als eerste locatie wordt gekozen, vervolgens New York en wanneer geen keuze wordt gemaakt, dan is automatisch London de locatie. De SSF biedt de mogelijkheid om Singapore als 'preferred' locatie voor arbitrage te maken. Dit is met name voor de snel groeiende Aziatische scheepvaart (40% van de verscheepte tonnages in de wereld wordt gecontroleerd door Aziatische bedrijven) een interessante optie.

*Op het gebied van opleidingen:*

- *MaritimeONE (Outreach NEtwork)*, MaritimeONE is in 2007 gelanceerd door MPA, SMF, ASMI (Association of Singapore Marine Industries, equivalent van Deltalinqs) en de SSA (Singapore Shipping Association). MaritimeONE richt zich op het creëren van awareness onder studenten van de mogelijkheden om een carrière te volgen in

de maritieme industrie en dienstverlening. In dit kader worden studiebeurzen aangeboden en netwerkdagen georganiseerd voor studenten met vertegenwoordigers van Singapore's maritieme cluster. Ook is een web portal ontwikkeld ([www.maritimecareers.com.sg](http://www.maritimecareers.com.sg)) met daarop vacatures van bedrijven uit het maritieme cluster, specifiek gericht op studenten met een universitair en polytech (HBO) achtergrond.

- *Maritime Institute*, onlangs heeft MPA in samenwerking met de Economic Development Board en lokale universiteiten 200 miljoen US\$ beschikbaar gesteld voor de komende 10 jaar voor de ontwikkeling van een Maritime Institute. Het Maritime Institute wordt een overkoepelende organisatie van alle academische en technische relevante opleidingen die worden aangeboden op lokale universiteiten en zal deze strategisch met elkaar verbinden en met kennisvragen uit de markt (The Baltic, 2010).

### SWOT- Analyse Singapore

Kenmerkend voor Singapore is de daadkracht waarmee in korte tijd de positie van krachtig wereldwijd maritiem centrum is opgebouwd. Naast de historische band met Londen en de groei van Aziatische markten moet het pro-actieve overheidsbeleid worden genoemd. Maritieme dienstverlening is daarbij niet ondergeschikt aan de klassieke, operationele havenactiviteiten als overslag en havengerelateerde industrie, maar nevenschikt. Dit is een belangrijke les voor de haven van Rotterdam, waar van een dergelijke gelijkwaardigheid geen sprake is, gezien de recente Havenvisie 2030. Naast de Global Hub en Europe's Industrial Cluster zou dan een World Port City concept moeten fungeren.

<p><b>Sterkten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hub locatie voor Londense en Aziatische dienstverleners</li> <li>Aanwezigheid financieel cluster</li> <li>Aanwezigheid haven- industrieel cluster</li> <li>Samenwerking tussen verschillende stakeholders met goed afgestemd overheidsbeleid en private initiatieven</li> <li>Focus op opleidingen en ontwikkeling van human capital</li> </ul>	<p><b>Kansen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lancering van het Singapore Ship Sale Form.</li> <li>Groei Aziatische markten</li> <li>Startende ondernemingen en spin-offs</li> </ul>
<p><b>Zwakten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inflatie en sterkte van Singapore Dollar ten opzichte van US Dollar</li> <li>Geen focus op nieuwe markten CO<sub>2</sub>-emissie rechten handel en aanverwante diensten</li> </ul>	<p><b>Bedreigingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Internationale concurrentie uit Azië, met name Hong Kong en Shanghai.</li> </ul>



## 4.4 Oslo



**Figuur 4.3: Oslo: lange historie als maritiem centrum met aanwezigheid van krachtige spelers.**

Noorwegen heeft een lange historie in de internationale scheepvaart, scheepsbouw en offshore-industrie. Daarbij heeft Oslo een historie als maritiem centrum, met Det Norske Veritas (DNV, wereldleider als het gaat om classificatie en risico-management) als voornaamste vaandeldrager. Wat Oslo mist aan schaal in vergelijking met London of Singapore, maakt ze goed in termen van expertise. Er wordt sterk ingezet op innovatie in marine engineering en equipment, in nauwe samenwerking met regionale onderzoekscentra. Daarnaast herbergt Oslo van oudsher een aantal P&I Clubs (Skuld, Gard en Norwegian Hull Club), is de stad kantoorlocatie voor een groot aantal scheepseigenaren (bijv. Wallenius Wilhelmssen) en de internationale maritime desks van 's werelds grootste scheepsfinanciers (DnB NOR, Nordea, Danske Bank) zijn er gevestigd.

Volgens de belangenvereniging Oslo Maritime Network is het cluster goed voor 1200 bedrijven en ruim 19.000 arbeidsplaatsen in de regio van Oslo. De belangrijke andere Noorse centra zijn te vinden in Trondheim (locatie van het MARINTEK-Marine Technology Research Institute) en in Bergen (hoofdkantoor van the Grieg Group).



### **Cluster Governance Oslo Maritime Network**

De belangen van het maritieme cluster worden behartigd door het Oslo Maritime Network (OMN). OMN is opgericht in 2007 en haar leden bestaan uit bedrijven uit het gehele maritieme cluster. OMN richt zich op het versterken van het maritieme cluster van de regio en zet daarbij in op het uitwisselen van kennis door middel van het organiseren van workshops, het geeft advies aan (startende) bedrijven, vormt een strategische lobby naar de nationale overheid en is verantwoordelijk voor een internationale promotie van Oslo als maritiem centrum. Het OMN werkt sterk samen met Norwegian Shipowners Association.

### **Doelstellingen Oslo Maritime Network**

Noorwegen voert een actief nationaal clusterbeleid. Het maritieme cluster wordt daarbij specifiek onderscheiden door de nationale overheid. De doelstellingen van het maritieme clusterbeleid van de overheid zijn geformuleerd in het strategisch plan "Steady as she goes" van het Ministerie van Handel & Industrie uit 2007. De doelstellingen geformuleerd door de overheid zijn:

- Een actieve houding van de Noorse overheid in internationale regulerende instellingen (bijv. IMO/ ILO) met betrekking tot maritieme zaken, gericht op het promoten van duurzaamheid en het tegen gaan van oneerlijke belastingcompetitie in de scheepvaart;
- De Noorse maritieme industrie behoort tot de wereldtop wat betreft milieuvriendelijke oplossingen en implementatie;

- Noorwegen zal behoren tot de absolute wereldtop wat betreft maritieme expertise en opleidingen;
- Noorwegen zal behoren de absolute wereldtop wat betreft R&D en innovaties in de maritieme industrie.

### **Activiteiten Oslo Maritime Network**

De belangrijkste activiteiten gericht op het versterken van Oslo als international maritiem centrum die kunnen worden onderscheiden zijn:

- *SkatteFUNN*, een nationaal belastingreductie schema gericht op R&D uitgaven, opgezet in 2002. Het programma is niet specifiek gericht op de maritieme industrie. Er wordt door de Noorse overheid een maximum van 20% belastingvoordeel geboden aan MKB en 18% aan grote bedrijven bij R&D investeringen boven de 5,5 miljoen NOK (ongeveer 700,000€).
- *Maritime Knowledge Hub Programme*, het Maritime Knowledge Hub Programma is opgezet door het OMN en de Norwegian Shipowners Association en richt zich op het opzetten van leerstoelen en universitaire onderzoeksprogramma's. De leerstoelen worden gefinancierd door donoren uit het bedrijfsleven (700,000€) en aangevuld door de Norwegian Research Council van de nationale overheid (voor maximaal 25%). Een leerstoel is voor minimaal 5 jaar aan een universiteit in Noorwegen en donaties zijn aftrekbaar van de belasting. Op dit moment zijn 13 onderzoeksprogramma's/leerstoelen opgezet (variërend in onderwerpen als 'green shipping', 'maritime cybernetics' en 'maritime competitiveness') aan vier verschillende onderzoekscentra in Noorwegen. Het gaat hierbij dus om private investeringen in universitair onderzoek ter waarde van meer dan 10 miljoen Euro.
- *Oprichting van International Maritime Exchange (IMAREX)*, IMAREX is opgericht in 2001 als een derivatenhandelshuis in vracht en lading. Initiatiefnemers zijn de Noorse bedrijven IM Skaugen (vervoerder van gas), RS Platou (shipbroker en investeringsbank), NOS ASA (financiële dienstverlener op het gebied van clearing in commodity-derivaten). Het is met name gespecialiseerd in het vervoer van olie, olieproducten en overige bulk (LNG, ertsen, kolen, zalm etc.). Er wordt via IMAREX gehandeld in zogenaamde Forward Freight Agreements (FFA). Een FFA is een futures contract dat scheepseigenaren, charterers en speculanten (investeringsbanken) in staat stelt om een 'hedge' te plaatsen tegen fluctuerende vrachtprijzen. De FFA is een snel groeiende markt, waarbij de IMAREX zich dienovereenkomstig heeft ontwikkeld. Via de overname van het Londense Spectron Group in 2008 heeft ze haar portfolio verbreed in andere producten, met name milieugerelateerde derivaten (CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>). Het hoofdkantoor staat in Oslo en IMAREX staat genoteerd op de beurs van Oslo. Daarnaast heeft IMAREX kantoren in onder andere Londen, Singapore, Genua, en Houston. Hoewel IMAREX niet het gevolg is van actief overheidsbeleid, is zij wel resultaat van samenwerking tussen verschillende bedrijven in het maritieme cluster. De oprichting van IMAREX en nieuwe financiële diensten met betrekking tot het vervoer van lading zijn een mooi voorbeeld van innovatie en samenwerking in dienstenclusters.
- *Norwegian International Ship Register (NIS)*, NIS is in 1987 opgezet om het teruglopend aandeel van onder de Noorse vlag varende internationale vloot tegen te gaan. Noorwegen heeft vandaag de dag nog steeds de 5<sup>de</sup> grootste commerciële vloot (na Griekenland, Japan, Duitsland en China) in de wereld. Ondanks de lancering van NIS in 1987 nam het aandeel volgens de Noorse overheid verder af gedurende de periode 2002-2007 (Norwegian Ministry of Trade & Industry, 2007). Om deze reden heeft de Noorse overheid 3 miljoen NOK (ongeveer 390,000€) beschikbaar gesteld in 2008 voor promotie om het NIS internationaal beter in de markt te zetten.

- *Introductie van EU-conforme belastingvrijstelling voor scheepvaart*, het belastingregime voor scheepvaart in Noorwegen was niet concurrerend met de lidstaten van de EU (Noorwegen is geen lid van de EU). Om die reden is het Noorse regime gelijkgesteld met hetgeen gebruikelijk is binnen de lidstaten van de EU per januari 2008. Noorse en internationale scheepvaartbedrijven geregistreerd in Noorwegen genieten vanaf 2008 dus dezelfde vrijstelling van belastingen

### SWOT-Analyse Oslo

De factor 'kennis' is een belangrijke sterkte van Oslo en het maritieme centrum onderscheidt zich door een sterk focus op opleidingen en human capital. Beide zijn zeer relevant voor Rotterdam—zeker als hierbij wordt uitgegaan van Groot-Rotterdam, inclusief Delft. Ook Oslo ziet duurzaamheid als een belangrijke kans—in het voorgaande hoofdstuk is betoogd dat ook de Rotterdamse havengemeenschap in milieudienstverlening belangrijke groeikansen ziet.

<p><b>Sterkten:</b></p> <p>Sterk ontwikkeld R&amp;D infrastructuur in marine equipment &amp; marine engineering technology</p> <p>Nationale visie</p> <p>Focus op opleidingen en ontwikkeling van human capital</p> <p>Breed scala maritieme diensten</p>	<p><b>Kansen:</b></p> <p>Nieuwe groeimarkten op het gebied offshore/ marine technology in bijv. Brazilië en op het gebied van CO<sub>2</sub>-opslag/ green shipping/ marine IT</p> <p>Groei vraag naar milieugerelateerde technologie op het gebied van offshore als gevolg van verscherpte internationale regelgeving.</p>
<p><b>Zwakten:</b></p> <p>Noorwegen geen lid van de Europese Unie/ Eurozone</p> <p>Perifere geografische ligging</p> <p>Hoge kosten levensonderhoud</p> <p>Weinig FDI en vestigingen buitenlandse bedrijven</p> <p>Afwezigheid sterk haven-cluster</p>	<p><b>Bedreigingen:</b></p> <p>Afnemend belang Norwegian Shipping Register</p> <p>Concurrentie van andere maritieme cluster vanuit het buitenland, met name VK en de EU.</p> <p>Verdere afname van FDI op het gebied van diensten en regionale hoofdkantoren</p>

## 4.5 Hong Kong



**Figuur 4.4: Hong Kong; rijke maritieme historie en sterk ontwikkeld profiel als maritiem centrum.**

Net als Singapore is Hong Kong een stadstaat met een rijke maritieme historie en een sterk ontwikkeld profiel wat betreft internationale handel. Veel sloopseigenaren houden kantoor in Hong Kong en het Hong Kong Shipping Register (opgezet in 1990) beheert een omvangrijke vloot (54 miljoen gross tonnage).

Als voormalige Britse kroonkolonie heeft Hong Kong ook altijd een sterke commerciële relatie onderhouden met het Londense maritieme cluster. Veel in Londen gevestigde P&I Clubs, Lloyd's of London syndicaten en juridische dienstverleners hebben een regionale vestiging in Hong Kong. Hong Kong fungeert vanuit commercieel oogpunt als een brug met de Chinese afzet- en investeerdersmarkt, terwijl ze een zekere mate van politieke onafhankelijkheid geniet onder het motto 'One Country, Two Systems'. Zo heeft de Hong Kong Special Administrative Region (HKSAR) nog steeds het common law juridische systeem, wat haar aantrekkelijk maakt voor maritiem gerelateerde internationale arbitrage, en een onafhankelijke kapitaalmarkt (Hang Seng en de Hong Kong Exchange). Tot slot heeft Hong Kong een van de drukste containerhavens in de wereld aan de Pearl River Delta en vormt het de thuisbasis van Hutchison Port Holdings, eigenaar van ECT in Rotterdam.

De haven van Hong Kong ondervindt echter steeds meer concurrentie van andere havens in de Pearl River Delta (Shenzhen, Sekou, Ghuanzhou) die goedkoper zijn en gunstiger gelegen wat betreft de industriële complexen in het directe achterland.

In tegenstelling tot Singapore en 'Mainland' China, laat de lokale overheid van Hong Kong zich kenmerken door een laissez-faire houding ten opzichte van de economie en het bedrijfsleven (cf. Ignarski, 2010). Het gebrek aan visie en inconsistent overheidsbeleid heeft zich de laatste jaren doen wreken wanneer het gaat om de internationale positie van Hong Kong als maritiem centrum. Onlangs werd in een persbericht (Cargonews Asia, 2010) door een lokale alliantie van belangenverenigingen aan de noodbel getrokken over de status van Hong Kong als internationaal maritiem centrum en de toegenomen concurrentie van—met name—Singapore en Shanghai.

### **Cluster Governance Hong Kong Maritime Industry Council**



De belangen van het maritieme cluster van Hong Kong worden behartigd door de Maritime Industry Council (MIC). De MIC is gecreëerd door de lokale overheid naar aanleiding van een strategische onderzoeksrapportage (cf. Maunsell Consultants Asia, 2003) over de toekomst van Hong Kong's maritieme cluster. Voor de oprichting van MIC waren de belangen van het maritieme cluster ondergebracht in een speciale commissie in de Hong Kong Port & Maritime Board (PMB). De speciale commissie is in 1998 in het leven geroepen en had als het doel het

promoten van het maritieme dienstencluster. In 2004 werd besloten om 'haven' en 'maritiem' in de PMB weer bestuurlijk van elkaar te scheiden in een MIC en een Port Development Council (PDC). De reden was dat de belangen van het maritieme cluster te weinig werden gewaarborgd onder de vorige structuur aangezien de PMB teveel werd gedomineerd door de belangen van de haven (i.c. op- en overslag, distributie). Zowel het MIC en PDC vallen onder het Bureau Housing & Transport van de Hong Kong Special Administrative Region. Echter, onlangs is door vier belangenverenigingen (waaronder Hong Shipowners' Association) opgeroepen om een apart bureau/ministerie op te richten voor het maritieme dienstencluster, om zodoende meer bestuurlijke slagkracht te garanderen (zie CargonewsAsia, 2010).

### **Doelstellingen Hong Kong Maritime Industry Council**

Onder haar huidige mandaat adviseert de MIC, via het secretariaat van het Bureau van Transport & Housing, de Chief Executive van de HKSAR over alle aspecten wat betreft het versterken van de positie van Hong Kong als internationaal maritiem centrum. Het bestuur van het MIC bestaat uit benoemde leden uit het bedrijfsleven en de voorzitters van de Hong Kong Shipowners Association, Hong Kong Liner Shipping Association, het Institute of Seatransport en de Hong Kong Marine Department. De voorzitter van het MIC-bestuur is de secretaris van het Bureau of Transport & Housing van HKSAR.

Ondanks de meer laissez-faire houding van de overheid van betreft het bedrijfsleven, waar Hong Kong om bekend staat, zijn de belangen van het maritieme cluster gewaarborgd in een volledige ambtelijke en politieke structuur. Vreemd genoeg zijn bijvoorbeeld Hong Kong Exchange (financiering en shipbrokerage) en de Hong Kong International Arbitration Centre (juridische dienstverlening) niet vertegenwoordigd in het MIC.

### **Activiteiten Hong Kong Maritime Industry Council**

Over de activiteiten die door het MIC worden ontplooid is niet veel informatie beschikbaar. De verwachting is eigenlijk ook, als gevolg van alle bestuurlijke transformaties en politieke strijd rondom het maritieme cluster, dat geen concrete uitvoeringsagenda is samengesteld, die ook nog eens coherent wordt uitgevoerd—dit ondanks de uitgebreide aanbevelingen die in de studie door Maunsell Consultants Asia (2003) zijn aangedragen.

De belangrijkste aanbeveling, het bestuurlijk scheiden van het maritieme cluster en het havencluster, is via de oprichting van het MIC wel doorgevoerd. Twee belangrijke activiteiten die inmiddels zijn ontwikkeld zijn:

- *Hong Kong Maritime NET: E-portal voor maritieme diensten*, Maritime NET is opgezet en wordt beheerd door MIC. Het is op dit moment een E-portal voor gevestigde maritieme dienstverleners en voor bedrijven die zich in Hong Kong recent hebben gevestigd of recent zijn opgestart. Vooral nog bestaat Maritime NET uit wat standaard informatie over Hong Kong (bijv. over belastingen, douaneprocedures en overheidsrichtlijnen), het laatste nieuws, wat statistische gegevens en links met relevante instanties (portal-functie). Er is een koppeling met Electronic Business System van het Hong Kongse Marine Department, een soort PortInfo-Link. Zoals aangekondigd op de website staat Hong Kong Maritime NET nog in haar kinderschoenen. De bedoeling is dat op termijn de website wordt uitgebreid met meer diensten en directe koppelingen naar maritieme dienstverleners.
- *Maritime Awareness Week*, De Maritime Awareness Week is een promotiecampagne van het maritieme cluster gericht op studenten aan de universiteiten van Hong Kong. Het doel is om de mogelijkheden en aantrekkelijkheid van een professionele carrière in de maritieme sector onder de aandacht te brengen. Deze week is voor het eerst gehouden in oktober 2010, maar richtte zich toen volledig op 'de vaart' (d.w.z. scheepvaartbemanning) en niet op hoogwaardige maritieme diensten. De reden daarvoor is waarschijnlijk het 20-jarig bestaan van de Hong Kong Shipping Register.

### SWOT-analyse Hong Kong

Uit de casus Hong Kong blijkt het risico van het voeren van een weinig consistent beleid, waarbij sprake is van een spanningsveld tussen de belangen van de operationele gerichtheid op de haven en de belangen van het maritieme cluster. Hong Kong heeft veel sterkten, maar lijkt zich de kaas van het brood te laten eten door concurrerende centra, met name door gebrek aan daadkracht.

<b>Sterkten:</b> Groot aantal scheepseigenaren en het Hong Kong Shipping Register Common Law juridisch systeem Aanwezigheid financieel cluster Aanwezigheid sterk havencluster Regionale hub locatie voor Londense en Aziatische maritieme dienstverleners	<b>Kansen:</b> Groeit Aziatische markten in de scheepvaart en dienstverlening Gunstige locatie van FDI vanuit mainland China Concurrentie met andere regionale zeehavens voor vracht/lading leidt tot politiek momentum voor het opwaarderen van meer hoogwaardige diensten.
<b>Zwakten:</b> Geen consistent beleid en gebrek aan daadkracht Spanningsveld tussen belangen haven en belangen maritiem cluster Geen R&D-agenda	<b>Bedreigingen:</b> Concurrentie van andere maritiem centra, in het bijzonder Singapore en Shanghai Afnemend belang haven-cluster in de regio

## 4.6 Hamburg



**Figuur 4.5: Hamburg: 'Hansestadt' met rijke maritieme historie.**

Ook de 'Hansestadt' Hamburg heeft een rijke maritieme historie. Hamburg is een relatief onafhankelijke stadstaat binnen de kaders van de federale Bondsrepubliek. Dit geeft Hamburg potentiële bestuurlijke slagkracht inzake strategisch beleid, net als Singapore of Hong Kong.

De haven van Hamburg behoort tot de drukste van Europa en geldt als een van de grote concurrenten van Rotterdam. Maar terwijl Rotterdam pas uitgroeide tot speler van wereldformaat gedurende het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw, gaat de maritieme handelsgeschiedenis van Hamburg verder terug in de tijd. Hamburg is al tijdens de 15<sup>e</sup> eeuw een belangrijk handelsknooppunt in het netwerk van Hansesteden. Hamburg heeft zich tot vandaag de dag weten tot ontwikkelen als belangrijk havenindustriële complex *en* als belangrijk centrum van hoogwaardige zakelijke diensten. De levensstandaard van Hamburg behoort tot de hoogste van Europa, vergelijkbaar met metropolen als Londen, München, Milaan of Parijs. De grote kracht van Hamburg is de sterke verankering van het maritiem gerelateerde bedrijfsleven met de stad en de sterke vervlechting van haven- en stadsbestuur<sup>3</sup>.

Een aantal grote internationale spelers op het gebied van transport hebben Hamburg als hoofdkwartier zoals de containerrederijen Hapag-Lloyd en Hamburg Süd, en de terminaloperator Eurogate. Daarnaast is Hamburg de thuisbasis van HSH Nordbank en Deutsche Bank Shipping, twee van de grootste scheepsfinanciers van de wereld, en van een 's werelds grootste scheepsregistratiebureaus, Germanische Lloyd (90 miljoen ton tonnage). Tot slot profiteert Hamburg van haar strategische ligging ten aanzien van Scandinavië, en de groeiemarkten in de Baltische staten, Rusland en Centraal Europa.

De combinatie van een sterk historisch ontwikkeld, en lokaal verankerd, maritiem (zakelijk) cluster met een havenindustriële complex van wereldformaat maakt van Hamburg een voorbeeldcasus voor Rotterdam. Tegelijkertijd is Hamburg niet alleen een grote concurrent van Rotterdam in termen van de containerdoorvoer, maar zeker ook wanneer het gaat om de locatie van maritieme zakelijke diensten in Noordwest Europa (zie hoofdstuk 2). Inzake strategische acquisitie springt met name de sterke focus op China in het oog. Ook wordt sterk ingezet op opleidingen op het gebied van logistiek en maritieme diensten. Aan de andere kant vormt globalisering ook een bedreiging, met name door overnames van Hamburgse bedrijven vanuit het buitenland<sup>4</sup>, waardoor beslissingsmacht verdwijnt en de huidige sterke verankering tussen bedrijf, haven en deelstaat wordt verzwakt.

<sup>3</sup> Deze sterke vervlechting haven- en stadsbestuur en het lokale bedrijfsleven wordt echter ook vaak bekritiseerd wanneer het gaat om transparantie van geldstromen en oneerlijke concurrentie.

<sup>4</sup> Zie in dat verband de controverse rondom de mogelijke overname van Hapag-Lloyd door Neptune Orient Lines uit Singapore.

### Cluster Governance Hamburg

Op het gebied van cluster governance is er geen specifieke organisatie die zich in Hamburg bezig houdt met hoogwaardige maritieme diensten. Er zijn meerdere clusterorganisaties. Eén daarvan is het Logistics Initiative Hamburg (LIH), opgericht in 2006. Dit initiatief volgt uit het strategisch beleidsplan van de deelstaat uit 2002, waarin concreet wordt aangestuurd op de ontwikkeling van een centre of excellence op gebied van logistiek.



Het LIH is een publiek-private samenwerking. De raad van bestuur bestaat uit vertegenwoordigers van de deelstaat, het havenbedrijf en de luchthaven aan de ene kant en uit directieleden van grote Hamburgse bedrijven, bijvoorbeeld Eurogate, HHLA, OTTO, Kuehne + Nagel etc. aan de andere kant. De raad van bestuur stuurt het clustermanagement-team aan dat zich op haar beurt bezig houdt met de implementatie van beleid. Het clustermanagement is ondergebracht bij de Hamburg Business Development Corporation (de equivalent van het OBR). Het LIH moet dienen als een verbindingsschakel tussen bedrijfsleven, overheid en de opleidingen. LIH zet daarbij breed in en richt zich op acquisitie en bedrijfs ondersteuning, het aanbieden van financiële middelen voor innovatie, onderzoek en het opzetten van pilot-projecten, marketing van de regio en de sector, het verbinden van de hogeschool en universiteitsopleidingen met de arbeidsmarkt. Wat betreft marketing stelt de website van LIH het zo: "Hamburg provides the best prerequisites for logisticians. A dense network of logistics companies and experts ensures a suitable partner for all requirements. The range of IT and technology specialists; management consultants; lawyers and specialist service companies in the insurance and finance sectors in Hamburg is unique. The spectrum of intelligent additional services includes for e.g.: handling of hazardous goods; customs clearance; technical services; waste disposal and quality control."



Sinds 2009 is er ook een clusterorganisatie operationeel op bovenlokaal niveau onder de noemer 'Maritimes Cluster Norddeutschland'. Hoewel het gaat om regionale samenwerking tussen de deelstaten Hamburg, Sleeswijk Holstein en Nedersaksen is het voornamelijk gericht op het maritieme cluster van Kiel (Sleeswijk-Holstein). Het bestaat vooralsnog uit een driekoppig projectteam en wordt ondersteund door het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling. De aangesloten bedrijven zitten voornamelijk op het niveau van de maritieme technologie en ingenieursbureau's.

### Doelstellingen Hamburg

De doelstellingen van het strategische beleid van de deelstaat Hamburg zijn verwoord in het document 'Leitbild: Metropole Hamburg-Wachsende Stadt'<sup>5</sup> uit 2002. Dit officiële beleidsdocument is een gezamenlijk initiatief van de regering van de deelstaat en het lokale bedrijfsleven om Hamburg te projecteren in de 'premier league of international cities'. Hoewel de strategie een ruimtelijk-economische invulling heeft in de gehele breedte is er een speciale focus op een aantal clusters waar de deelstaat specifiek op inzet. Haven en logistiek is één

---

<sup>5</sup> Het huidige strategische beleidskader uit 2002 wordt momenteel vernieuwd onder de werktitel "Leitbild Hamburg: Wachsen mit Weitsicht".



van deze clusters, maar daaronder vallen ook scheepsfinanciering en andere gerelateerde zakelijke diensten. Daarnaast zet het strategisch beleidsplan sterk in om de zakelijke relaties met China te versterken, het zogenoemde 'China-Initiative'. Dit initiatief richt zich op Hamburgse bedrijven die zaken doen in China, maar ook op het aantrekken van Chinese investeerders. In dat verband is bijvoorbeeld een Centrum voor Traditionele Chinese Geneeskunde opgezet in Hamburg.

Zoals gezegd is een van de belangrijkste initiatieven die volgde uit het strategisch plan de ontwikkeling van het Logistics Initiative Hamburg. LIH heeft zichzelf als doel gesteld voor het jaar 2015:

- Het genereren van €6 miljard nieuwe toegevoegde waarde
- Het genereren van 14.000 banen voor de regio
- Jaarlijks uitgeven/ontwikkelen van 17ha grond voor logistieke bedrijvigheid

### **Activiteiten Hamburg**

De activiteiten ter versterken van Hamburg als internationaal maritiem centrum zijn deels benoemd in het eerder genoemde strategische plan van de deelstaat. Hieronder de belangrijkste activiteiten specifiek benoemd:

- Het opzetten van Logistiek-Initiatief Hamburg, de organisatie die zich richt op het versterken van relaties tussen markt, overheid en opleidingen;
- Het opzetten van een Hamburg School of Logistics (HSL), een samenwerking tussen de Technische Universiteit Hamburg, en de Kuehne Stichting. Op de HSL zullen jaarlijks 50 plaatsen worden aangeboden voor studenten voor de MBA opleiding Masters in Business Administration/ Logistics. De opleiding wordt gefinancierd door private sponsors in combinatie met een speciaal opgerichte Innovatiefonds. De HSL is nu omgedoopt tot de Kuehne Logistics University;
- Het opzetten van Innovatiefonds Wachsende Stadt voor de ontwikkeling van nieuwe projecten gericht op innovatie en waarbij samenwerking tussen het bedrijfsleven en de opleidingen wordt gestimuleerd. Het Innovatiefonds binnen dit kader is vastgesteld op €5 miljoen per jaar voor de periode 2003-2005. Daarnaast heeft de deelstaat een Innovatiestichting die is opgericht in 1996 en die zich richt op subsidies voor innovatieve projecten door het MKB. De stichting beheert over een eenmalige donatie van de deelstaat van €51 miljoen;
- Het bevorderen van Hamburg als locatie voor internationale beurzen en congressen op het gebied van logistiek, maritiem en transport;
- Het aantrekken van internationale instituten op het gebied van transport en logistiek bijv. Europees Centrum voor Transport & Logistiek of Centre of Maritime Technologies.

### SWOT-Analyse Hamburg

Zoals gezegd, de combinatie van een sterk historisch ontwikkeld, en lokaal verankerd, maritiem (zakelijk) cluster met een havenindustriële complex van wereldformaat maakt van Hamburg een voorbeeldcasus voor Rotterdam. Ook Rotterdam heeft als belangrijke sterkte de aanwezigheid van een omvangrijk haven- en handelscluster en ook Rotterdam is bijzonder actief met haar China beleid.

<b>Sterkten:</b> Goed ontwikkeld China-beleid Aanwezigheid financieel cluster: DB Shipping , HSH Nordbank Groot aantal sloopseigenaren Aanwezigheid haven- en handelscluster	<b>Kansen:</b> Sterke positie Centraal en Oost Europa, Rusland De wil tot boven-lokale samenwerking
<b>Zwakten:</b> Spanningsveld HH vs. Regio Relatief slechte internationale luchtvaartverbindingen	<b>Bedreigingen:</b> Buitenlandse overnames Hamburgse maritieme bedrijven Concurrentie van andere maritiem centra, in het bijzonder London, Oslo

## 4.7 Conclusies uit cases voor Rotterdam als internationaal maritiem centrum

De hiervoor besproken maritieme centra pasten alle een hoeveelheid instrumenten toe en kenden sterkten en specifieke kansen. Voordat wij in het volgende hoofdstuk naar beleidsaanbevelingen voor Rotterdam als centrum voor hoogwaardige havengerelateerde dienstverlening gaan, zetten we hier de belangrijkste instrumenten die succesvolle internationale centra toepassen op een rij.

Singapore is zonder twijfel als 'best practise' te beschouwen bij de ontwikkeling als internationaal maritiem centrum. Hamburg is echter een belangrijke benchmark voor Rotterdam door de meer vergelijkbare governance structuur en doordat Hamburg ook op de containeroverslag reeds een geduchte concurrent van Rotterdam is.

Voor Singapore springt het pro-actieve beleid gericht op het daadwerkelijk creëren van een internationaal maritiem centrum op wereldschaal in het oog, een beleid waarin maritieme dienstverlening op hetzelfde niveau wordt gezien als de operationele havenactiviteiten, zoals overslag of industrie.

Het onderscheidende kenmerk van Hamburg is eveneens de combinatie van een sterk historisch ontwikkeld, lokaal verankerd, maritiem zakelijk cluster met een havenindustriële complex van wereldschaal. Net als Singapore is het bij Hamburg dus 'en-en'; zowel de industrieel centrum als 'klassieke' havenoperaties.

De volgende beleidsmaatregelen van onderzochte internationale maritieme centra springen in het oog:

- *Belastingvoordelen* aan bedrijven die kantoor houden in het maritieme centrum op het gebied van scheepsfinanciering en verzekeringen, of belastingvoordelen gericht op R&D-uitgaven;
- *Ontwikkelen van juridische en procedurele kaders*, zo heeft Singapore dergelijke kaders ontwikkeld om de havenstad een 'preferred' locatie voor arbitrage te maken;
- *Oprichten van beurzen*, bijvoorbeeld in CO<sub>2</sub>-handel of anderszins in de handel van vracht en lading (IMAREX in Oslo bijvoorbeeld);
- *Oprichten van kennisinstututen/leerstoelen* gericht op innovatie in maritieme dienstverlening of in duurzame maritieme operaties.
- *Stimuleren van carrièremogelijkheden* binnen het maritieme cluster, het aanbieden van training- en scholingsprogramma's of buitenlandse stages voor jonge talenten;
- *Het creëren van awareness* onder studenten om een carrière te volgen in de maritieme dienstverlening;
- *Het ondersteunen van startende ondernemers* in de maritieme sector;
- *Platformen om relaties markt-overheid-opleidingen te versterken*, het is vooral de samenwerking tussen bedrijven in de maritieme dienstverlening, een overheid die in haar beleid het belang van maritieme dienstverlening inziet en opleidingen die de kracht van het centrum moeten versterken.

Bij de toepassing van deze beleidsmaatregelen voor de Rotterdamse situatie willen wij een voorbehoud maken. Voor de effectiviteit van deze maatregelen is nader onderzoek nodig. Bijvoorbeeld: bij belastingvoordelen kan men zich afvragen of het zinvol is om op lage kosten te willen concurreren in deze markt—dit is geen sterk signaal naar de markt.

Daarnaast is niet alleen de gemeente Rotterdam of het Havenbedrijf aan zet, maar zijn ook private initiatieven kansrijk. Indien hoogwaardige zakelijke maritieme dienstverlening

inderdaad kansrijk wordt geacht door de markt, dan zal de markt ook met nieuwe initiatieven komen, zal de markt samenwerkingsverbanden kunnen opzetten of zullen bestaande niet-maritiem gespecialiseerde hoogwaardige dienstverleners deze markt kunnen betreden.

Wij concludeerden reeds dat Rotterdam een belangrijk maritiem centrum is. Enkele van de hierboven genoemde activiteiten van succesvolle internationale maritieme centra worden ook in Rotterdam toegepast, andere echter niet. In het volgende hoofdstuk gaan wij in detail in op de beleidsmaatregelen die wij aanbevelen om van Rotterdam een sterker internationaal maritiem centrum te maken, waarbij de omvang van de hoogwaardige, zakelijke havengerelateerde dienstverlening in de stad wordt versterkt.

## 5. Beleidsaanbevelingen

In dit hoofd presenteren wij aanbevelingen voor de Gemeente Rotterdam op basis van de consultatie van het bedrijfsleven en van de analyse van belangrijke internationale maritieme centra. Wij gaan respectievelijk in op acquisitiebeleid, marketingbeleid, arbeidsmarktbeleid, strategisch beleid, clusterbeleid en tenslotte kennisbeleid. Dit beleid is gericht op de verdere ontwikkeling van de Rotterdamse haven als vestigingslocatie voor hoogwaardige zakelijke havengerelateerde dienstverleners.

### 5.1 Acquisitiebeleid

#### **Voer vooral een integraal beleid: Rotterdam als ‘complete en attractieve stad’**

Acquisitie door de gemeente Rotterdam moet onderdeel zijn van integraal beleid gericht op de economische ontwikkeling van de stad(regio). Acquisitie gericht op het slechts aantrekken van hoogwaardige zakelijke dienstverleners zonder deze acquisitie onderdeel te laten zijn van een breder plan heeft weinig effect.

Om hoogwaardige havengerelateerde dienstverlening in Rotterdam te ontwikkelen is voor deze bedrijven zowel het juiste aanbod van arbeid als de aanwezigheid van klanten erg belangrijk. Het aantrekken van bedrijven in de hoogwaardige zakelijke dienstverlening moet daarom in samenhang zijn met acquisitiebeleid gericht op het aantrekken, behouden en versterken van de klanten van deze bedrijven in het havencluster. Tevens dient er een duidelijke koppeling te zijn met het ontwikkelen van een aantrekkelijk woon en leefklimaat in Rotterdam, maar ook in de regio. Hieronder worden deze punten nader gespecificeerd.

#### **Creëer vliegwieleffect door het aantrekken van hoofdkantoren en shared service centra**

Door de sterke samenhang die bestaat tussen bedrijven in de verschillende havengerelateerde sectoren is het zaak te zoeken naar een combinatie van bedrijven die kan zorgen voor een vliegwieleffect; de vestiging van het ene bedrijf leidt tot de vestiging van andere.

Met het oog op het ontwikkelen van de aan de havengerelateerde hoogwaardige zakelijke dienstverlening is het dan vooral van belang om hoofdkantoren en shared service centra van haven(gerelateerde) bedrijven in de regio te houden en aan te trekken. Duidelijk onderdeel van het acquisitiebeleid zou ook moeten zijn het ‘koesteren’ van bestaande hoofdkantoren en dienstverleners. Verricht daarmee vooral ook nader onderzoek bij bestaande dienstverleners en inventariseer hun vestigingwensen.

“In het havengebied treft men steeds vaker typisch stedelijke economische activiteiten aan. Het aandeel dienstverlenend werk ligt in de haven naar verwachting nog hoger, omdat veel werk in de industrie en logistiek bestaat uit dienstverlenende activiteiten. De intermediaire diensten zijn onbetwist de sterkst groeiende sector in de haven van Rotterdam.”(Oetzema et al, 2009:23). De dienstverlenende activiteiten die hierboven zijn genoemd zijn voor een belangrijk deel de shared service centra. Deze ontwikkeling vraagt om aandacht voor de aantrekkelijkheid van de haven als werklocatie.

Het aantrekken van shared service centra van havenindustriële bedrijven hangt sterk samen met de beschikbaarheid en bereikbaarheid van kantoorlocaties. De locaties moeten eenvoudig te bereiken zijn vanuit de woonlocaties en de kosten van de bedrijfshuisvesting zijn een belangrijke factor. Voor vestiging van dit soort activiteiten in de haven is het wenselijk dat de havengebieden voor personen beter bereikbaar worden, investeringen in zowel OV-verbindingen als een verbeterde autobereikbaarheid zijn daarvoor noodzakelijk.

Daarnaast bieden locaties op de grens van stad en haven juist voor dit soort activiteiten en uitstekende kans op herontwikkeling. Een gebied als de Waalhaven is zeer geschikt voor

shared service centra van havenbedrijven, maar ook de herontwikkeling aan de noordoever komt daarvoor in aanmerking.

Een specifieke categorie bedrijven die aantrekkelijk is als aanjager van het vliegwiel zijn hoofdkantoren van rederijen. Deze bedrijven maken veel gebruik van specifieke maritieme kennis van zakelijke dienstverleners op juridisch, financieel en IT-gebied. Voor deze bedrijven is Rotterdam in principe een zeer aantrekkelijke locatie vanwege de ligging, de omvang van het havencluster en de reeds aanwezige maritieme zakelijke dienstverlening. Het is dus een kansrijke markt voor Rotterdam die specifieke aandacht in het acquisitiebeleid verdient.

### **'Samen sterker' in het aantrekken van nieuwe investeringen voor de haven**

Het acquisitiebeleid van een gemeente wordt vaak bepaald door de gemeentegrenzen. Ook voor Rotterdam is dat het geval. Toch is het juist voor Rotterdam aantrekkelijk om meer samen te werken en gebruik te maken van de sterktes in de regio en de sterke punten van andere steden in de Randstad.

Het havenbedrijfsleven ziet de Randstad als relevante regio voor zakelijke dienstverlening, voor hen is Rotterdam een aantrekkelijke vestigingsplaats mede doordat Den Haag en Amsterdam dichtbij liggen en een breed pallet dienstverleners hebben.

Aan de andere kant willen dienstverleners graag dicht bij hun klanten zitten. Als de vraag naar hoogwaardige zakelijke dienstverlening in Rotterdam toeneemt zullen steeds meer dienstverleners ook hier hun kantoren willen hebben. Voor het aantrekken van hoofdkantoren, beslis- en shared service centra van (internationale) bedrijven moet het grote aanbod in Randstad als sterk argument gebruikt worden, gezamenlijke acties met andere steden liggen daarbij voor de hand. Tegelijkertijd moeten zakelijke dienstverleners overtuigd worden van de aantrekkelijkheid van de regio Rotterdam, met name voor bepaalde sterke niches die aan de haven gerelateerd zijn.

De groei van de Amsterdamse Zuidas is in dat perspectief een ontwikkeling die ook nieuwe investeringen in Rotterdam faciliteert; het maakt Rotterdam aantrekkelijker voor hoofdkantoren van havenbedrijven door het aanbod van sterk gespecialiseerde zakelijke dienstverleners op relatief kort afstand. De waargenomen praktijk, waarbij het Rotterdam Investment Agency nauw samenwerkt met nationaal gerichte instellingen als Nederland Distributieland en het Netherlands Foreign Investment Agency, is in dit verband toe te juichen.

### **Stop met die eeuwige 'opgerolde mouwen' in het acquisitiebeleid**

Het imago van Rotterdam is een probleem in de marketing van de stad als een goede plaats voor hoogwaardige zakelijke dienstverlening: 'opgerolde mouwen' is geen passend beeld, net als het motto 'geen woorden maar daden'. Deze, en hierop lijkende uitingen kunnen om deze reden beter niet gebruikt worden, ook niet in de havenomgeving. Wij adviseren om dit overigens nader te onderzoeken als onderdeel van de vormgeving van een gericht acquisitiebeleid gericht op hoogwaardige zakelijke havengerelateerde dienstverleners.

Voor bedrijven die kennisintensieve diensten leveren is het vooral van belang dat er een hoog opgeleide bevolking aanwezig is in de stad. Een belangrijk issue daar is het woonmilieu in Groot-Rijnmond. In de beeldvorming is dat slechter dan het werkelijk is. Er is weliswaar nog veel nodig om Rotterdam tot een geprefereerde locatie te maken voor hoogopgeleiden, maar in de beeldvorming kan al veel gewonnen worden. Immers, uit locatiekeuze onderzoek van de economisch-geograaf Pellenbarg komt keer op keer het belang van imago naar voren, boven zogenaamde 'objectieve' en meetbare factoren.

Een start daarbij is om, meer dan de stad, de regio te promoten. Zeker internationaal is het aan te bevelen om de regio Zuid-Holland zuid te promoten, met Rotterdam als energiek kloppend hart in combinatie met aantrekkelijke woonomgevingen in gebieden rondom de stad. De introductie van de Havenvisie 2030, waarin de dagelijkse praktijk van Noortje de Jong in 2030, binnenhuisarchitect te Den Haag, maar wonend in Rockanje, is wat dat betreft een heel

aansprekend voorbeeld. Haar wat op de achtergrond blijvende man werkt overigens voor 'de nieuwe schone chemische fabriek in de haven'.

### **Geef bijzondere aandacht aan de potentie van opkomende landen in het acquisitiebeleid**

China is naar het zich laat aanzien een belangrijke potentiële bron van directe buitenlandse investeringen in de haven. Voor de komst van dergelijke investeerders is de lokale aanwezigheid van hoogwaardige dienstverleners van groot belang. Het Rotterdam Investment Agency noemde de Rotterdamse aanwezigheid van de Bank of China belangrijk voor het aanzuigen van andere Chinese investeerders naar de havenstad<sup>6</sup>. De rol van dergelijke hoogwaardige dienstverleners als aanzuigeffect voor verdergaande investeringen moet nadrukkelijk onderzocht worden als belangrijke vestigingsfactor voor de Rotterdamse haven. Naast China zijn natuurlijk andere BRIC-landen eveneens een prioriteit.

### **Positie in netwerken innemen**

Het is van het grootste belang dat de gecombineerde acquisitiekracht van haven en gemeente in hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverlening een stevige positie in relevante netwerken inneemt ('invechten in netwerken'). Men moet direct op de hoogte zijn wat speelt in deze netwerken, wat de dynamiek in bestaande centra in Londen is, wat kansen zijn die benut kunnen worden door de Rotterdamse havenstad.

## **5.2 Arbeidsmarktbeleid**

### **Arbeidsmarktbeleid nadrukkelijk onderdeel integraal beleid**

De zorgen van de meest ondernemers die zijn geconsulteerd over de factor arbeid betreft vooral logistiek en technisch personeel op middelbaar niveau—het MBO-4 niveau wordt daarbij vooral genoemd. De verwachte uitstroom door vergrijzing is daarbij een groot probleem. Maar bij hoogwaardige zakelijke havengerelateerde dienstverlening draait het vooral om de beschikbaarheid van hoger opgeleide mensen. Dit is de kennisintensieve werkgelegenheid die hand in hand gaat het een daarmee corresponderende verbetering van het woon- en leefmilieu.

De regionale arbeidsmarkt is een belangrijke factor in de ontwikkeling van deze mensen. Maar een kenmerk van hoogopgeleide professionals is dat zij—meer dan lager opgeleide werknemers—ook elders opgeleid kunnen zijn. De beschikbaarheid van hoogopgeleide en specialistische mensen is daarmee deels afhankelijk van de opleiding die in de regio zelf plaatsvindt, en daarnaast van de bereidheid van mensen om in de regio te werken of naar de regio Rotterdam te verhuizen. Hier gaat het om de aantrekkelijkheid van Rotterdam als woon- en werkstad. Het imago van Rotterdam als woon- en werkstad is slecht, dat geldt ook voor de haven ("Opgerolde mouwen", "Niet lullen maar poetsen", etc.), en wat betreft voorzieningen—buitenlandse scholen, hoogwaardig werk voor partners van werknemers in de haven, etc.—is eveneens sprake van een achterstand.

Het arbeidsmarktbeleid moet daarmee op vier peilers gebouwd zijn:

1. Het faciliteren van de juiste opleidingen
2. Het behouden van de in Rotterdam opgeleide mensen voor de stad
3. Het bereikbaar maken van Rotterdam voor mensen die elders wonen
4. Het aantrekkelijk maken van Rotterdam als woonplaats voor hoogopgeleiden.

---

<sup>6</sup> 'Overall in de Rotterdamse haven duiken Chinezen op' In: *NRC Handelsblad*, 31 december 2010.

Het arbeidsmarktbeleid moet dus nadrukkelijk onderdeel vormen van het integrale beleid voor economische ontwikkeling en heeft een sterke link met de regionale kwaliteit van leven en bereikbaarheid.

Daarnaast heeft het bedrijfsleven natuurlijk ook zelf een verantwoordelijkheid voor onderwijs en opleidingen, voor om- en bijscholing van het bestaande werknemersbestand en van de ontwikkeling van de participatie van kansrijke doelgroepen (vrouwen, allochtonen). Bijzonder aandacht geldt ook de positie van het MKB in deze discussie.

## 5.3 Strategisch beleid

### Ontwikkel actief aandeelhouderschap Havenbedrijf

Op basis van de internationale beleidsscan (zie hoofdstuk 4) van maritieme dienstencentra concluderen wij dat vaak een spanningsveld bestaat tussen de belangen van een maritiem zakelijk cluster en die van het havenindustriële cluster, resulterend in inconsistente strategieën. De eerstgenoemde heeft daarbij veel meer een stedelijk profiel, is meer gebaat bij een grootstedelijk vestigingsklimaat en een hoogwaardige infrastructuur aan opleidingen en dito arbeidsmarkt. Het havenindustriële cluster daarentegen legt de nadruk op fysieke bereikbaarheid voor ladingstromen en bijbehorende harde infrastructuur en operationele kennis.

In Singapore zien wij een sterke harmonie tussen beiden belangen. De havenautoriteit van Singapore is gericht op het versterken van Singapore als mondiaal knooppunt in goederenstromen *en* de versterking van de stad als besluitvormingslocatie voor maritieme gerelateerde diensten. In zijn 'mission statement' legt de havenautoriteit zichzelf de verantwoordelijkheid op om strategisch mee te denken en mee te investeren met de stad om de locatie voor hoogwaardige zakelijke maritieme diensten te versterken.

In Rotterdam is de afgelopen jaren sterk ingezet op het bestuurlijk en administratief scheiden van de havenautoriteit en de stad (de gemeente). De verzelfstandiging van de Havenbedrijf Rotterdam in 2004 is een ontwikkeling die de commerciële identiteit en slagkracht van het havenbestuur heeft versterkt. Het belangrijkste strategische dossier voor de haven, uitbreiding van de haven door de aanleg van Maasvlakte 2, is daar een voorbeeld van.

Tegelijkertijd bestaat een spanningsveld tussen 'haven' en 'stad' in Rotterdam. Het bestuurlijk en ambtelijk scheiden heeft ervoor gezorgd dat veel expertise over de havenindustriële en maritieme wereld is verdwenen bij de gemeente. Het risico bestaat daardoor dat 'haven' en 'stad' niet in staat zijn om gemeenschappelijke dossiers op te pakken (bijvoorbeeld Stadshavens) en dat wordt samengewerkt op een ad hoc-basis in plaats vanuit een gemeenschappelijke en eenduidige visie en strategie; en dat—in het ergste geval—wantrouwen begint te ontstaan tussen Havenbedrijf en gemeentelijke diensten.

De gemeente zal daarom een veel actievere rol als aandeelhouder van het Havenbedrijf moeten innemen, wil de gemeente echt werk maken om Rotterdam uit te doen laten groeien als internationaal maritiem dienstencentrum.

### Samenwerking haven en stad verdient impuls

Wij pleiten voor een sterke harmonie tussen beide belangen en voor het gezamenlijk en integraal oppakken als gemeente en Havenbedrijf Rotterdam van strategisch beleid gericht op het ontwikkelen van hoogwaardige havengerelateerde zakelijke dienstverlening. Wat betreft strategisch beleid geldt Singapore hier als het beste voorbeeld. Singapore voert een dergelijk beleid waarin zowel de havengerelateerde diensten als de operationele activiteiten in harmonie worden opgepakt. Het officiële mission statement van MPA, de havenautoriteit van Singapore geeft dit goed weer: "To develop and promote Singapore as a premier global hub



port and an international maritime centre, and to advance and safeguard Singapore's strategic maritime interests.”

## 5.4 Clusterbeleid

### Zet een Maritiem Cluster Fonds op voor startende ondernemingen

Startende ondernemingen vormen de basis voor economische dynamiek in de stad. De strategische partijen zouden gezamenlijk een Maritiem Cluster Fonds kunnen opzetten, in lijn met wat in Singapore en Hamburg is ontwikkeld. Het Cluster Fonds ondersteunt startende ondernemingen in de hoogwaardige zakelijke diensten. Het Fonds kan beschikbaar worden gesteld aan jonge afgestudeerden om een bedrijf te starten of om traineeships te volgen in het buitenland dan wel bij Rotterdamse bedrijven. Ook kan het Cluster Fonds in worden gezet om managementtrainingen en workshops te verzorgen. Om effectief te zijn moet dit fonds een substantiële omvang hebben.

De strategische partijen die hier een financiële bijdrage aan kunnen leveren zijn de belangenorganisaties als Dutch Maritime Network en Deltalinqs. Daarnaast kan de gemeente een bijdrage leveren via de jaarlijkse afdracht van het Havenbedrijf aan de gemeente. Een gedeelte van deze afdracht zou dus kunnen worden geormerkt voor het Maritiem Cluster Fonds. Deze constructie sluit dan aan bij de actievare aandeelhoudersrol die de gemeente ten aanzien van het Havenbedrijf kan voeren.

### Bestaande bedrijven werken samen met starters

Het is juist de mix van gereputeerde internationals en jonge honden waaruit nieuwe initiatieven kunnen voortkomen. Grote bedrijven kunnen startende ondernemingen bepaalde faciliteiten bieden, of jong en bestaand kunnen in een creatieve omgeving samen komen—denk aan de RDM Campus.

## 5.5 Kennisbeleid

### Ontwikkel een fiscaal fonds/programma ‘Maritime Innovation’:

In de internationale benchmarks van Noorwegen/Oslo kwam naar voren hoe via fiscale instrumenten wordt ingezet op het versterken van het maritieme diensten cluster via universitaire opleidingen. Bij private R&D-investeringen boven de 700.000 Euro krijgen bedrijven 18-20% belastingreductie. Binnen dit kader is in Oslo sterk ingezet om maritiem gerelateerde bedrijven deze investeringen te laten doen in de vorm van leerstoelen aan universiteiten/ onderzoekscentra. De kennisvragen komen zodoende direct uit de markt. In totaal zijn er nu 13 leerstoelen gecreëerd in Oslo.

Een dergelijke constructie zou ook in Nederland kunnen worden opgezet, specifiek gericht op innovatie in maritiem gerelateerde sectoren. Hierbij hoeft niet primair worden gedacht aan technologiegerelateerde R&D-innovatie, maar juist ook aan onderwerpen gericht op zakelijke diensteninnovatie op het gebied van risicomangement, sociale innovatie, financieringsconstructies of CO<sub>2</sub>-emissierechtenhandel.

### Bed Maritieme Diensten in in nationaal beleid en onderzoeksgelden: Verhagens's top 9 clusters

Momenteel worden door speciale commissies het innovatieprogramma van het Ministerie van EL&I verder doorontwikkelt. Wel is er al een keuze gemaakt voor de clusters die volgens de nationale overheid van belang zijn voor het innovatieve vermogen en concurrentiekracht van Nederland. Een aantal clusters zijn daarbij van belang voor de Groot-Rotterdamse regio. Te

denken valt hier aan Chemie, Logistiek en Energie. Binnen de clusters zou men integraal de rol van (maritieme) gespecialiseerde zakelijke dienstverlening mee moeten nemen. Het gaat in de kenniseconomie niet alleen om nieuwe uitvindingen, maar juist ook hoe je deze in de markt kan zetten. Gespecialiseerde zakelijke dienstverleners spelen ook een belangrijke rol in de implementatie van nieuwe technologie of het uitrollen van nieuwe processen over meerdere vestigingen, zoals bijvoorbeeld omschreven bij shared service centra. Bovendien doen kennisintensieve dienstverleners zelf ook veel aan innovatie bij de klant, in de vorm van toegesneden advies op het gebied van bijvoorbeeld supply chain management of op het niveau van 'business-models' (zie ook Van den Bosch et al, 2011).

Daarnaast spelen hoofdkantoren een belangrijke integrale rol in het topsectoren-beleid van minister Verhagen. Het gaat er daarbij dus om dat binnen de onderscheiden topsectoren prioriteit wordt gesteld aan het behoud en aantrekken van hoofdkantoren. Binnen dit nationale beleidskader zou Rotterdam zich moeten richten op (regionale) hoofdkantoren van aan het haven- en industrieel complex gerelateerde bedrijven (rederijen, chemie, energie) en dan met name die uit opkomende economieën zoals Brazilië, China en Rusland. Een sterk profiel van toeleverende hoogwaardige en gespecialiseerde dienstverleners past hierbij.

### **Zet leerstoelen scheepsfinanciering en carbon emission rights en een 'MBA casuïstiek maritieme diensten' op**

Op basis van de inbedding van maritieme diensten in verschillende onderzoeksprogramma's en bijbehorende financieringen zou er kunnen worden gewerkt aan het opzetten van een leerstoel in maritieme diensten, al dan niet verder gespecificeerd. Bekeken vanuit bestaande onderzoeksprogramma's aan de Erasmus Universiteit en de TU Delft, komen wij tot de conclusie dat met name scheepsfinanciering niet is vertegenwoordigd. In de andere steden in de internationale benchmark is hier wel invulling aangegeven. Dit is opmerkelijk aangezien ABN-Amro en ING de afgelopen 10 jaar structureel tot de grootste scheepsfinanciers van de wereld behoren (zie Flimel, 2010). Rabobank Shipping is met name groot in de binnenvaart. Al deze scheepsfinancieringsafdelingen zitten in Rotterdam, maar bedienen de internationale markt.

Na de financiële crisis zijn deze banken gedownsized, maar kiezen ervoor om weer te gaan internationaliseren. Daarbij spelen juist nu weer lokale relaties met internationale klanten in Rotterdam een belangrijke rol. Deze lokale klantrelaties (bijv. Vopak) dienen als springplank bij de gewenste verdergaande internationalisering, bijvoorbeeld in een land als Brazilië. Bovendien beperkt scheepsfinanciering zich niet alleen tot financieringsconstructies voor schepen. Ook opslag van kostbare lading, offshore installaties en nieuwe duurzame technologieën in transport worden hiertoe gerekend.

Verder zou er kunnen worden gedacht aan een speciale leerstoel op het gebied van carbon-emission rights trading en andere aan duurzaamheid gerelateerde diensten.

Naast een eventuele leerstoel kan ook worden gedacht aan speciale MBA 'Casuïstiek op het gebied van maritieme diensten'. Dit kan worden gekoppeld aan het Maritieme Cluster Fonds die startend ondernemerschap stimuleert.

## Referenties

- Atzema, O., L. Boelens & B. Veldman (2009) *Voorbij de Lock-in. Een economisch institutionele herpositionering van de Rotterdamse haven*, Utrecht/Den Haag: Universiteit Utrecht/Stratagem Group.
- Boston Consultancy Group- BCG (2008), *Hoofdkantoren een Hoofdzaak. Tijd voor een Industriepolitiek nieuwe stijl*, Amsterdam: BCG.
- Bosch, F.A.J. van den, Hollen, R., Volberda, H. W. en M.G. Baaij, (2011), *De Strategische waarde van het Haven- en Industrie-complex Rotterdam voor het internationale concurrentievermogen van Nederland*, Rotterdam: RSM/Inscope.
- Cargonews Asia (2010), *Call to Strengthen HK as Maritime Centre*, 29-11-2010, accessed online at: [www.cargonewsasia.com](http://www.cargonewsasia.com)
- CBS (2010) *Regionale rekeningen*, www.cbs.nl
- Deloitte (2009), *Internationale markt- en sectoranalyse Rotterdamse regio*. Rotterdam, juni 2009
- Fisher Associates (2004), *The Future of London's Maritime Cluster. A Call for Action*. Final Report for the London Development Corporation, London.
- Flimel, M. (2010), *De economische geografie van scheepsfinanciering*, MA-thesis, Universiteit Utrecht.
- Freie und Hansestadt Hamburg (2002), *Leitbild. Metropole Hamburg. Wachsende Stadt*, Hamburg.
- Guy, J. (2010) *Underwriters Look to Singapore as Economic Power Shifts Eastwards*, Lloyd's List, 10-11-2010, published online.
- Hall P.V. and W. Jacobs (2010), Shifting proximities. The maritime ports sector in the era of global supply chains, *Regional Studies*, 44 (9), pp.1103-1115.
- Ignarski, S. (2010), *Hong Kong Dances to a Different Beat*, Lloyd's List, 2-12-2010, published online
- Jacobs, W. (2009) *World Port City Networks. Exploring the geography of Advanced Producer Services in the global shipping industry*. Research Report for OBR/Havenbedrijf Rotterdam, Rotterdam: Erasmus School of Economics.
- Jacobs, W., Ducruet, C. and P.W. De Langen (2010), Integrating world cities into production networks. The case of port cities, *Global Networks*, 10 (1): 97-113.
- Jacobs, W., Koster, H., and P.V. Hall, (2011), The location and global network structure of maritime advanced producer services, *Urban Studies*, <http://usj.sagepub.com/content/early/2011/03/08/0042098010391294>
- Kuipers, B. en W. Manshanden (2010) *Van mainport naar wereldstadhaven. Belang en betekenis van mainports in 2040 voor de Nederlandse economie*, Rotterdam/Delft: Erasmus Universiteit Rotterdam/RHV bv/TNO
- Lam, J.S.L. and K. Cullinane (2003), *Shanghai as International Maritime Centre. Implications for the East Asian Regional Economy*, Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, vol. 4, October 2003.
- Leander, T. (2011), *The Dark Horse of the Global Maritime Sector*, Lloyd's List, 5-1-2011, published online.
- London Development Agency (2010), *The Mayor's Economic Development Strategy for London*, Greater London Authority: London.
- Manshanden, W., Muskens, Bruijn, P. Louter (2002), *Zo werkt Rotterdam: een vergelijking van de regionaal-economische structuur van de regio's Rotterdam en Amsterdam*, Delft: TNO
- Maunsell Consultants Asia Ltd. (2003), *Study to Strengthen Hong Kong's Role as an International Maritime Centre*, Final Report for the Hong Kong Port and Maritime Board, Hong Kong.

- Murphy, C. (2010), *Singapore in Move to Become Arbitration Hub*, Lloyd's List, 21-9-2010, published online.
- Nijdam, MH, Van der Lugt, L.M., Bakker, D.(2011), *Havenmonitor 2009; de economische betekenis van de Nederlandse zeehavens*, Rotterdam, Erasmus Universiteit-RHV,
- Norwegian Ministry of Trade and Industry (2007), *Steady as she goes. The Government's strategy for environmentally friendly growth in maritime industry*, Oslo.
- Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Rotterdam (2011) *Economische Verkenning Rotterdam 2011*, Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam.
- Oslo Teknopole (undated), *The Oslo Region Maritime Cluster*, available online at <http://www.oslo.teknopol.no>.
- Regionalmanagement Logistik nördliche Metropolregion Hamburg (2009), *Der Logistik-Standort Metropolregion Hamburg. Swot Analyse*, research commissioned by the European Fund for Regional Development.
- The Baltic (2010), *Singapore Commits to Training*, December 2010, page47, accessed online at [www.thebaltic.co.uk](http://www.thebaltic.co.uk)
- The Economist (2011), *Londonism and it's Adherents. The Capital's Creed*, 5-2-2011, page 33-34.
- Wood, P. (2009), Service competitiveness and urban innovation policies in the UK: the implications of the 'London Paradox', *Regional Studies* 43 (8): 1047-1059

## Bijlage 1: Gesprekspartners

In dit onderzoek is met onderstaande managers van havengerelateerde bedrijven gevestigd in het Rotterdamse haven- en industriecomplex gesproken over de vraag naar hoogwaardige zakelijke dienstverlening vanuit de haven en over de wenselijkheid van de gemeente Rotterdam om het segment hoogwaardige zakelijke havengerelateerde dienstverlening te ontwikkelen.

De meerderheid van de gesprekken heeft in een face-to-face gesprek plaatsgevonden, waarbij medewerkers van de Gemeente Rotterdam Stadsontwikkeling Economie eveneens aanwezig waren, een deel heeft telefonisch plaatsgevonden en een enkel gesprek was deels telefonisch en via de mail (#).

De heer R. Bagchus, Chief public affairs.ECT  
De heer D. Blom, Route director, Samskip  
De heer U. Boll, Managing Director, Steinweg  
De heer M. de Bruijn, European logistics lead, Cargill  
De heer H.G.M. Claassen, Site director, Emerald Performance materials  
De heer F. Dumoulin, Technology manager, Shell Nederland Raffinaderij  
De heer G. Eijssink, Managing Director Odfjell  
De heer J.C. van Erp, Regional EHS Manager EAME, Huntsman  
De heer M. van Gijzel, Manager SHEQ Vopak  
De heer P.A. Govers, President, Steinweg  
De heer M.R. Janssen, Human resources manager, Huntsman  
De heer H. van Kerkhof, Managing Director APM Terminals  
De heer M. van Kins, Directeur operations, CMA CGM Holland  
De heer J.F. Koetse, Staff engineer benelux, Air Products  
De heer J. Korsmit, Senior Director Ocean Freight Netherlands DHL Global  
De heer L. Kullberg, managing director harbour towage and terminals Smit  
De heer H. Linssen, Managing Director Keppel Verolme  
De heer A. Madden, Refinery manager, ExxonMobil  
De heer F.H. Mather, Senior facility manager, Argos Oil  
De heer R. van der Meijden, Senior process technologist, Akzo Nobel#  
De heer R. van Mourik, Managing director Hoyer Global Transport  
De heer T. van Ravesteyn, managing director MSC Line  
De heer A. Thissen, Algemeen Directeur Hapag-Lloyd  
De heer M. Tromp, directeur Nederland & Zwitserland, Maersk Line  
De heer H. Quarles van Ufford, Head shared service center, Kemira  
De heer R. Vat, Directeur/eigenaar, VAT Logistics  
De heer L. Wendels, European Logistics Manager, Huntsman  
De heer R. Wever, EHSQ & technical manager, Kemira.

Aanvullend is een concept van dit rapport voorgelegd aan en besproken met:  
Mevrouw N. Backx, Senior adviseur corporate strategy Havenbedrijf Rotterdam  
De heer B.D.M. Janssen, Plaatsvervangend directeur Deltalinqs  
De heer H.A. van Klink, Senior strategy & innovation adviser Rabobank Rotterdam.

Op 15 augustus 2011 zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd aan een breed samengestelde groep betrokkenen van het Havenbedrijf Rotterdam.

De suggesties en op- en aanmerkingen van bovenstaande drie experts en van de medewerkers van het Havenbedrijf Rotterdam zijn verwerkt in deze rapportage.

