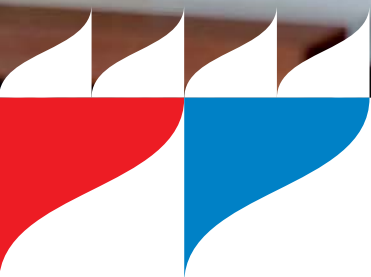


# Werken aan werkgelegenheid

Verkenning acquisitiebeleid 2006 - 2011

Rekenkamercommissie Dordrecht



DORDRECHT



# **Werken aan werkgelegenheid**

## **Verkenning acquisitiebeleid 2006-2011**

**Rekenkamercommissie Dordrecht**





Foto 1: vlnr. J. Kerseboom, K. Meijer en C. Cransveld

**Leden RKC Dordrecht:**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Jeroen Kerseboom | voorzitter |
| Karin Meijer     | lid        |
| Coen Cransveld   | lid        |

**Medewerkers RKC Dordrecht:**

|                  |                                   |
|------------------|-----------------------------------|
| Daan Massie      | Senior onderzoeker                |
| Willem Schneider | Onderzoeker                       |
| Minca Verboom    | Adviseur/onderzoeker              |
| Sylvia Khadjé    | Bestuurs- en Managementassistente |

**Secretariaat RKC Dordrecht:**

|           |                                      |
|-----------|--------------------------------------|
| Postadres | Postbus 8<br>3300 AA Dordrecht       |
| Telefoon  | 078 7704998                          |
| E-mail    | s.khadje@dordrecht.nl                |
| Internet  | www.dordrecht.nl/rekenkamercommissie |

**Publicatie** : april 2012

## **Inhoudsopgave**

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Samenvatting</b>                            | <b>6</b>  |
| 1.1       | Inleiding                                      | 6         |
| 1.2       | Beantwoording hoofdvraag en deelvraag          | 6         |
| 1.3       | Aanbevelingen                                  | 11        |
| 1.4       | Bestuurlijke reactie                           | 12        |
| 1.5       | Nawoord Rekenkamercommissie Dordrecht          | 14        |
| <b>2.</b> | <b>De bevindingen</b>                          | <b>15</b> |
| 2.1       | Vraagstelling                                  | 16        |
| 2.2       | Afbakening                                     | 16        |
| <b>3.</b> | <b>Beschrijving acquisitiebeleid 2006-2010</b> | <b>17</b> |
| 3.1       | Rijk, regio en provincie                       | 17        |
| 3.2       | Doelen gemeentelijk acquisitiebeleid           | 18        |
| <b>4.</b> | <b>Activiteiten</b>                            | <b>23</b> |
| 4.1       | Gemeentelijke jaarverslagen (2006-2010)        | 23        |
| 4.2       | Jaarplannen en –verslagen Ondernemersloket     | 25        |
| <b>5.</b> | <b>Resultaten en effecten</b>                  | <b>29</b> |
| 5.1       | Resultaten                                     | 29        |
| 5.2       | Effect: meer werkgelegenheid                   | 31        |
| 5.3       | Samenvatting                                   | 32        |
| <b>6.</b> | <b>Casestudie: horeca</b>                      | <b>33</b> |
| 6.1       | Doel   | 33        |
| 6.2       | Doel Horecanota gehaald?                       | 35        |
| 6.3       | Samenvatting                                   | 36        |
| <b>7.</b> | <b>Financiën</b>                               | <b>37</b> |
| 7.1       | Beleidskader ‘economische acquisitie’          | 37        |
| 7.2       | Acquisitie- en Promotiefonds                   | 37        |
| 7.3       | Kosten Ondernemersloket                        | 39        |
| 7.4       | Kosten acquisitie Horeca                       | 41        |
| 7.5       | Samenvatting                                   | 42        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>8.</b> | <b>Samenvatting Beleidskader 'economische acquisitie' en Horecanota</b> | <b>43</b> |
| 8.1       | Horecanota  | 44        |
| <b>9.</b> | <b>Regionaal</b>  | <b>45</b> |
| 9.1       | Beleidskader 'Uiteindelijk gaat het om de regio!'                       | 45        |
| 9.2       | Samenvatting Acquisitie ROM-D   | 49        |
| <b>10</b> | <b>Aanbevelingen Acquisitie</b>   | <b>50</b> |
| <br>      |   |           |
|           | <b>Bijlage 1: Afkortingenlijst</b>                                      | <b>51</b> |
|           | <b>Bijlage 2: Bedrijven in Dordrecht</b>                                | <b>51</b> |
|           | <b>Bijlage 3: Overzicht van nieuwe horecavestigingen</b>                | <b>52</b> |
|           | <b>Bijlage 4: Geraadpleegde literatuur</b>                              | <b>53</b> |

## Leeswijzer

Hierbij ontvangt u een verkenning inzake het acquisitiebeleid. De Rekenkamer Dordrecht<sup>1</sup> noemt dit onderwerp in haar onderzoeksplan 2011. Dit plan bespreekt de Auditcommissie in december 2010.

Deze verkenning bestaat uit een beschrijving van het acquisitiebeleid van de gemeente Dordrecht van de periode 2006 tot en met 2010. De rekenkamercommissie beschrijft de vastgestelde doelen en beantwoordt de vraag of deze doelen zijn bereikt.

Hoofdstuk 1 geeft een samenvatting van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen en hoofdvraag. Ook trekt de rekenkamercommissie conclusies en doet zij twee aanbevelingen. De bestuurlijke reactie van het college op deze verkenning, treft de lezer in de één-na-laatste paragraaf aan.

In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksopzet beschreven. Ook wordt de onderzoeksvraag toegelicht. De doelen van het acquisitiebeleid worden beschreven in hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 4 geeft de activiteiten weer, die in het kader van het acquisitiebeleid zijn verricht.

In hoofdstuk 5 gaat de rekenkamercommissie na of de beoogde resultaten en effecten zijn bereikt.

Hoofdstuk 6 beschrijft de casus horecabeleid, één van de groeisectoren binnen het acquisitiebeleid.

In hoofdstuk 7 wordt een overzicht gegeven van de inkomsten en uitgaven van het gemeentelijk acquisitiebeleid.

Hoofdstuk 8 zet de doelen, de activiteiten, kosten en inkomsten en de bereikte doelen van het acquisitiebeleid naast elkaar.

In hoofdstuk 9 wordt aandacht gevraagd voor de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden (ROM-D).

In hoofdstuk 10 doet de rekenkamercommissie enkele aanbevelingen.

---

<sup>1</sup> Per 1 september 2011 is de rekenkamer Dordrecht vervangen door de Rekenkamercommissie Dordrecht.

# 1 Samenvatting

## 1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een samenvatting van de door de rekenkamercommissie uitgevoerde verkenning. Het afgelopen half jaar heeft de commissie onderzoek gedaan naar het acquisitiebeleid. Zij wil vaststellen of de door het college en de gemeenteraad vastgestelde doelen zijn bereikt.

Deze hoofdvraag valt uiteen in drie deelvragen:

1. Welke doelen hebben het college en de gemeenteraad geformuleerd?
2. Welke activiteiten zijn tussen 2006 en 2010 verricht om deze doelen te bereiken?
3. Wat zijn de resultaten en effecten van deze activiteiten?
4. Komen de gemaakte inkomsten en uitgaven overeen met de geplande inkomsten en uitgaven?

Voor een uitgebreide uitwerking van de vraagstelling wordt verwezen naar hoofdstuk 2.

## 1.2 Beantwoording hoofdvraag en deelvraag

In onderstaande paragraaf beantwoordt de rekenkamercommissie de deelvragen en hoofdvraag.

### 1.2.1 Geformuleerde doelen

De rekenkamercommissie is nagegaan welke doelen college en raad hebben geformuleerd. Zodoende heeft zij het Coalitieakkoord 2006-2010, een beleidsnota en een beleidskader bestudeerd.

#### *Coalitieakkoord 2006-2010*

In het coalitieakkoord wordt nadrukkelijk aandacht gevraagd voor het onderwerp acquisitie. "Om meer werk en meer werkgelegenheid aan onze stad te binden", zal worden ingezet op actieve acquisitie van nieuwe bedrijvigheid, aldus de opstellers. Dit houdt in dat de gemeente startende ondernemers uit eigen initiatief moet benaderen.

#### *Ruimte voor ondernemen*

In 2005 verschijnt de nota 'Ruimte voor ondernemen'. In deze nota wordt geconstateerd dat de groei van de bedrijvigheid, in vergelijking met andere grote steden, in Dordrecht lager is. Het instrument acquisitie heeft de afgelopen jaren onvoldoende aandacht gekregen, aldus de opstellers. Daarnaast blijken verschillende organisatieonderdelen economische acquisitie te plegen, waarbij onderlinge samenhang ontbreekt. In de nota geeft het college aan dat het ontwikkelen en uitvoeren van een breed acquisitiebeleid één van zijn politieke topprioriteiten is. De nota 'Ruimte voor ondernemen' is mei 2005 in de raad vastgesteld.

### *Het Beleidskader 'economische acquisitie'*

Een jaar na 'Ruimte voor ondernemen' verschijnt het Beleidskader 'economische acquisitie'. In het beleidskader worden 3 doelen opgesomd:

1. het behouden van bestaande bedrijvigheid;
2. het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid en
3. de werkgelegenheid laten toenemen.

Het college kondigt ook een aantal activiteiten aan. Zo zal een ABC-overleg<sup>2</sup> worden ingesteld. Dit zodat acquisitie-inspanning beter op elkaar kunnen worden afgestemd. Daarnaast zullen een senior adviseur acquisitie en een medewerker promotie en acquisitie worden aangesteld. Ook zal het college incentives, bedrijfsverplaatsings- en loonkostensubsidies<sup>3</sup> beschikbaar stellen om werkgelegenheid te creëren. Daarenboven wil het college een volgsysteem<sup>4</sup> implementeren en periodiek een klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren. Maart 2006 stelt het college het Beleidskader vast, waarna ook de raad hiermee instemt. De financiële vertaling van dit Beleidskader is terug te vinden in de instelling van een acquisitiefonds voor de periode van 2007 tot en met 2010. In het acquisitiefonds is een bedrag van circa € 900.000 gereserveerd.<sup>5</sup> De rekenkamercommissie heeft alle uitgevoerde activiteiten in onderstaande tabel overgenomen. Voor een uitgebreide uitwerking wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

---

<sup>2</sup> Acquisitie, Beleid en Contact.

<sup>3</sup> De zogenaamde Middelen Economisch Beleid.

<sup>4</sup> In dit volgsysteem wordt de status van een intake en historie van een contact vastgesteld.

<sup>5</sup> Raadsinformatiebrief acquisitiefonds 2007-2011 evaluatie en doorstart, 1 november 2011.



Tabel 1: Overzicht activiteiten, resultaten en effecten

| Geformuleerd doel<br>Effect   | Resultaat   | Activiteit   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- De werkgelegenheid laten toenemen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantrekken van nieuwe bedrijvigheid</li> <li>- Het behouden van bestaande bedrijvigheid</li> <li>- Bevorderen van ondernemerschap</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actieve acquisitie voor nieuwe bedrijvigheid</li> <li>- Opstellen en uitvoeren van acquisitieplannen</li> <li>- Instelling van het ABC-overleg;</li> <li>- Aanstellen van een senior adviseur acquisitie</li> <li>- Aanstellen van een medewerker promotie- en acquisitie</li> <li>- Opstellen van een strategisch beleidskader</li> <li>- Inzetten van incentives, bedrijfsverplaatsingssubsidies en loonkostensubsidies</li> <li>- 20 bedrijfsbezoeken per accountmanager</li> <li>- Implementeren van een volgsysteem</li> <li>- Uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoek</li> <li>- Opstellen van 2 acquisitieplannen</li> </ul> |

### 1.2.2 Uitgevoerde activiteiten

De rekenkamercommissie heeft de gemeentelijke jaarverslagen en de jaarplannen en -verslagen van het Ondernemersloket van periode 2006-2010 bestudeerd.<sup>6</sup> Hieruit komt naar voren dat de gemeente Dordrecht het merendeel van de -in het beleidskader- aangekondigde activiteiten heeft uitgevoerd.

Verder laat het college in zijn jaarverslag 2007 weten dat een acquireur is aangesteld. Deze heeft zich ingespannen om bestaande bedrijven in Dordrecht te houden en om nieuwe bedrijven naar Dordrecht te trekken. Daarnaast is een zaakvolgsysteem operationeel geworden, zo blijkt uit het jaarverslag 2008. Ook hebben de burgemeester en wethouder, samen met de accountmanagers van het Ondernemersloket, een aantal succesvolle bedrijfsbezoeken afgelegd (jaarverslag 2010).

Zo is in 2006 een ABC-overleg ingesteld (strategisch jaarplan Ondernemersloket 2007).

De rekenkamercommissie heeft alle uitgevoerde activiteiten overgenomen in onderstaande tabel. Voor een uitgebreide uitwerking wordt verwezen naar hoofdstuk 3.

<sup>6</sup> Het Ondernemersloket heeft geen jaarverslagen over 2006, 2007 en 2008 opgesteld.

Tabel 2: Overzicht uitgevoerde activiteiten

|    | <b>Geformuleerd doel<br/>Activiteit</b>   | <b>Gerealiseerde doelen<br/>Activiteit</b>   |
|----|---|--|
| 1  | Actieve acquisitie voor nieuwe bedrijvigheid (Coalitieakkoord 2006)   | Acquisiteur heeft zich ingespannen om nieuwe bedrijvigheid te trekken (jaarverslag 2007) |
| 2  | Opstellen en uitvoeren van acquisitieplannen (Nota ruimte voor ondernemen en Beleidskader 'economische acquisitie') | Actieplan horeca opgesteld (jaarverslag 2007)  |
| 3  | Instelling van het ABC-overleg  | ABC overleg is ingesteld (jaarplan OL 2007)  |
| 4  | Aanstellen van een senior adviseur acquisitie   | Acquisiteur is aangesteld (jaarverslag 2007)   |
| 5  | Aanstellen van een medewerker promotie en acquisitie  | Medewerker promotie en ondersteuning acquisitie is aangesteld (jaarplan OL 2007)         |
| 6  | Opstellen van een strategisch beleidskader  | -  |
| 7  | Inzetten van incentives, bedrijfsverplaatsingssubsidies en loonkostensubsidies                                      | -  |
| 8  | 20 bedrijfsbezoeken per accountmanager  | Bedrijfsbezoeken afgelegd (jaarverslag 2010 en jaarverslag OL 2010)                      |
| 9  | Implementeren van een volgsysteem   | Zaakvolgsysteem is operationeel (jaarverslag 2008)                                       |
| 10 | Uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoek   | -  |

### 1.2.3 Resultaten en effecten

In het beleidskader 'economische acquisitie' benoemt het college drie resultaten en effecten. Hij wil bestaande bedrijven behouden, nieuwe bedrijven aantrekken en de werkgelegenheid laten toenemen. De rekenkamercommissie is nagegaan of deze doelen zijn gerealiseerd. Zij heeft onder meer de gemeentelijke jaarverslagen en de jaarverslagen van het ondernemersloket doorgenomen.<sup>7</sup>

#### Resultaten

De rekenkamercommissie is nagegaan hoeveel ondernemers Dordrecht in 2006 telde. Dit waren er 4.910. Uit cijfers van het CBS wordt duidelijk dat het aantal ondernemers in 2010 met 870 is toegenomen.

Tabel 3: Aantal vestigingen<sup>8</sup> in Dordrecht 2006-2010 (bron: CBS februari 2011)

| 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4.910 | 5.130 | 5.260 | 5.665 | 5.780 |

De rekenkamercommissie is ook nagegaan hoeveel starters Dordrecht telt. Het college rapporteert hierover in het jaarverslag. De rekenkamercommissie constateert dat het aantal starters in de periode 2006-2010 is gestegen.

<sup>7</sup> Het Ondernemersloket heeft voor 2006, 2007 en 2008 geen jaarverslagen opgesteld. De jaarverslagen van de gemeente zijn wel allemaal ontvangen en bestudeerd.

<sup>8</sup> Volgens CBS is een vestiging: elke afzonderlijk gelegen ruimte, terrein of complex van ruimten of terreinen, benut door een bedrijf voor de uitoefening van de activiteiten.

Tabel 4: Aantal starters (bron: jaarverslag 2009<sup>9</sup>, CBS Statline/Statweb voor 2006-2010)

|  | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|------|------|------|------|------|
|  | 679  | 811  | 857  | 785  | 812  |

### Effecten

In het beleidskader 'economische acquisitie' wordt een aantal activiteiten opgesomd. Deze activiteiten zouden uiteindelijk moeten bijdragen aan een toename van de werkgelegenheid. Daarom is de rekenkamercommissie nagegaan of de werkgelegenheid in de periode 2006-2010 is toegenomen.

Bij het CBS heeft de commissie hierover cijfers opgevraagd. Hieruit komt naar voren dat de werkgelegenheid tussen 2006 en 2010 is toegenomen. Gelijktijdig tekent de commissie hierbij aan dat de werkgelegenheidsfunctie (werkgelegenheid afgezet tegen de beroepsbevolking), is gedaald (zie onderstaande tabel). De daling van de werkgelegenheidsfunctie geeft aan dat weliswaar het doel (meer werkgelegenheid) is gerealiseerd, maar dat in dezelfde periode de beroepsbevolking nog meer is gestegen. Dit houdt in dat de gemeente er niet in slaagt om ook de werkgelegenheidsfunctie te laten stijgen.

Tabel 5: Beroepsbevolking Dordrecht 2006-2010 (bron: CBS)

|                         | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Beroepsbevolking        | 55.000 | 56.000 | 56.000 | 56.000 | 57.000 |
| Werkgelegenheid         | 52.000 | 53.000 | 54.000 | 53.000 | 53.000 |
| Werkgelegenheidsfunctie | 95%    | 95%    | 96%    | 95%    | 93%    |

### Financiën

De rekenkamercommissie heeft verder een beschrijving gegeven van de begrote kosten en gemaakte kosten. Ze wil de raad een beeld geven van de kosten ten behoeve van acquisitie. De commissie heeft hierbij ook gebruik gemaakt van het raadsvoorstel van november 2011. Dit betreft de evaluatie van het Acquisitiefonds 2007-2011 en de herbevestiging van het in 2006 vastgestelde beleidskader 'economische acquisitie'. Dit fonds is in 2012 leeg. De wethouder geeft aan dat hij naar wegen zoekt om dit fonds voor de toekomst te vullen. Hij wil een mogelijke doorstart in de afweging voor de Kadernota 2013 meenemen.

Uit de beschrijving van de kosten komt volgens de rekenkamercommissie het beeld naar voren, dat de raad geen duidelijk beeld heeft gekregen, hoeveel de activiteiten ten behoeve van acquisitie hebben gekost.

### Resumé Dordtse acquisitie

In de door de raad vastgestelde nota 'Ruimte voor ondernemen' constateert het college dat de groei van bedrijvigheid relatief laag is. Onder meer omdat het instrument acquisitie onvoldoende aandacht heeft gekregen. In het beleidskader 'economische acquisitie' geeft het college aan hoe het bestaande bedrijvigheid wil behouden, nieuwe bedrijvigheid wil aantrekken en uiteindelijk de werkgelegenheid wil laten toenemen.

<sup>9</sup> In het jaarverslag 2010 wordt het aantal starters niet langer gerapporteerd. De cijfers van 2010 komen van Business Barometer.

Het college somt in dit beleidskader een aantal activiteiten op. In deze verkenning concludeert de rekenkamercommissie dat het merendeel van deze activiteiten zijn uitgevoerd.

De rekenkamercommissie is ook nagegaan of de beoogde doelen zijn gerealiseerd. Zij maakt hierbij onderscheid tussen de effecten en de resultaten. Op basis van cijfers uit de gemeentelijk jaarverslagen (en van het CBS) constateert de commissie dat het aantal vestigingen en starters in de periode 2006-2010 is toegenomen. Ook de werkgelegenheid is tussen 2006 en 2010 toegenomen, zo constateert de rekenkamercommissie.

De commissie concludeert dat de door het college en de gemeenteraad vastgestelde doelen zijn bereikt.

Dezelfde conclusie trekt de rekenkamercommissie ten aanzien van een casus, die ze heeft bestudeerd. Het betreft de horecasector, één van de speerpunten in het beleidskader 'economische acquisitie. "Acquireer nieuwe ondernemingen die het aanbod completeren", dat is het doel van de nota "Dordtse horeca in ontwikkeling Knelpunten, kansen en plan van aanpak 2007-2010". De rekenkamercommissie constateert dat de gemeente Dordrecht het geformuleerde doel heeft gehaald. Het effect van de nieuwe vestigingen, namelijk meer werkgelegenheid, vindt de rekenkamercommissie in de cijfers uit de periode 2007-2010 niet terug.

### *Regionaal acquisitie*

Acquisitie door de gemeente Dordrecht gebeurt sinds 2010 in samenwerking met de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden (ROM-D). Daarom heeft de rekenkamercommissie ook gekeken naar de ROM-D. De ROM-D wordt aangestuurd door het Drechtstedenbestuur (DSB). Het Drechtstedenbestuur heeft in 2010 het regionale beleidskader 'Uiteindelijk gaat het om de regio!' uit 2010 opgesteld. Dit kader heeft als doelen geformuleerd:

- Bijdrage leveren aan economische positionering/profiel;
- Versterken economische structuur, vooral in het maritieme cluster;
- Ontwikkeling werkgelegenheid;
- Vergroten koopkrachtbinding.

De rekenkamercommissie concludeert dat met de uitvoering van het regionale acquisitiebeleid pas is begonnen. De rekenkamercommissie stelt daarom vast dat het regionale acquisitiebeleid 'in de steigers' staat. De commissie kan daarom niet vaststellen of de doelen zijn bereikt. Bovendien zijn deze doelen ook niet gekwantificeerd.

## **1.3 Aanbevelingen**

De rekenkamercommissie wil de volgende aanbevelingen doen aan het college:

- 1 Formuleer de doelstellingen van het acquisitiebeleid SMART, met de nadruk op de meetbaarheid.
- 2 Overweeg om de doelen op het gebied van werkgelegenheid niet alleen in absolute termen te formuleren, maar ook in relatie tot de omvang van de beroepsbevolking.
- 3 Streef ernaar dat de verantwoording in de jaarverslagen de spiegel is van de plannen in de kaderstellende documenten (beleidskaders, begrotingen). Dat geldt zowel voor de beoogde en geleverde prestaties als voor de begrote en de gemaakte inkomsten en uitgaven.

## 1.4 Bestuurlijke reactie

Wij hebben het college op 13 maart 2012 verzocht om een reactie op onze conceptverkenning. Het college heeft op 27 maart gereageerd. Deze reactie nemen we hieronder integraal op.

Aan de voorzitter Rekenkamercommissie, dhr. J.S. Kerseboom  
Postbus 8  
3300 AA DORDRECHT

Geachte heer Kerseboom,

Onderstaand reageren wij op de Nota van bevindingen omtrent het thema Acquisitie. Hierin zijn de resultaten weergegeven van het onderzoek van de rekenkamercommissie naar het acquisitiebeleid in de gemeente Dordrecht.

Wij hebben met belangstelling en plezier kennis genomen van uw rapport en de hierin opgenomen conclusies en aanbevelingen.

In onze bestuurlijke reactie gaan wij allereerst in op een aantal algemene zaken, die uit het onderzoek naar voren komen en vervolgens op de aanbevelingen uit het rapport.

### **Algemeen**

Uiteraard zijn wij verheugd, dat uit uw onderzoek blijkt, dat de meeste resultaten en effecten zijn bereikt. Hier past o.i. ook enige bescheidenheid.

In de beleidstheorie wordt onderscheid gemaakt tussen beleid, activiteiten, resultaten en effecten. Voor verschillende thema's is het causaal verband tussen deze onderdelen evident en zeer scherp te leveren. Een makkelijk voorbeeld is het beleid rond verkeersveiligheid: maatregelen rond zogenaamde black spots in het verkeer leidt tot minder ongelukken en minder gewonden en doden in het verkeer, waardoor de verkeersveiligheid in algemene zin verbetert.

Voor veel thema's is de relatie tussen beleid en effect minder eenduidig. Dat geldt naar ons idee voor het thema acquisitie. De doelstelling van dit beleid is om meer bedrijven naar onze stad te trekken en bestaande bedrijvigheid vast te houden (= resultaat). Het uiteindelijke doel hiervan is om ook meer werkgelegenheid te creëren voor de inwoners van Dordrecht (= effect). Echter er zijn veel meer aspecten die van invloed (kunnen) zijn op zowel het gewenste resultaat als effect. Denk bijvoorbeeld aan de economische conjunctuur, de opkomst van nieuwe technologie, beschikbare ruimte, mobiliteit/bereikbaarheid etc. De rol van de lokale overheid op dit terrein is daardoor op voorhand klein en voornamelijk voorwaardenscheppend. Wij begrijpen, dat een allesomvattend onderzoek hiernaar niet past binnen de opdracht van de rekenkamercommissie. Het beïnvloedt echter wel de beoordeling hoe wij op de door u gedane aanbevelingen reageren. Daar speelt namelijk ook altijd de afweging tussen inzet van middelen en te behalen effect een rol.

De tweede algemene opmerking betreft de afbakening van het onderzoek. De focus ligt sterk op het Ondernemersloket en de ROM-D. Daarmee laat u Dordrecht Marketing, het Arbeidsmarktbeleid en de programma's Economie en Impuls buiten beschouwing. Naar onze mening

dragen deze vehikels bij aan acquisitie en aan de gewenste effecten. Verder focust dit rapport zich op de commerciële bedrijvigheid en laat zorg en onderwijs buiten beschouwing. Dit zijn grote werkgevers in de regio, en speerpunten van het huidige college, onder andere in het programma Arbeidsmarktbeleid.

### **Aanbevelingen**

Met betrekking tot de aanbevelingen van de rekenkamer aan het college:

1. Formuleer de doelstellingen van het acquisitiebeleid SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel Realistisch en Tijdgebonden)

In algemene zin zijn wij het met deze aanbeveling eens. Tegelijkertijd is het bijzonder lastig te bepalen of er causaal verband bestaat tussen de ondernomen activiteiten en het gewenste resultaat/effect.

2. Overweeg om de doelen op het gebied van werkgelegenheid niet alleen in absolute termen te formuleren, maar ook in relatie tot de omvang van de beroepsbevolking.

Wij begrijpen deze aanbeveling vanuit het onderzoek. Wij vragen ons echter af hoe reëel dit is. Immers de gemeente heeft, zij het beperkte, invloed op de werkgelegenheidsontwikkeling. Echter op de ontwikkeling van de beroepsbevolking is die invloed buitengewoon klein (of misschien wel nihil).

Bovendien is het mogelijk, dat bij een krimpende beroepsbevolking (wat in de toekomst zich gaat voordoen) het gewenste effect wordt bereikt terwijl de werkgelegenheid niet groeit.

Deze overwegingen geven wij mee aan de gemeenteraad, die uiteindelijk de kaders stelt.

3. Streef ernaar dat de verantwoording in de jaarverslagen de spiegel is van de plannen in de kaderstellende documenten (beleidskaders, begrotingen). Dat geldt zowel voor de beoogde en geleverde prestaties als voor de begrote en de gemaakte inkomsten en uitgaven.

Wij nemen deze aanbeveling over. De behoefte aan een meer concrete verantwoording op beleid heeft het college vertaald in de verantwoording, die sinds 2011 is ingericht op basis van de programmakaarten en een meer duidelijke weerspiegeling geeft van de vooraf bepaalde doelen, resultaten en effecten. De vraag is daarnaast wel tot welke mate van gedetailleerde uitsplitsing van begrote en gemaakte kosten wij in de reguliere planning- en controlcyclus verantwoording afleggen. In onze visie is het primair van belang te verantwoorden op het acquisitiebeleid als geheel.

Wij danken u nogmaals voor het constructieve onderzoek en hopen, dat wij met deze bestuurlijke reactie op een goede manier aan uw aanbevelingen zijn tegemoet getreden. Wij zien uit naar de bespreking hiervan met de gemeenteraad.

Hoogachtend,

Burgemeester en Wethouders van Dordrecht,

de secretaris,

de burgemeester,

M.M. van der Kraan

A.A.M. Brok

## 1.5 Nawoord Rekenkamercommissie Dordrecht

Wij zijn het met het college eens dat onze verkenning geen alomvattende studie is, maar een beschrijving bevat van enkele 'voertuigen' die het college gebruikt om zijn doelen (behoud en toename van bedrijvigheid en werkgelegenheid) te realiseren. In onze keuze voor de commerciële sector (in plaats van de zorg en het onderwijs) volgen wij het Beleidskader 'economische acquisitie', dat zich richtte op ondernemingen. Volgens dit Beleidskader is werken aan het behoud en de uitbreiding van de bedrijvigheid en werkgelegenheid een primair doel van gemeentelijk economisch beleid. Een uitbreiding die volgens het Beleidskader dient te gebeuren door activiteiten op het gebied van acquisitie.

Het college geeft aan dat de rol van de lokale overheid op voorhand klein is: het college heeft een beperkte invloed op de werkgelegenheidsontwikkeling. Tussen de opvatting van de 'op voorhand kleine rol' en een 'beperkte invloed' enerzijds en de primaire doelstelling om de werkgelegenheid te behouden c.q. uit te breiden anderzijds, lijkt een spanning te bestaan.

Wij nemen met waardering kennis van de reactie van het college op onze aanbevelingen. Wij zien ruimte voor verbetering in het formuleren van wat er met (het geld voor) acquisitiebeleid moet gebeuren. *Effectiviteit* is inderdaad in het algemeen lastig aan te tonen, maar hoe scherper doelen zijn geformuleerd, des te beter wordt de raad in staat gesteld om in elk geval zijn controlerende taak rondom de afgesproken *uitgaven* en *prestaties* in te vullen.

Over de ontwikkelingen in de beroepsbevolking merken we op dat deze een belangrijke context vormen voor de betekenis van het al dan niet halen van de doelen voor acquisitiebeleid.

De komende plannen voor het acquisitiebeleid en de verantwoording hierover zien we met belangstelling tegemoet.

## 2 De bevindingen

Het onderwerp acquisitie heeft de laatste tijd toenemende belangstelling vanuit de Dordtse raad. Verschillende partijen besteden in hun verkiezingsprogramma's 2010-2014 aandacht aan dit onderwerp. Zo wil het CDA dat de gemeente zich extra inspant om nieuwe bedrijven aan Dordrecht te binden.<sup>10</sup> De ChristenUnie/SGP benadrukt het belang van actieve en deskundige acquisitie.<sup>11</sup> D66 en de VSP vinden dat respectievelijk het ondernemersklimaat en de economische ontwikkeling moeten worden gestimuleerd. De gemeente zou nieuwe bedrijven en ondernemers naar Dordrecht moeten halen. Genoemde fracties gaan er vanuit dat hiermee werkgelegenheid wordt gecreëerd.<sup>12</sup> De PvdA formuleert een doelstelling, die meetbaar is: zij streeft naar 1.000 extra arbeidsplaatsen in de Drechtsteden tussen nu en 2014.<sup>13</sup> Deze 1.000 extra arbeidsplaatsen vormen een speerpunt in het verkiezingsprogramma van de PvdA. Deze aandacht voor acquisitie heeft ook zijn neerslag gevonden in het coalitieakkoord 2010-2014 (Beter voor Dordt, VVD en CDA). De coalitie laat in dit akkoord weten dat zij fors wil inzetten op het aantal arbeidsplaatsen. Zie ook hoofdstuk 3.

Gelet op het feit dat in de raad brede belangstelling is voor het acquisitiebeleid heeft de rekenkamercommissie dit opgenomen in haar onderzoeksplan 2011.

### *Ondernemersloket*

Twee 'voertuigen' geven gestalte aan het Dordtse acquisitiebeleid. Het Ondernemersloket is één van de 'voertuigen', waarmee het acquisitiebeleid in Dordrecht vorm wordt gegeven. Het Ondernemersloket staat de laatste tijd meer in de belangstelling van de raad.

Schriftelijke vragen van de fractie van Beter Voor Dordt en een debat over het Ondernemersloket in de Adviescommissie Sociale Leefomgeving wijzen hierop.<sup>14</sup>

Verder diende Beter Voor Dordt tijdens de begrotingsbehandeling van november 2011 een motie in waarin werd gevraagd om een onderzoek naar de invoering van een relatiebeheer- en acquisitievolsysteem,<sup>15</sup> een systeem waar het Ondernemersloket mee wil werken. Deze motie is ingetrokken door Beter Voor Dordt, omdat de wethouder met deze motie aan de slag zal gaan.

### *Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden (ROM-D)*

Een tweede 'voertuig' is de ROM-D. De Auditcommissie, met wie de rekenkamercommissie van gedachte heeft gewisseld over een mogelijk onderzoek naar acquisitiebeleid, vraagt hier aandacht voor.<sup>16</sup> Het acquisitiebeleid van de ROM-D bevindt zich nog in de 'steigers', aldus de rekenkamercommissie. ROM-D komt in hoofdstuk 10 aan de orde.

---

<sup>10</sup> Betrokken, Betrouwbaar, Ondernemend, CDA-verkiezingsprogramma 2010-2014, blz. 13.

<sup>11</sup> Verkiezingsprogramma ChristenUnie/SGP Dordrecht 2010-2014, blz. 19.

<sup>12</sup> Verenigde Senioren Partij Verkiezingsprogramma 2010-2014;

D66: Anders, Ja D66 Dordrecht Verkiezingsprogramma 2010-2014, blz. 10.

<sup>13</sup> PvdA Verkiezingsprogramma 2010-2014, Iedereen telt mee, blz. 1, 19.

<sup>14</sup> Adviescommissie sociale leefomgeving, economie en cultuur, 11 oktober 2011.

<sup>15</sup> Motie Ondernemersloket, 8/9 november 2011.

<sup>16</sup> 21 december 2010.



## 2.1 Vraagstelling

### 2.1.1 Inleiding

De rekenkamercommissie wil een verkenning naar het acquisitiebeleid van de gemeente Dordrecht uitvoeren. Zij zal nagaan welke doelen de gemeenteraad heeft vastgesteld en het college heeft benoemd. In het verlengde daarvan kijkt ze naar de verrichte activiteiten en gerealiseerde resultaten en effecten. Met andere woorden, de rekenkamercommissie voert een doeltreffendheidsonderzoek uit. Zij gaat na of de door de raad vastgestelde doelen zijn bereikt.<sup>17</sup>

### 2.1.2 Hoofdvraag en deelvragen

Op basis van het bovenstaande heeft de rekenkamercommissie de onderstaande hoofdvraag geformuleerd:

#### Zijn de vastgestelde doelen in het acquisitiebeleid bereikt?

Deelvragen hierbij zijn:

1. Welke doelen hebben het college en de gemeenteraad geformuleerd?
2. Welke activiteiten zijn tussen 2006 en 2010 verricht om deze doelen te bereiken?
3. Wat zijn de resultaten en effecten van deze activiteiten?
4. Komen de gemaakte uitgaven en inkomsten overeen met de geplande inkomsten en uitgaven?

### 2.1.3 Onderzoeksmethoden

De rekenkamercommissie voert een verkenning uit, een kort onderzoek waarin alleen de meest relevante documenten worden betrokken. Zij zal haar oordelen voornamelijk op de informatie uit deze documenten baseren.

De commissie heeft geen interviews afgenomen, wel zijn enkele oriënterende gesprekken gevoerd.

Daarnaast zijn de volgende documenten doorgenomen: beleidsplannen, gemeentelijke jaarverslagen en enkele jaarverslagen van het Ondernemersloket.

## 2.2 Afbakening

Een belangrijk doel van het economisch beleid is om ondernemingen over te halen om zich te vestigen en het bestaande bedrijfsleven te behouden. Middelen hiertoe zijn een goed onderneming- en vestigingsklimaat en een goed acquisitiebeleid.

De rekenkamercommissie maakt een keuze als het gaat om de acquisitie. Ze richt zich hiertoe op ondernemingen en niet op de non-profit sector (onderwijs, zorg et cetera). De rekenkamercommissie beperkt haar onderzoek tot het gemeentelijke en regionale beleid.

---

<sup>17</sup> Handleiding doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek, Algemene Rekenkamer; 2005, blz. 5.

### 3 Beschrijving acquisitiebeleid 2006-2010

In dit hoofdstuk wordt het acquisitiebeleid in een bredere context geplaatst (paragraaf 3.1). In paragraaf 3.2 worden de doelen van dit beleid opgesomd (deelvraag 1). Hiervoor zijn de volgende documenten bestudeerd:

- De nota 'Ruimte voor ondernemen'(2005);
- Het coalitieakkoord (2006)
- Het beleidskader 'economische acquisitie' (2006).

#### 3.1. Rijk, regio en provincie

Gemeente en regio zijn niet de enige belanghebbenden in het economisch beleid in de Drechtsteden. Zo zijn de rijksoverheid en de provincie ook 'medespelers'. Dordrecht en de Drechtsteden zijn geografisch onderdeel van de zogenaamde 'Zuidvleugel'. Het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM) publiceert in 2006 de Zuidvleugelbrief. Deze brief omschrijft het gebied tussen Rotterdam, Zwijndrecht en Dordrecht als Deltapoort.

Op verzoek van de minister van VROM verschijnt ook een adviesrapport over de Deltapoort.<sup>18</sup> De opstellers constateren dat de regio met een relatief hoge werkloosheid kampt. "Deltapoort heeft een zeer lage participatie op de arbeidsmarkt en een -vergeleken met andere stedelijke gebieden- laag opleidingsniveau van de beroepsbevolking. [...] Zeker omdat er in dit gebied relatief weinig banen zijn voor de er wonende laagopgeleiden." Het adviesrapport vergelijkt de Deltapoort met andere regio's. "De problemen in de Deltapoort zijn vergelijkbaar met de problematiek zoals die enige decennia geleden speelde in zwakke, de-industrialiserende regio's zoals het Noorden, Zeeland en Limburg." Ook de provincie geeft haar visie in beleidsnota's over de Deltapoort/Drechtsteden.

Verder is de regio Drechtsteden belanghebbende in het acquisitiebeleid. Om uitvoeringskracht op economisch gebied in de regio te organiseren is in 1999 de ROM-D tot stand gekomen. Doel van de ROM-D is het versterken van de economische structuur van de regio Drechtsteden, door verouderde bedrijfsterreinen te herstructureren en nieuwe terreinen aan te leggen. Daarnaast is de ROM-D een belangrijke rol toebedeeld in de acquisitie van bedrijven en de promotie van de regio Drechtsteden als aantrekkelijke vestigingslocatie voor bedrijven.<sup>19</sup>

Rijksoverheid en provincie proberen met een gunstig randvoorwaardelijk beleid bedrijven naar Dordrecht (of de Drechtsteden) te trekken. De gemeente heeft hierbij niet aan de zijlijn gestaan. Ze heeft daartoe ook een eigenstandig beleid gevoerd. De rekenkamercommissie beschrijft dit gemeentelijk beleid in de volgende paragraaf.

---

<sup>18</sup> Zuidvleugelbrief, september 2006, ministerie VROM.

<sup>19</sup> ROM-D, beslisnotitie Uitvoeringskracht in de Drechtstedeneconomie, blz. 1.

## 3.2 Doelen gemeentelijk acquisitiebeleid

Deze paragraaf beschrijft de doelen van het huidige gemeentelijke acquisitiebeleid. Ook gaat deze paragraaf in op de voorgeschiedenis.

### 3.2.1 Voorgeschiedenis

#### *Raad: Motie Ondernemersloket (2003)*

In de gemeenteraad van Dordrecht is veelvuldig aandacht voor het economisch beleid. Met name voor onderdelen als het ondernemersklimaat en het aantrekken van nieuwe bedrijven en het behouden van bestaande bedrijven. Het aantrekken van bedrijven levert immers geld op: het is een stimulans voor de werkgelegenheid en bevordert de koopkracht.<sup>20</sup>

November 2003 neemt de raad de motie 'Ondernemersloket' aan. De raad vraagt het college een plan te ontwikkelen waarmee Dordrecht beter wordt gepositioneerd als aantrekkelijke vestigingsplaats. Tevens wordt het college gevraagd onderzoek te doen naar de mogelijkheid om vanuit één loket samen te werken met relevante organisaties waarmee de ondernemers te maken hebben. Te denken valt aan de belastingdienst en de Kamer van Koophandel.

#### *College: reactie op motie (2005)*

Als reactie op deze motie publiceert het college februari 2005 een raadsinformatiebrief.<sup>21</sup> De conclusie van deze brief is dat er te weinig aanknopingspunten zijn voor het werken vanuit één locatie en dat "de toegevoegde waarde van samenwerking niet voldoende is om met partijen verdere samenwerkingsvormen uit te werken op een locatie buiten het Stadskantoor." Verder meldt deze brief dat het Ondernemersloket in 2004 een promotie- en acquisitieplan heeft opgesteld. In 2005 "wordt dit in nauwe samenwerking met het Programma Economische Ontwikkeling definitief uitgewerkt en geïntegreerd in het City Marketing plan om te komen tot een integraal uitvoeringsplan voor promotie en acquisitie van de gemeente Dordrecht."<sup>22</sup>

### 3.2.2 Beleidsnota en beleidskader

#### *College: Nota Ruimte voor ondernemen, de ontwikkeling van de stad in economisch perspectief (2005)*

In 2005 publiceert het college de nota 'Ruimte voor ondernemen'. In de commissie Ruimte en Economie van mei 2005 geven de fracties van PvdA en VVD aan dat met deze nota tegemoet gekomen wordt aan de door hen ingediende motie 'Ondernemersloket' uit 2003.<sup>23</sup> De nota is mei 2005 in de raad vastgesteld.

Het college vraagt in deze nota aandacht voor het acquisitiebeleid. De nota constateert dat er in 2003 in de gemeente Dordrecht sprake was van een lagere groei van de bedrijvigheid ten opzichte van andere grote en vergelijkbare steden. "Het feit dat het instrument acquisitie de afgelopen jaren onvoldoende aandacht heeft gekregen, is hier mede debet aan. De economische acquisitie die nu wordt gepleegd door Ondernemersloket, Programmabureau Binnenstad, VOF Amstelwijck en ROM-D is niet structureel en onderlinge samenhang ontbreekt", aldus het

<sup>20</sup> Zie bijvoorbeeld de notulen raadsvergadering 11 november 2003.

<sup>21</sup> 24 februari 2005.

<sup>22</sup> Zie raadsinformatiebrief 24 februari 2005.

<sup>23</sup> Besluitenlijst commissie Ruimte en Economie.

college. Het college wil dat inspanningen van het gevoerde beleid leiden tot het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid en de geconstateerde achterstand inhalen. Hiertoe wordt in 2005 en 2006 het ontwikkelen en uitvoeren van een breed acquisitiebeleid één van de politieke topprioriteiten. Het gaat dan om het opstellen en uitvoeren van acquisitieplannen.

### *Coalitieakkoord PvdA, VVD, CDA en ChristenUnie/SGP (2006)*

In het coalitieakkoord van 2006 wordt aandacht gevraagd voor acquisitie. "Om meer werk en meer werkgelegenheid aan onze stad te binden," wil de coalitie inzetten op actieve acquisitie voor nieuwe bedrijvigheid. Dat wil zeggen: de gemeente zal uit eigen initiatief (startende) ondernemers benaderen. De coalitiepartijen noemen drie sectoren bij naam: zakelijke dienstverlening, toerisme en gezondheidszorg.

### *College: het Beleidskader 'economische acquisitie' (2006)*

Een jaar na 'Ruimte voor ondernemen' verschijnt het Beleidskader 'economische acquisitie'. Maart 2006 stelt het college het Beleidskader vast. De raad heeft in 2006 met dit Beleidskader ingestemd.<sup>24</sup>

In het beleidskader wordt geconcludeerd dat de acquisitiefunctie destijds onvoldoende ontwikkeld was en dat versterking noodzakelijk was. Belangrijkste oorzaken hiervan waren de versnippering van het beleid, het veelal reactieve (gemeente is passief) en gebiedsgeoriënteerde (gemeente richt zich op één of meer gebieden) karakter, het ontbreken van een samenhangende strategie en het beschikken over een beperkt instrumentarium.<sup>25</sup>

Het beleidskader geeft de 3 doelen van het acquisitiebeleid weer:

1. het behouden van bestaande bedrijvigheid;
2. het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid en
3. de werkgelegenheid laten toenemen.

De rekenkamercommissie constateert dat de term 'bedrijvigheid' niet wordt omschreven in dit beleidskader.

Voorts wordt in het beleidskader vastgesteld dat Dordrecht in relatie tot vergelijkbare en concurrerende gemeenten beperkte financiële middelen ter beschikking heeft gesteld voor actieve acquisitie.

Op basis van bovengenoemde drie doelen worden vijf subdoelen geformuleerd. Hieronder worden deze subdoelen opgesomd.

### *1. Centrale coördinatie van acquisitieactiviteiten*

Het gaat om de centrale coördinatie van acquisitieactiviteiten die door de gemeente geïnitieerd worden met duidelijke afspraken ten aanzien van:

- structuur: wie coördineert en wie is eindverantwoordelijk voor de coördinatie?

<sup>24</sup> Raadsinformatiebrief acquisitiefonds 2007-2011 evaluatie en doorstart, 1 november 2011.

<sup>25</sup> Beleidskader 'economische acquisitie' 2006.

- proces: hoe wordt er in verschillende situaties omgegaan met acquisitievraagstukken?
- beheer: hoe kunnen de verschillende relaties eenduidig beheerd worden?

De opstellers van het beleidskader geven aan dat coördinatie nodig is van "alle verschillende initiatieven." Voor een betere afstemming en regievoering op het gebied van gemeentelijke acquisitie van bedrijvigheid is het ABC-overleg opgericht. ABC staat voor: Acquisitie, Beleid en Contact.

De volgende activiteiten worden aangekondigd:

- Instelling van het ABC-overleg. Volgens het beleidskader zorgt het ABC-overleg voor regie en sturing op het 'volledige acquisitieproces'.
- De aanstelling van een senior adviseur acquisitie. Om het coördinatieproces tussen het ABC-overleg en de velden acquisitie, beleid en contact te bevorderen zullen een senior adviseur acquisitie en een medewerker promotie- en acquisitie worden aangesteld".<sup>26</sup>

### *2. Het opstellen van een strategisch kader*

Dit kader is zowel inhoudelijk als procesmatig kaderstellend voor concrete actieplannen voor gebiedsgerichte- en branchegerichte acquisitie, ongeacht vanuit welke opdracht of welk organisatieonderdeel de behoefte aan acquisitie ontstaat. Het kader wordt sectorbreed inhoudelijk gevoed door de doelstellingen van het gemeentelijk beleid en wordt inhoudelijk in nauwe samenhang met het kader voor Citymarketing uitgewerkt (en vice versa);

### *3. Afstemming met acquisitieactiviteiten die door externe partijen geïnitieerd worden*

De rekenkamercommissie vindt bij dit punt geen toelichting terug in het Beleidskader 'economische acquisitie'. Aangekondigde activiteiten vindt de rekenkamercommissie ook niet terug.

### *4. Een instrumentarium dat het acquisitiebeleid faciliteert*

Gesproken wordt over de zogenaamde Middelen Economisch Beleid (MEB). In het beleidskader worden 3 soorten middelen onderscheiden.

#### *Incentives*

- Een gemeentelijke bijdrage voor extra of te behouden arbeidsplaatsen bij een nieuwe of reeds in Dordrecht gevestigde onderneming;
- Een gemeentelijke bijdrage aan een onderneming bij nieuwe vestiging in de gemeente Dordrecht;

#### *Bedrijfsverplaatsingssubsidies*

Het gaat om een gemeentelijke bijdrage in de kosten van verplaatsing /herhuisvesting van een in Dordrecht gevestigde onderneming, indien de bedrijfslocatie in de visie van de gemeente Dordrecht ruimtelijk of milieutechnisch niet meer passend is.

---

<sup>26</sup> Beleidskader 'economische acquisitie', blz. 6. De promotor ondersteunt "bij de vervaardiging van promotie- en acquisitiemateriaal, de voorbereiding van allerlei promotie-inspanningen en organiseert de logistiek van symposia, workshops, etc.

### *Loonkostensubsidies*

Als een onderneming overgaat tot het in dienst nemen van 1 of meer werklozen of bijstandsgerechtigden, kan de gemeente Dordrecht de daardoor optredende besparing in de vorm van minder uitkeringen, doorgeven aan de onderneming als zijnde een subsidie in de loonkosten; deze subsidievariant verloopt budgettair-neutraal voor de gemeente en zal vrijwel altijd worden uitgevoerd door de gemeentelijke Sociale Dienst en het CWI.<sup>27</sup>

### *5. Versterking van de contactfunctie van het Ondernemersloket*

Het acquisitiebeleid wordt volgens het Beleidskader 'economische acquisitie' ondersteund door een versterking van de contactfunctie van het Ondernemersloket. Het Ondernemersloket is het centrale aanspreekpunt voor ondernemers binnen de gemeente.<sup>28</sup> Dit loket richt zich, in nauwe samenwerking met vele partners, op:

- het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid (acquisitie);
- op het behouden van bestaande bedrijvigheid (relatiebeheer);
- op het bevorderen van ondernemerschap (o.a. starters);
- op het 'ontzorgen' en dienst verlenen (intermediair tussen ondernemers en gemeentelijke organisatie).<sup>29</sup>

Het college denkt door middel van de volgende voorgenomen activiteiten de contactfunctie te versterken<sup>30</sup>:

- 20 bedrijfsbezoeken per accountmanager aan speerpuntbranches (namelijk horeca en zakelijke dienstverlening);
- Het uitwerken en implementeren van een volgsysteem<sup>31</sup>;
- Het periodiek uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek;
- Het opstellen van twee acquisitieplannen: een acquisitieplan Horeca en een acquisitieplan Zakelijke Dienstverlening.<sup>32</sup> De rekenkamercommissie constateert dat de opsteller hier ook een termijn aan verbindt. De twee bovengenoemde acquisitieplannen zullen voor het 3<sup>e</sup> kwartaal van 2006 worden opgesteld.<sup>33</sup>

---

<sup>27</sup> Beleidskader 'economische acquisitie', blz. 6.

<sup>28</sup> 'Dit is Dordrecht', beleidskader citymarketing, april 2004.

<sup>29</sup> intern memo ten behoeve van Managementteam Stadsontwikkeling, 2010.

<sup>30</sup> Beleidskader 'economische acquisitie', blz. 7 en 8.

<sup>31</sup> In dit volgsysteem wordt de status van een intake en historie van een contact vastgesteld.

<sup>32</sup> Evenals in de nota "ruimte voor ondernemen" benoemt het college 3 speerpuntbranches: horeca, zakelijke dienstverlening en creatieve economie.

<sup>33</sup> Beleidskader 'economische acquisitie', blz. 8.

Tabel 6: Doelen acquisitiebeleid overgenomen uit het coalitieakkoord, een beleidsnota en –kader.

| Niveau         | Doorgenomen document                  | Geformuleerd doel                 |  |  |
|----------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--|--|
|                |                                       | Effect                            | Resultaat                                | Activiteit   |
| <b>Raad</b>    | Coalitieakkoord 2006                  | Meer werk en werkgelegenheid      |  | Actieve acquisitie voor nieuwe bedrijvigheid                                   |
| <b>College</b> | Nota ruimte voor ondernemen           |                                   | Aantrekken van nieuwe bedrijvigheid      | Opstellen en uitvoeren van acquisitieplannen                                   |
|                | Beleidskader 'economische acquisitie' | De werkgelegenheid laten toenemen | Het behouden van bestaande bedrijvigheid | Instelling van het ABC-overleg   |
|                |                                       |                                   | Het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid  | Aanstellen van een senior adviseur acquisitie                                  |
|                |                                       |                                   | Bevorderen van ondernemerschap           | Aanstellen van een medewerker promotie- en acquisitie                          |
|                |                                       |                                   |  | Opstellen van een strategisch beleidskader                                     |
|                |                                       |                                   |  | Inzetten van incentives, bedrijfsverplaatsingssubsidies en loonkostensubsidies |
|                |                                       |                                   |  | 20 bedrijfsbezoeken per accountmanager   |
|                |                                       |                                   |  | Implementeren van een volgsysteem  |
|                |                                       |                                   |  | Uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoek                                      |
|                |                                       |                                   |  | Opstellen van 2 acquisitieplannen  |

## 4 Activiteiten

In het vorige hoofdstuk heeft de rekenkamercommissie de doelen van het gemeentelijk beleid weergegeven. De nota 'Ruimte voor ondernemen' en het Beleidskader 'economische acquisitie' zijn door college en raad vastgesteld. Het college wil verschillende activiteiten laten uitvoeren om nieuwe bedrijven aan te trekken. Hierdoor neemt in zijn ogen de werkgelegenheid toe. In dit hoofdstuk gaat de rekenkamercommissie na in hoeverre de voorgenomen activiteiten zijn uitgevoerd (deelvraag 2). Hiervoor zijn de volgende documenten bestudeerd:

- de gemeentelijke jaarverslagen (2006-2010);
- de jaarplannen van het Ondernemersloket;
- de jaarverslagen van het Ondernemersloket.

### 4.1 Gemeentelijke jaarverslagen (2006-2010)

De rekenkamercommissie heeft de jaarverslagen van de gemeente Dordrecht bestudeerd. Zij wil nagaan in hoeverre de voorgenomen activiteiten zijn uitgevoerd. Onder meer:

- het instellen van het ABC-overleg;
- het aanstellen van acquisiteur;
- het aanstellen van een medewerker promotie en acquisitie en
- het opstellen van 2 acquisitieplannen (horeca en zakelijke dienstverlening).

#### *Jaarverslag 2006*

Het jaarverslag 2006 besteedt geen aandacht aan bovenstaande activiteiten.

#### *Jaarverslag 2007*

Uit het jaarverslag komt naar voren dat een acquisiteur is aangesteld. Hij heeft zich ingespannen om bestaande bedrijven in Dordrecht te houden en om nieuwe bedrijven naar Dordrecht te trekken. Dit is gebeurd in samenwerking met de ROM-D. Het resultaat van deze inspanning is dat Tsubaki Moto, Polteq, BCO, Bochove en Montihék zich in Dordrecht hebben gevestigd.



Foto 2: Bedrijfspannd Tsubaki Moto Dordrecht

Verder maakt het jaarverslag 2007 melding van een actieplan. Doel van dit plan is om horeca-ontwikkeling in Dordrecht te stimuleren. Eén punt uit het actieplan is het uitvoeren van strategische acquisitie en promotie voor horeca.



### Jaarverslag 2008

In 2008 zijn drie nieuwe horecavestingen geopend. Ook is het zaakvolgsysteem van het Ondernemersloket operationeel geworden. Hiermee kunnen ondernemers 24 uur per dag contact opnemen met de gemeente en via internet hun zaak volgen. Met dit systeem wordt de contactfunctie van het Ondernemersloket versterkt, zo constateert de rekenkamercommissie.<sup>34</sup>

### Jaarverslag 2009

Het jaarverslag 2009 besteedt geen aandacht aan de bovengenoemde activiteiten.

### Jaarverslag 2010

Uit het jaarverslag 2010 blijkt dat burgemeester en wethouder samen met accountmanagers van het Ondernemersloket 'succesvolle' bedrijfsbezoeken hebben afgelegd bij een groot scala aan bedrijven in verschillende branches en segmenten. Het aantal bedrijfsbezoeken wordt echter niet vermeld.

Tabel 7: Activiteiten acquisitie 2006-2010 (bron: gemeentelijke jaarverslagen)

|   | <b>Voorgenomen activiteiten (Beleidskader 'economische acquisitie')</b>   | <b>Aandacht voor activiteiten in jaarverslag</b> | <b>Toelichting</b>                    |
|---|---|--|---------------------------------------|
| 1 | Instellen van ABC-overleg   |  |                                       |
| 2 | Aanstelling van senior adviseur acquisitie <sup>35</sup>                  | 2007   | Acquisiteur aangesteld                |
| 3 | Aanstellen van medewerker promotie- en acquisitie                         |  |                                       |
| 4 | Bedrijfsbezoeken in de speerpuntbranches                                  | 2010   | Succesvolle bedrijfsbezoeken afgelegd |
| 5 | Het uitwerken en implementeren van een volgsysteem                        | 2008   | Zaakvolgsysteem operationeel          |
| 6 | Het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek                         |  |                                       |
| 7 | Het opstellen van 2 acquisitieplannen horeca en zakelijke dienstverlening | 2007   | Actieplan horeca opgesteld            |

### Samengevat

De rekenkamercommissie heeft de gemeentelijke jaarverslagen 2006-2010 doorgenomen. Over een aantal van de in het Beleidskader 'economische acquisitie' opgesomde activiteiten wordt verantwoording afgelegd. Echter, de verantwoording is niet volledig. Zo wordt niet duidelijk of een ABC-overleg is ingesteld, een medewerker promotie en acquisitie is aangesteld en een klanttevredenheidsonderzoek is uitgevoerd. Zodoende heeft de rekenkamercommissie ook de jaarplannen en -verslagen van het Ondernemersloket bestudeerd.

<sup>34</sup> Gelijktijdig tekent de rekenkamercommissie hierbij aan dat in de programmabegroting 2012 (blz. 47) wordt aangegeven dat het bouwen en invoeren van een relatiebeheer- en acquisitie volgsysteem ter ondersteuning van de contacten met (potentiële) ondernemers in 2012 prioriteit krijgt.

<sup>35</sup> Volgens ambtelijke informatie heeft de gemeente Dordrecht/ROM-D in de periode 2006-2010 extern een acquisiteur ingehuurd. In eerste instantie door de gemeente Dordrecht en daarna door de ROM-D. Hij is tot medio 2011 door de ROM-D ingehuurd.

## 4.2 Jaarplannen en -verslagen Ondernemersloket

### 4.2.1 Inleiding

De rekenkamercommissie heeft gekeken in hoeverre de in de Beleidskader opgesomde activiteiten zijn verricht of uitgevoerd. Hiertoe heeft de rekenkamercommissie de jaarplannen en -verslagen 2006-2010 opgevraagd bij het Ondernemersloket.<sup>36</sup>

De rekenkamercommissie heeft de volgende documenten ontvangen:

- vervolg actieplan Ondernemersloket 2006
- een conceptversie van het strategisch jaarplan Ondernemersloket 2007
- het jaarplan Ondernemersloket 2008
- het jaarplan Ondernemersloket 2010<sup>37</sup>
- het jaarverslag Ondernemersloket 2009 en
- het jaarverslag Ondernemersloket 2010<sup>38</sup>

Puntsgewijs geeft de rekenkamercommissie de resultaten van haar zoektocht weer.

### 4.2.2 Actieplan en jaarplannen Ondernemersloket

#### *Het actieplan 2006*

Het actieplan 2006 meldt dat het Ondernemersloket een ondersteunende functie heeft ten aanzien van de horeca en ten aanzien van de zakelijke dienstverlening. Het Ondernemersloket ondersteunt dan de –op dat moment– nog aan te stellen acquisiteur bij o.a. het bepalen welke horecabedrijven aangetrokken moeten worden.

Ten aanzien van de zakelijke dienstverlening helpt het Ondernemersloket de acquisiteur bij het analyseren van de markt en het opvolgen van contacten om te komen tot nieuwe bedrijfsvestigingen. Verder meldt het actieplan dat de 'bedrijvencommissie Leerpark' een taak voor de acquisiteur is. Ook het 'Acquisitie-overleg Amstelwijck' is een taak voor deze acquisiteur.

#### *Strategisch jaarplan Ondernemersloket 2007*

In het plan wordt eerst gerapporteerd over de resultaten over 2006, te weten:

- Er is een ABC-overleg ingesteld. Dat overleg verbindt de acquisitievragen integraal aan de beleidslijnen van de gemeente en stuurt het acquisitieproces. Gedurende 2006 stond het ABC-overleg onder leiding van de directeur Stadsontwikkeling/Economie. Vanaf 2007 is de programmamanager Economie de voorzitter.
- Er is een beleidskader 'economische acquisitie' door het college vastgesteld.
- Horeca, creatieve economie, zakelijke dienstverlening/ict en zorg zijn tot speerpunt benoemd.
- Dienstverlening aan ondernemers is verbeterd, door deelname aan diverse landelijke verbetertrajecten.
- Er is een medewerker promotie en ondersteuning acquisitie aangesteld.
- Er is een begin gemaakt met structureel overleg met de bedrijfsmakelaardij.

---

<sup>36</sup> In een reactie laat de ambtelijke organisatie weten dat deze verslagen bedoeld zijn voor intern gebruik. De verslagen van het Ondernemersloket dienen te worden gezien als 'werkverslag'.

<sup>37</sup> De rekenkamercommissie heeft dit jaarplan niet doorgenomen.

<sup>38</sup> Het Ondernemersloket heeft voor 2006, 2007 en 2008 geen jaarverslag opgesteld.

Verder meldt het Strategisch Jaarplan Ondernemersloket 2007 een aantal actiepunten:

- De in de ABC-overleg gehanteerde acquisitielijst moet uitgroeien tot een klantvolgsysteem waarin voor iedereen de contactmomenten en de afspraken per acquisitie te volgen zijn.
- Elke accountmanager zal naar verwachting 50 bedrijfsbezoeken afleggen in de periode eind 2006-2007.<sup>39</sup>
- Het implementeren van een volgsysteem waarin de status van een intake en de geschiedenis van een contact kan worden gemonitord. Hier dient zo spoedig mogelijk een aanvang mee te worden gemaakt.
- Het periodiek uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek om te toetsen hoe de dienstverlening door de klant wordt ervaren en welke zaken voor verbetering vatbaar zijn.

### *Jaarplan Ondernemersloket 2008*

In dit jaarplan wordt niet aangegeven welke actiepunten in 2007 zijn doorgevoerd. Wel geeft het jaarplan een aantal verbeteringen voor 2008. Dit zijn onder meer:

- Besluit ten aanzien van de exacte positionering en takenpakket van het huidige Ondernemersloket c.q. accountmanagement.
- Het richten op bedrijfsbezoeken en acquisitie op de speerpunten horeca, zakelijke dienstverlening, creatieve economie, zorg. Duidelijke doelstellingen hierbij formuleren voor het bedrijfsbezoek.
- In 2008 zal elke accountmanager 50 bedrijfsbezoeken afleggen. De rekenkamercommissie is in dit jaarplan ook het getal van 120 te plannen bedrijfsbezoeken per accountmanager bij speerpuntbranches tegengekomen.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Ter vergelijking: het Beleidskader 'economische acquisitie' noemt een getal van 20 bedrijfsbezoeken.

<sup>40</sup> Jaarplan Ondernemersloket 2008, blz. 7.

Tabel 8: Activiteiten acquisitie 2006-2008 (bron: actieplan en jaarplannen Ondernemersloket)

| Voorgenomen activiteiten (beleidskader Economische Acquisitie)                      | Aandacht voor activiteiten in jaarplannen | Toelichting  |
|---|---|--|
| 1 Instellen ABC-overleg   | 2007                                      | Het strategisch jaarplan Ondernemersloket 2007 meldt dat het ABC-overleg is ingesteld. |
| 2 Aanstelling van seniorquisiteur   | 2007                                      | Medewerker promotie en ondersteuning acquisitie is aangesteld (jaarplan OL 2007)       |
| 3 Aanstellen van een medewerker promotie- en ondersteuning acquisitie <sup>41</sup> |   |  |
| 4 Bedrijfsbezoeken in de speerpuntbranches  |   |  |
| 5 Het uitwerken en implementeren van een volgsysteem                                |   |  |
| 6 Het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek                                 |   |  |
| 7 Het opstellen van 2 acquisitieplannen (horeca en zakelijke dienstverlening)       |   |  |

### Samengevat

Uit het actieplan 2006 en de jaarplannen 2007 en 2008 van het ondernemersloket komt naar voren dat een aantal activiteiten is uitgevoerd. Zo is het ABC-overleg ingesteld en een medewerker promotie en acquisitie aangesteld.

### 4.2.3 Jaarverslagen ondernemersloket

Zoals aangegeven heeft de rekenkamercommissie ook de jaarverslagen van het Ondernemersloket bestudeerd. De jaarverslagen 2006, 2007 en 2008 konden niet door de gemeente worden aangeleverd.<sup>42</sup>

#### Jaarverslag 2009

De rekenkamercommissie heeft het jaarverslag 2009 van het Ondernemersloket doorgenomen. Dit loket legt verantwoording af over tal van activiteiten. Ook informeert het Ondernemersloket de starters over relevante projecten, procedures, vergunningen en mogelijkheden voor huisvesting, financiering en netwerken. Daarnaast zijn in 2009 nieuwe horecazaken in de gemeente gevestigd zoals Humphreys en Yama Yama.

#### Jaarverslag 2010

In haar jaarverslag 2010 vraagt het Ondernemersloket aandacht voor de succesvolle bedrijfsbezoeken.

<sup>41</sup> Volgens ambtelijke informatie is voor 2006 en voor de oprichting van het Ondernemersloket (tot en met 2003: Contact en Servicepunt Bedrijfsleven) een promotiemedewerker werkzaam geweest (mail 16 augustus 2011).

<sup>42</sup> Op 22 juni 2011 zijn deze documenten opgevraagd bij de Strategisch Adviseur Acquisitie. Op 7 juli 2011 stuurt deze adviseur het jaarverslag van het Ondernemersloket van 2009 en 2010 toe. Voor 2006, 2007 en 2008 heeft het Ondernemersloket geen jaarverslag opgesteld.

Tabel 9: Activiteiten acquisitie 2006-2010 (bron: Jaarverslagen Ondernemersloket)

| Geformuleerd doel<br>activiteit   | Gerealiseerde doelen<br>Activiteit   |
|---|--|
| 1 Actieve acquisitie voor nieuwe bedrijvigheid (Coalitieakkoord 2006)   | Acquisiteur heeft zich ingespannen om nieuwe bedrijvigheid te trekken (jaarverslag 2007) |
| 2 Opstellen en uitvoeren van acquisitieplannen (Nota ruimte voor ondernemen en Beleidskader 'economische acquisitie') | Actieplan horeca opgesteld (jaarverslag 2007)  |
| 3 Instelling van het ABC-overleg  | ABC overleg is ingesteld (jaarplan OL 2007)  |
| 4 Aanstellen van een senior adviseur acquisitie   | Acquisiteur is aangesteld (jaarverslag 2007)   |
| 5 Aanstellen van een medewerker promotie en acquisitie  | Medewerker promotie en ondersteuning acquisitie is aangesteld (jaarplan OL 2007)         |
| 6 Opstellen van een strategisch beleidskader  | -  |
| 7 Inzetten van incentives, bedrijfsverplaatsingssubsidies en loonkostensubsidies                                      | -  |
| 8 20 bedrijfsbezoeken per accountmanager  | Bedrijfsbezoeken afgelegd (jaarverslag 2010 en jaarverslag OL 2010)                      |
| 9 Implementeren van een volgsysteem   | Zaakvolgsysteem is operationeel (jaarverslag 2008)                                       |
| 10 Uitvoeren van klanttevredenheids-onderzoek   |  |

### Samengevat

Uit de jaarverslagen van het Ondernemersloket komt naar voren dat tal van activiteiten zijn uitgevoerd. Zoals: het organiseren van netwerkbijeenkomsten, het bezoeken van beurzen, er is een ondernemersontbijt georganiseerd en de website is omgebouwd. Ook zijn succesvolle bedrijfsbezoeken afgelegd.

Een groot gedeelte van de bovengenoemde activiteiten wordt niet genoemd in het Beleidskader 'economische acquisitie' beleid. De rekenkamercommissie tekent hierbij aan dat dit te verklaren is doordat acquisitie één onderdeel is van de activiteiten, die het Ondernemersloket uitvoert.

## 5 Resultaten en effecten

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de activiteiten, die ten behoeve van de doelen in het Beleidskader 'economische acquisitie' zijn verricht. Dit brengt de rekenkamercommissie bij de vraag of en in welke mate de vastgestelde resultaten en effecten van het Beleidskader 'economische acquisitie' zijn bereikt.

In hoofdstuk 3 (paragraaf 3.2.2) vat de rekenkamercommissie het Beleidskader 'economische acquisitie' samen. Het college heeft drie doelen geformuleerd. Het wil bestaande bedrijven behouden, nieuwe bedrijven aantrekken en de werkgelegenheid laten toenemen. In de volgende paragraaf kijkt de rekenkamercommissie naar het effect van dit laatste doel. In deze paragraaf kijkt de rekenkamercommissie naar het resultaat. Zij heeft de volgende documenten doorgenomen:

- de gemeentelijke jaarverslagen en
- de jaarverslagen van het Ondernemersloket.

### 5.1 Resultaten

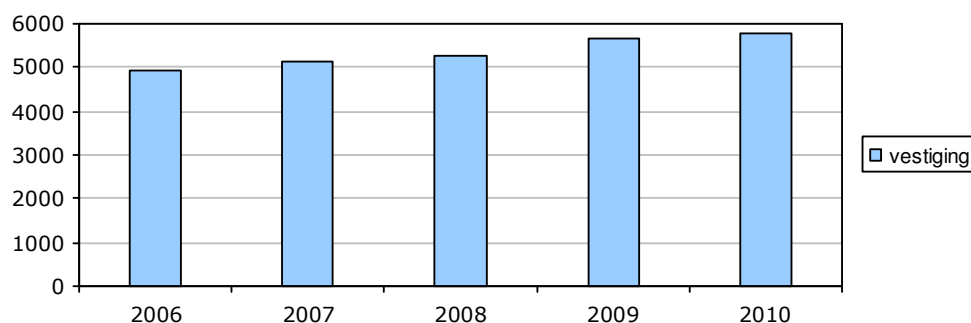
#### Vestigingen

De jaarverslagen van de gemeente rapporteren niet hoeveel ondernemers zijn gevestigd in Dordrecht. Deze gegevens heeft de rekenkamercommissie ook niet aangetroffen in de jaarverslagen van het Ondernemersloket. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) heeft deze gegevens wel verzameld (zie bijlage 1).

Tabel 10: Aantal vestigingen<sup>43</sup> in Dordrecht 2006-2010 (bron: CBS, februari 2011)

| 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4.910 | 5.130 | 5.260 | 5.665 | 5.780 |

Deze tabel is omgezet in de onderstaande grafiek.



Grafiek 1: Aantal vestigingen in Dordrecht 2006-2010 (bron CBS)

Op basis van bovenstaande gegevens oordeelt de rekenkamercommissie dat het aantal vestigingen in de periode 2006-2010 toeneemt.

<sup>43</sup> Volgens CBS is een vestiging: elke afzonderlijk gelegen ruimte, terrein of complex van ruimten of terreinen, benut door een bedrijf voor de uitoefening van de activiteiten.

### Bedrijfstakken

Om een totaalbeeld te krijgen en een onderlinge vergelijking te kunnen maken, zoomt de rekenkamercommissie vervolgens in op de bedrijfstakken die als speerpunt benoemd zijn in het strategisch jaarplan Ondernemersloket 2007. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de vijf bedrijfstakken waar de groei het grootst is. De gemiddelde groei is 18 procent. De sectoren Bouwnijverheid en 'Overige Dienstverlening' hebben een relatief hoge groei. De speerpuntbranches die in het Beleidskader 'economische acquisitie' worden genoemd (horeca, zakelijke dienstverlening en creatieve bedrijvigheid) zijn gelijk of zitten lager dan het gemiddelde van 18 procent. De specialistische zakelijke dienstverlening is met 18% gestegen, de horeca stijgt met 13 procent.

Tabel 11: Overzicht van de Top 5 (bron: CBS)

|   | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | %  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| Alle economische activiteiten             | 4.910 | 5.130 | 5.260 | 5.665 | 5.780 | 18 |
| 1 Bouwnijverheid                          | 560   | 610   | 670   | 775   | 795   | 42 |
| 2 Overige dienstverlening                 | 215   | 235   | 240   | 280   | 290   | 35 |
| 3 Verhuur en overige zakelijke diensten   | 240   | 265   | 285   | 310   | 305   | 27 |
| 4 Onderwijs                               | 130   | 130   | 130   | 155   | 165   | 27 |
| 5 Industrie                               | 235   | 255   | 265   | 280   | 290   | 23 |
| Specialistische zakelijke dienstverlening | 800   | 775   | 815   | 885   | 940   | 18 |
| Horeca                                    | 200   | 200   | 205   | 220   | 225   | 13 |

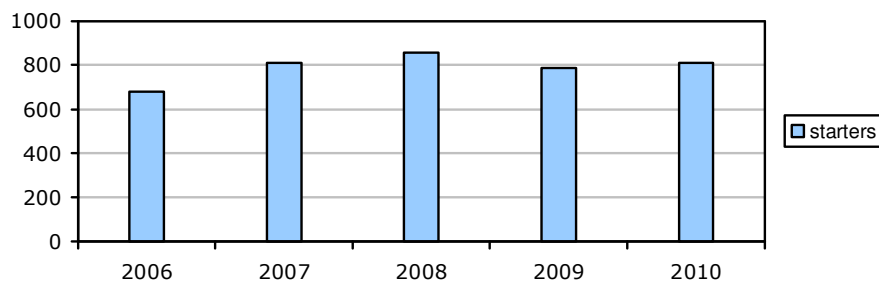
### Starters

Naast de groei van het aantal vestigingen is de rekenkamercommissie nagegaan of en in welke mate er sprake is van een groei van het aantal starters. Het college rapporteert hierover in het jaarverslag.

Tabel 12: Aantal starters (bron: jaarverslag 2009<sup>44</sup>, CBS Statline/Statweb voor 2006-2010)

| 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------|------|------|------|------|
| 679  | 811  | 857  | 785  | 812  |

Deze tabel is omgezet in de onderstaande grafiek.



Grafiek 2: Aantal starters

<sup>44</sup> In het jaarverslag 2010 wordt het aantal starters niet langer gerapporteerd. De cijfers van 2010 komen van Business Barometer.

De rekenkamercommissie constateert dat het aantal starters in de periode 2006-2010 is gestegen.

## 5.2 Effect: meer werkgelegenheid

Het Beleidskader 'economische acquisitie' noemt een aantal activiteiten. Als de gemeente deze activiteiten uitvoert, zorgt dat op termijn tot een toename van werkgelegenheid, aldus het college. De rekenkamercommissie is daarom nagegaan of de werkgelegenheid in de periode 2006-2010 is toegenomen.

### *Jaarverslagen ondernemersloket 2006-2010*

De commissie heeft hiervoor de jaarverslagen van het Ondernemersloket doorgenomen. Het 'Actieplan 2006' geeft een overzicht van bedrijven die zich in Dordrecht hebben gevestigd of zijn uitgebreid. "Bij deze bedrijven heeft het Ondernemersloket een nadrukkelijke rol gespeeld".<sup>45</sup> Het Actieplan meldt een toename van werkgelegenheid bij de bedrijven: Cummins (70 arbeidsplaatsen), Tsubakimoto (75) en Biomet (130). In totaal 275 arbeidsplaatsen. Bij de sector 'watergebonden bedrijvigheid' noemt het Actieplan minimaal 25 arbeidsplaatsen. De sector horeca/detailhandel geeft de (her)opening van 13 vestigingen aan. De toename van de werkgelegenheid is hierbij niet vermeld.

Het jaarverslag 2009 besteedt veel aandacht aan werkgelegenheid. Zo blijkt dat North Sea Petrol Holding en Tokheim zich willen vestigen in Dordrecht. Deze bedrijven zorgen voor 450-500 arbeidsplaatsen. Architectenbureau EGM is in 2009 met 50 medewerkers gegroeid. In 2009 is terrein uitgegeven aan ATOG BV en aan Pols Vastgoed. Hierdoor zijn 40 arbeidsplaatsen gecreëerd.

In het jaarverslag 2010 wordt niet over arbeidsplaatsen gerapporteerd. De rekenkamercommissie heeft daarom bij het CBS gegevens opgevraagd om een totaalbeeld van de periode 2006-2010 te krijgen.

Tabel 13: Beroepsbevolking Dordrecht 2006-2010 (bron: CBS)

|                         | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Beroepsbevolking        | 55.000 | 56.000 | 56.000 | 56.000 | 57.000 |
| Werkgelegenheid         | 52.000 | 53.000 | 54.000 | 53.000 | 53.000 |
| Werkgelegenheidsfunctie | 95%    | 95%    | 96%    | 95%    | 93%    |

In de gemeente Dordrecht worden in 2010, zo blijkt uit bovenstaande tabel, 57.000 inwoners tot de beroepsbevolking gerekend. Zij zijn zelfstandig of in loondienst werkzaam óf staan geregistreerd als werkzoekend. In totaliteit zijn er 53.000 banen in Dordrecht. Voorgaande houdt in dat het aantal arbeidsplaatsen in de gemeente Dordrecht lager is dan de beroepsbevolking.

<sup>45</sup> Ondernemersloket, Actieplan 2006.



De rekenkamercommissie constateert op basis van deze tabel dat het aantal werkzame personen in Dordrecht in vergelijking met het totaal van de beroepsbevolking daalt. Dit geldt ook voor de horeca, één van de speerpunt sectoren van het college.<sup>46</sup>

### 5.3 Samenvatting

In dit hoofdstuk kijkt de rekenkamercommissie naar de doelen. Ze maakt hierbij onderscheid tussen de resultaten (meer vestigingen en meer starters) en effect (toename werkgelegenheid). Op basis van gegevens oordeelt de commissie dat het aantal vestigingen in de periode 2006-2010 toeneemt.

Ook kijkt deze commissie naar de toename van het aantal starters. Ze constateert dat het aantal starters in de periode 2006-2010 is gestegen. Tevens kijkt zij of de sectoren die in het Beleidskader 'economische acquisitie' worden genoemd (horeca, zakelijke dienstverlening en creatieve bedrijvigheid) het relatief beter doen dan de andere sectoren. De rekenkamercommissie constateert dat dit niet het geval is. De gemiddelde groei is 18 procent. De commissie stelt vast dat de specialistische zakelijke dienstverlening met 18% is gestegen en de horeca met 13 procent.

Het uiteindelijke doel van het beleid zou een toename van de werkgelegenheid moeten zijn. Dit wordt bevestigd door cijfers van het CBS. Hierbij tekent de rekenkamercommissie wel aan dat de werkgelegenheidsfunctie (werkgelegenheid afgezet tegen de beroepsbevolking), is gedaald. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de geformuleerde en de gerealiseerde doelen.

Tabel 14: Overzicht geformuleerde en gerealiseerde doelen

| Niveau           | Geformuleerd doel  | Gerealiseerd doel  |
|------------------|--|--|
| <b>effect</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De werkgelegenheid laten toenemen (Coalitieakkoord 2006 en beleidskader economische acquisitie)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De werkgelegenheid is in de periode 2006-2010 van 52.000 naar 53.000 banen toegenomen. (CBS)</li> <li>Hierbij tekent de rekenkamercommissie aan dat de werkgelegenheidsfunctie (werkgelegenheid afgezet tegen de beroepsbevolking), daalt.</li> </ul> |
| <b>resultaat</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantrekken van nieuwe bedrijvigheid (nota ruimte voor ondernemen en)</li> <li>- Het behouden van bestaande bedrijvigheid (beleidskader economische acquisitie)</li> <li>- Bevorderen van ondernemerschap (beleidskader economische acquisitie)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het aantal starters is in de periode 2006-2010 eveneens toegenomen (van 679 naar 812) (OCD)</li> <li>- Het aantal vestigingen is in de periode 2006-2010 met 18 procent toegenomen (CBS);</li> </ul>  |

<sup>46</sup> Zie gemeentelijk jaarverslag 2009.

## 6 Casestudy: horeca

Zoals aangegeven, is horeca één van de speerpunten in het acquisitiebeleid. Daarom voert de rekenkamercommissie een quickscan naar dit speerpunt uit. Worden de doelen uit het beleidskader overgenomen en worden ze bereikt?

In juni 2007 publiceert het college de nota 'De Dordtse horeca in ontwikkeling: Knelpunten, kansen en plan van aanpak 2007-2012' (verder 'Horecanota'). De aanleiding voor deze nota is onder meer dat "vanuit de gemeente er nauwelijks sprake is geweest van acquisitie of een actieve benadering van de markt om investeerders te wijzen op ontwikkelingen en business opportuniteiten."<sup>47</sup> In de bijlage van deze nota wordt aangegeven dat de acquisitie-inspanning en de advisering versnipperd is; het aan onderlinge coördinatie ontbreekt en de strategie wordt bepaald vanuit het schaalniveau van het project.<sup>48</sup>

### 6.1 Doel

Tegen deze achtergrond formuleert het college ten aanzien van acquisitie het volgende doel: "acquireer nieuwe ondernemingen die het aanbod completeren."<sup>49</sup>

Naar aanleiding van realisering van dit doel noemt het college onder meer de volgende acties:

- a. "Concentreer je op restaurants in top- en middensegment en (dans)cafés of combinaties daarvan.
- b. Acquireer niet in het wilde weg maar begin met (minimaal 2) grote ondernemers die de loop in de avonduren verder op gang kunnen brengen. Dat wil zeggen: bedrijven met een bewezen concept die de toon kunnen zetten en in staat zijn op eigen kracht bezoekers uit Dordrecht, de Drechtsteden en daarbuiten aan te trekken.
- c. Benut kansen binnen projecten als Hofkwartier en Voorstraat Noord om direct te sturen op onderscheidende ontwikkelingen.<sup>50</sup>
- d. Verdichting horecaconcentraties door vestiging van 6 nieuwe ondernemingen en een verdichting van de terrasfunctie met 20%.<sup>51</sup>

De 'Horecanota' meldt dat om te voorzien in een efficiënte benadering van de markt, in ieder geval voor de komende 2 jaar, een taskforce horeca samengesteld wordt. Opdrachtgever van deze taskforce is de directeur Economie, die vanuit het programma Economie de opdracht heeft om nieuwe horecaondernemingen te acquireren. De directeur legt nieuwe acquisities voor aan het ABC-overleg waar bepaald wordt of aanvullende acquisitie-instrumenten ingezet moeten worden.

De taskforce bestaat verder uit de accountmanager horeca van het Ondernemersloket en (ad hoc) uit een externe acquireur/adviseur die "beschikt over gedegen kennis van de markt en een groot persoonlijk netwerk binnen de landelijke horeca".<sup>52</sup> De taskforce treedt volgens de

<sup>47</sup> Dordtse horeca in ontwikkeling Knelpunten, kansen en plan van aanpak 2007-2012, blz. 10.

<sup>48</sup> Dordtse horeca in ontwikkeling Knelpunten, kansen en plan van aanpak 2007-2012, bijlage 2 v.d. nota.

<sup>49</sup> Dordtse horeca in ontwikkeling Knelpunten, kansen en plan van aanpak, 2007-2012, blz. 12.

<sup>50</sup> Dordtse horeca in ontwikkeling Knelpunten, kansen en plan van aanpak 2007-2012, blz. 12.

<sup>51</sup> Dordtse horeca in ontwikkeling Knelpunten, kansen en plan van aanpak 2007-2012, bijlage 1 v.d. nota.

<sup>52</sup> In november 2007 is het programma Economie samengevoegd met het programma Kennis in het Programma Impuls. Om ervoor te zorgen dat er een duidelijk en stevig aanspreekpunt is voor economie, is

'Horecanota' niet op als zelfstandig ontwikkelaar met eigen investeringsbudgetten, maar jaagt de ontwikkeling door derden aan door partijen bij elkaar te brengen, kansen te creëren en potentiële investeerders te verleiden, begeleiden en faciliteren in de meest ruime zin.<sup>53</sup>

In september 2007 houdt de adviescommissie een debat over de 'Horecanota'. Daar komt ook acquisitie aan de orde. Volgens wethouder Van den Oever heeft Dordrecht een goed functionerend Ondernemersloket dat goed is in warme acquisitie. "Dordrecht wil daarnaast horeca toevoegen op diverse plekken: Hofkwartier, Stadswerven. Vaak wordt binnen het project een deskundige gezocht en die wordt ook betaald door het project, op ad hoc basis. Koude acquisitie wordt nauwelijks gedaan. Het college wil op uurbasis een specifieke acquireur hebben.[.] De acquireur moet een bepaald type horeca naar de stad halen".<sup>54</sup>



Foto 3: Hofkwartier

---

deze functie gepositioneerd bij het hoofd grondbedrijf binnen de sector stadsontwikkeling. In 2010 is het programma Binnenstad opgeheven, waardoor er geen programmamanagers meer waren. Het gevolg was dat van de taskforce alleen de accountmanager horeca van het Ondernemersloket overbleef. Er is geen externe acquireur ingeschakeld.

<sup>53</sup> Dordtse horeca in ontwikkeling Knelpunten, kansen en plan van aanpak 2007-2010, Bijlage 2.

<sup>54</sup> Notulen adviescommissie dd. 11 september 2007, blz. 18/19.

Tabel 15: Vormen van acquisitie (bron: beleidskader 'economische acquisitie')

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Proactief:               | de gemeente benadert uit eigen initiatief (startende) ondernemers.   |
| Reactief:                | het begeleiden van ondernemers die zichzelf melden bij de gemeente.  |
| Warme acquisitie:        | de gemeente legt <i>opnieuw contact</i> met bedrijven, waarmee ze eerder in aanraking is geweest. De bedrijven zijn bekend met de gemeente.  |
| Koude acquisitie:        | de gemeente legt contact met bedrijven, waarmee ze niet eerder contact had. Ze zijn nog geen klant of bekende van de gemeente waardoor bedrijven waarschijnlijk ook niet bekend zullen zijn met de gemeente(lijke diensten). |
| Branchegericht:          | het aantrekken van bedrijven uit een bepaalde branche (bijv. zakelijke dienstverlening).   |
| Gebiedsgericht:          | het aantrekken van bedrijven op zich in bepaald gebied of bedrijfsterrein te vestigen.   |
| Strategische acquisitie: | het aantrekken van in omvang grote bedrijven die -behalve voor Dordrecht- ook voor de Drechtsteden van belang zijn.  |

## 6.2 Doel Horecanota gehaald?

Het doel is: acquireer 6 nieuwe ondernemingen. De rekenkamercommissie constateert dat het subdoel om 6 ondernemingen in de periode 2007-2010 te vestigen is gehaald. Nieuwe ondernemingen zijn bijvoorbeeld:

- Area Sixzz (2007)
- Villa Augustus (2007)
- Wok Away (2007)
- Yama Yama (2009)
- Bellevue Groothoofd (2010)<sup>55</sup>
- Art & Dining (2010)

De grote ondernemers die een belangrijke stedelijke, regionale en zelfs bovenregionale functie hebben, zijn Villa Augustus en Bellevue/Groothoofd.



Foto 4: Interieur Villa Augustus

<sup>55</sup> Bellevue is qua locatie niet nieuw. De vorige zaak was al jaren dicht. Het nieuwe Bellevue/Groothoofd is echter een heel ander concept (kwalitatief hoger segment, met restaurant/hotelfunctie). Kortom: de locatie is hetzelfde, maar er is een nieuw concept na vele jaren leegstand (mail 15-12-2011).

In April 2010 is het Van der Valk-concern in het Businesspark Amstelwijck begonnen met de bouw van een 55 meter hoge hoteltoeren. In het derde kwartaal van 2012 hoopt Hotel Van der Valk Dordrecht haar deuren te kunnen openen.<sup>56</sup>

Er zijn verder plannen tot horecaondernemingen bij het Vrieseplein, Energiehuis en Stadswerven.<sup>57</sup> De resultaten zijn 7 nieuwe ondernemingen en een verdichting van de terrasfunctie met naar schatting meer dan 20%.<sup>58</sup> De rekenkamercommissie constateert dat het resultaat is gehaald: er zijn 6 nieuwe ondernemingen.

De rekenkamercommissie heeft ook gekeken naar het effect, namelijk meer werkgelegenheid in de horeca. Ze heeft daarvoor gegevens van het OCD ontvangen. De onderstaande tabel meldt gegevens over het totale aantal horecavestigingen in Dordrecht met het aantal werkzame personen. Hieronder vallen alle horecazaken, dus ook snackbars en cateringbedrijven.

Tabel 16: Aantal vestigingen en werkzame personen in horecazaken (bron: OCD)

| Datum    | Aantal vestigingen | Aantal werkzame personen |
|----------|--------------------|--------------------------|
| 1-1-2007 | 199                | 990                      |
| 1-1-2008 | 197                | 945                      |
| 1-1-2009 | 199                | 977                      |
| 1-1-2010 | 207                | 984                      |
| 1-1-2011 | 232                | 1230                     |

De rekenkamercommissie constateert dat het aantal vestigingen in de periode van 2007-2010 is toegenomen. Vooral in 2010 is het aantal vestigingen gegroeid. Het aantal werkzame personen is in de periode 2007-2009 stabiel. In 2010 er is sprake van een flinke stijging.

### 6.3 Samenvatting

“Acquireer nieuwe ondernemingen die het aanbod completeren”, dat is het doel van de ‘Horecanota’. De rekenkamercommissie constateert dat de gemeente Dordrecht nieuwe ondernemingen acquireert. Gelijktijdig constateert de commissie dat de gemeente zich hierbij vooral focust op de vestiging van nieuwe ondernemingen en minder op de toename van werkgelegenheid in de horecasector. In de periode 2007-2010 neemt het aantal vestigingen licht toe (van 199 in 2007 naar 207 in 2010). Het aantal werkzame personen neemt in diezelfde sector licht af (990 in 2007, 984 in 2010). In 2011 laat een flinke toename van vestigingen en het aantal werkzame personen zien.

Het effect van de nieuwe vestigingen, namelijk meer werkgelegenheid, vindt de rekenkamercommissie in de cijfers uit de periode 2007-2010 niet terug. De vraag of er bij deze case sprake is van doelrealisatie van het Beleidskader ‘economische acquisitie’ antwoordt de rekenkamercommissie bevestigend: het doel in de ‘Horecanota’ is namelijk acquireer nieuwe vestigingen. En dat is gebeurd.

<sup>56</sup> Tijdens de afronding van het onderzoek is gebleken, dat het de bedoeling is dat Hotel Van der Valk eind juli de deuren al opent.

<sup>57</sup> Bijlage 2 geeft een overzicht van het aantal geopende vestigingen 2007-2010.

<sup>58</sup> Informatie uit mail 21 november 2011.

## 7 Financiën

### 7.1 Beleidskader 'economische acquisitie'

Het beleidskader van 2006 geeft voor het Acquisitiebeleid aan, dat nog onduidelijk is "welke bedragen hiervoor benodigd zijn. De komende maanden zal dit verder worden onderzocht. Door het Grondbedrijf wordt een concurrentieanalyse opgesteld waarin onderzocht wordt wat de concurrentiepositie van Dordrecht is met betrekking tot grondprijzen en acquisitie instrumentarium. Verder zal blijken uit de ervaringen in de praktijk en uit de op te stellen actieplannen voor horeca en zakelijke dienstverlening, welke inzet gewenst is. Zodra de resultaten van dit onderzoek beschikbaar zijn wordt een definitief voorstel voorgelegd aan het college van B en W".<sup>59</sup>

Vervolgens komt het college met een financiële vertaling: de vulling van het promotiefonds met jaarlijks € 162.000 in de periode 2007-2010. Verder is het budget voor het acquisitiefonds voor de jaren 2007-2010 op circa € 900.000 begroot.

### 7.2 Acquisitie- en Promotiefonds

In het meerjarenbeleidsprogramma 2006-2010 wordt ingezet op de versterking van de economische positie van Dordrecht. Tegen deze achtergrond wordt in de relevante documenten gesproken over een 'promotiefonds' en 'acquisitiefonds'. Dit zijn twee fondsen, die volgens ambtelijke informatie niet hetzelfde zijn. In de onderstaande paragrafen wordt in het kort het onderscheid toegelicht.

#### *Promotiefonds*

De rekenkamercommissie constateert dat het promotiefonds vóór 2006 al was ingesteld. In een raadsvoorstel van juni 2007 wordt namelijk gesteld dat "in de afgelopen jaren voor de uitvoering van de promotie- en acquisitieactiviteiten jaarlijks vanuit het promotiefonds budget beschikbaar [is] gesteld,". "Dit fonds is per ultimo 2006 leeg", aldus het raadsvoorstel.<sup>60</sup>

In juli 2007 besluit de raad daarom om in de periode 2007-2010 een jaarlijkse bijdrage van € 162.000 aan de reguliere activiteiten van het Ondernemersloket te geven. Hiervan is € 100.000 bedoeld voor materiële kosten (advertenties, deelname aan beurzen, etc.) en het restant (€ 62.000) voor dekking van uren.<sup>61</sup> "Dit budget wordt ten laste gebracht van de algemene bestemmingsreserve van het Grondbedrijf."<sup>62</sup>

#### *Acquisitiefonds*

Het acquisitiefonds was een toevoeging aan het exploitatiebudget (gevoed uit algemene middelen) voor de periode 2007 t/m 2010.<sup>63</sup> In een raadsinformatiebrief van november 2011 geeft

<sup>59</sup> Beleidskader 'economische acquisitie', blz. 9.

<sup>60</sup> Raadsvoorstel 17 juni 2007.

<sup>61</sup> Mail 21-11-2011.

<sup>62</sup> Raadsvoorstel 17 juni 2007; Prognose 2007, Vermogenspositie Grondbedrijf per 31-12-2006.

<sup>63</sup> Er zijn technisch gezien meerdere manieren waarop middelen beschikbaar kunnen worden gesteld. Er kan bijvoorbeeld een reserve worden ingesteld waaruit jaarlijks de bestede middelen kunnen worden gedekt. Een andere optie is het tijdelijk ophogen van de exploitatiebudgetten in de begroting. In dit geval is gekozen voor de laatste variant. De term 'fonds' is in dit verband een misleidende omschrijving omdat

het college meer inzicht in het budget en de kosten van het acquisitiefonds. In het acquisitiefonds is een bedrag van € 900.000 gereserveerd (out of pocket kosten en apparaatskosten), aldus deze brief.<sup>64</sup>

Tabel 17: Overzicht budget en uitgaven acquisitiefonds 2007-2011

| <b>Acquisitiefonds</b>   | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>Totaal</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Budget                   | 150.000     | 254.000     | 260.000     | 264.000     |             | 928.000       |
| Resultaatbestemming      |             | 139.000     | 144.000     | 0           |             |               |
| Totaal                   |             | 393.000     | 404.000     | 264.000     |             |               |
| Uitgaven                 |             |             |             |             |             |               |
| Kosten externe acquireur | 11.000      | 100.000     | 68.000      |             |             | 179.000       |
| Bijdrage incentive       |             | 150.000     |             | 336.000     |             | 486.000       |
| Terugbetaling incentive  |             |             |             |             | - 100.000   | - 100.000     |
| Restant                  | 139.000     | 144.000     | 336.000     | - 72.000    | - 100.000   |               |
| Subtotaal uitgaven       |             |             |             |             |             | 565.000       |
| Onderbesteding           |             |             |             |             |             | 363.000       |

Bron: brief Acquisitiefonds 2007-2011 - evaluatie en doorstart 1 november 2011

Volgens de brief over het Acquisitiefonds 2007-2011 is bij jaarrekening 2007 en 2008 het restant budget (€ 139.000 en € 144.000) als resultaatbestemming toegevoegd aan het budget voor het volgend jaar.

Met betrekking tot de uitgaven constateert de rekenkamercommissie dat:

- In 2010 bleek dat één bedrijf niet kon voldoen aan de gestelde randvoorwaarden ten aanzien van de incentive. Het verkregen bedrag is in 2011 teruggestort, waardoor er een restantbudget in het fonds zit van € 100.000. In een reactie laat de ambtelijke organisatie weten dat het bij een incentive (in de vorm van bedrijfsverplaatsingssubsidie/verhuiskostensubsidie/loonkostensubsidie) gaat om een eenmalige bijdrage. In een contract is overeengekomen dat het bedrag wordt terugbetaald als het bedrijf binnen een aantal jaren Dordrecht verlaat of alsnog niet komt.
- De kosten voor de externe acquireur zijn in 2010 teruggebracht tot nul.

Het college besluit om in het kader van de financiële situatie van de gemeente de € 100.000 terug te storten in de 'algemene middelen'. Vervolgens geeft het college aan dat "de looptijd van het acquisitiefonds daarmee afgelopen is. Er is voor verdere jaren geen budget beschikbaar en er zijn dus geen middelen om de genoemde instrumenten in te zetten. Toch blijven de uitgangspunten van het beleidskader 'economische acquisitie' nog recht overeind staan. Moge-

---

geen sprake is van een fonds c.q. reserve. Waarom destijds gekozen is voor deze oplossing is niet bekend. (mail, 22 december 2011).

<sup>64</sup> Raadsinformatiebrief Acquisitiefonds 2007-2011 - evaluatie en doorstart, 1 november 2011.

lijk dat in financieel betere tijden weer (structureel) budget hiervoor vrijgemaakt kan worden".<sup>65</sup>

Navraag bij de ambtelijke organisatie leert dat er feitelijk geen budget voor acquisitie in 2011 is. "Indien er wel kosten zijn gemaakt, zijn deze per saldo gedekt uit de budgetten van het Ondernemersloket".<sup>66</sup> Het idee is om nieuwe budgetten voor acquisitie aan te vragen bij de kadernota 2013. In zijn besluit van 1 november 2011 geeft het college aan dat de financiële consequenties voor een mogelijke doorstart van het acquisitiefonds worden meegenomen in de integrale afweging van de voorstellen ten behoeve van de Kadernota 2013.<sup>67</sup> Of dat idee gaat worden uitgevoerd en of de gemeente middelen vrijmaakt, zal in 2012 moeten blijken.

### 7.3 Kosten Ondernemersloket

De rekenkamercommissie heeft een overzicht gevraagd aan het Ondernemersloket van de opbrengsten en de kosten in de periode 2007-2010. Dit om na te gaan in hoeverre de activiteiten ten behoeve van de acquisitie door het Ondernemersloket worden gefinancierd. Dit overzicht is samengevat in onderstaande tabel.

Tabel 18: Overzicht budgetten en uitputting Ondernemersloket

|                  | 2007    |           |          | 2008    |           |          |
|------------------|---------|-----------|----------|---------|-----------|----------|
|                  | Begroot | Werkelijk | Vershil  | Begroot | Werkelijk | Vershil  |
| Materiële kosten | 128.000 | 134.154   | -6.154   | 228.755 | 128.146   | 100.609  |
| Apparaatskosten  | 273.000 | 408.013   | -135.013 | 369.325 | 491.224   | -121.899 |
| Inkomsten (*)    | 0       | 0         | 0        | 0       | -20.300   | 20.300   |
| Totaal           | 401.000 | 542.166   | -141.166 | 598.080 | 599.069   | -989     |

|                  | 2009    |           |          | 2010    |           |          |
|------------------|---------|-----------|----------|---------|-----------|----------|
|                  | Begroot | Werkelijk | Vershil  | Begroot | Werkelijk | Vershil  |
| Materiële kosten | 122.318 | 108.239   | 14.079   | 74.692  | 137.439   | -62.747  |
| Apparaatskosten  | 375.408 | 565.505   | -190.097 | 379.110 | 595.950   | -216.840 |
| Inkomsten (*)    | 0       | -15.425   | 15.425   | 0       | -4.650    | 4.650    |
| Totaal           | 497.726 | 658.319   | -160.593 | 453.802 | 728.739   | -274.937 |

De rekenkamercommissie constateert dat in 2007 het verschil tussen de begrote en de werkelijke uitgaven circa - € 141.000 bedroeg. In 2008 was het verschil nagenoeg nihil, voor 2009 was het verschil van circa - € 160.000 en voor 2010 - € 275.000.

De rekenkamercommissie constateert ook dat in de periode 2007-2010 de werkelijke apparaatskosten flink zijn gestegen: van € 408.000 in 2007 tot circa € 596.000 in 2010. De begrote apparaatskosten stegen van € 273.000 in 2007 naar € 379.110 in 2010.

In een reactie verklaart de ambtelijke organisatie deze toename. Zo is blijkens deze reactie een ambtenaar vanuit het voormalige programma MTS (Marketing, Toerisme & Stads promotie) overgekomen naar Stadsontwikkeling. Deze persoon heeft vanaf 2009 een belangrijke bijdrage

<sup>65</sup> Acquisitiefonds 2007-2011 - evaluatie en doorstart, blz. 3.

<sup>66</sup> Mail 22 december 2011.

<sup>67</sup> Collegebesluit nr. SO/674298, 1 november 2011.



aan de activiteiten van het Ondernemersloket geleverd. De uren worden bekostigd uit het exploitatiebudget van Stadsontwikkeling, maar dat budget kan evenwel op een ander product in de begroting staan. De begroting van de apparaatskosten wordt gemaakt op basis van de urenplanning en tussen urenplanning en realisatie kan een verschil zitten. De geconstateerde toename van de kosten en daarmee overschrijding van het budget zou volgens de ambtelijke organisatie "dus goed kunnen worden gecompenseerd door een onderschrijding op de apparaatskosten van een ander product. Dat is een belangrijke nuancering bij de toename van de kosten."<sup>68</sup>

De rekenkamercommissie heeft geen kostenoverzicht van de activiteiten ter versterking van de contactfunctie van het Ondernemersloket.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de stijging. De commissie constateert dat de stijging van de werkelijke kosten in de periode 2007-2010 34 procent bedraagt.

Tabel 19: Werkelijke kosten ondernemersloket

|      | Werkelijke kosten in euro's | Stijging |
|------|-----------------------------|----------|
| 2007 | 542.166                     | 56.903   |
| 2008 | 599.069                     | 59.260   |
| 2009 | 658.329                     | 70.410   |
| 2010 | 728.739                     | -        |

De rekenkamercommissie heeft bijlagen ontvangen waarin de verrichte activiteiten en de uren van medewerkers bij elkaar zijn opgeteld. De in de bijlage genoemde activiteiten (*zaakvolgsysteem operationeel, succesvolle bedrijfsbezoeken afgelegd, Actieplan horeca opgesteld, starterbijeenkomsten georganiseerd door ondernemers loket en Kamer van Koophandel, organiseren netwerkbijeenkomsten, beurzen bezocht, ondernemersontbijt georganiseerd, website omgebouwd*) worden niet afzonderlijk gegroepeerd geboekt.

De rekenkamercommissie heeft ook de gegevens voor 2011 opgevraagd. In tabel 20 is voor 2011 het overzicht terug te vinden.

Tabel 20: Overzicht inkomsten en uitgaven Ondernemersloket

| Kostensoort            | Uitgaven |            | Inkomsten |            |
|------------------------|----------|------------|-----------|------------|
|                        | Begroot  | Realisatie | Begroot   | Realisatie |
| Apparaatskosten (uren) | 434.341  | 552.150    |           |            |
| Materiële kosten       | 99.153   | 67.677     |           |            |
| Onttrekking reserve    |          |            | 162.000   | 162.000    |
| Overige inkomsten      |          |            | 100.000   | 101.500    |
| Totaal                 | 563.494  | 619.827    | 262.000   | 263.500    |

Onttrekking uit reserve vindt bij jaarrekening plaats.

<sup>68</sup> Ambtelijke reactie, 20 februari 2012.

De conclusie is dat de apparaatskosten hoger zijn dan de begrote kosten (circa € 56.000). Daarentegen is een onderuitputting van materiële kosten van circa € 31.000.

#### 7.4 Kosten acquisitie Horeca

Voor het bereiken van het doel in de 'Horecanota' zou een taskforce horeca worden opgericht. De dekking van de kosten van deze taskforce zijn in de onderstaande tabel opgenomen.

Tabel 21: Kosten taskforce voor een periode van 2 jaar (bron: raadsinformatiebrief 17 juli 2007)

|                      | Begrote<br>Kosten | Dekking t.l.v.<br>projecten | Dekking t.l.v. acquisitiebudget van<br>het programma Economie |
|----------------------|-------------------|-----------------------------|---|
| Projectleider horeca | € 100.000         | € 70.000                    | € 30.000  |
| Externe adviseur     | € 50.000          | € 25.000                    | € 25.000  |
| Promotiemateriaal    | n.t.b.            |                             | p.m.  |
| Acquisitiefee's      | n.t.b.            |                             | p.m.  |
| Totaal               | € 150.000         | € 95.000                    | € 55.000  |

De externe acquireur werkt volgens de horecanota wat betreft het daadwerkelijke acquireren op no cure-no pay-basis. De acquisitiefee bij een succesvolle vestiging wordt gedekt vanuit het programma Economie. Om welk bedrag het gaat is vooraf niet te zeggen. Daarnaast wordt deze persoon op ad hoc-basis ook als adviseur betrokken bij de taskforce. De kosten hiervoor worden geraamd op € 25.000 per jaar.<sup>69</sup>

De belasting van de projectleider horeca wordt op maximaal 500 uur per jaar geschat. Hierbij wordt gestreefd naar 70% dekking door de budgetten van de projecten waaraan de projectleider horeca adviseert. De overige 30% kan gezien worden als directe en indirecte acquisitie-inspanning en wordt gedekt vanuit het acquisitiebudget van het programma Economie.<sup>70</sup>

De rekenkamercommissie is nagegaan of de taskforce Horeca inderdaad is ingesteld. Daartoe heeft zij een gesprek met twee ambtenaren gevoerd. Uit dit gesprek leidt de rekenkamercommissie af dat er geen taskforce, geen projectleider horeca en geen externe adviseur is aangesteld.<sup>71</sup> De rekenkamercommissie heeft geen document(en) gevonden waarin dit aan de raad wordt gemeld.<sup>72</sup>

De rekenkamercommissie constateert dat de taskforce formeel niet is gestart. Ambtelijk is wel aangegeven dat de horecagebonden activiteiten (deels) zijn uitgevoerd binnen de lijnorganisatie.

De rekenkamercommissie heeft vervolgens onderzoek gedaan naar de kosten en de mensuren die samenhangen met de horecagebonden activiteiten. Hierbij heeft ze hulp van het bedrijfsbureau Stadsontwikkeling gekregen. Deze zoektocht heeft geleid tot de onderstaande constatering:

<sup>69</sup> Dordtse horeca in ontwikkeling Knelpunten, kansen en plan van aanpak 2007-2012.

<sup>70</sup> Raadsinformatiebrief 17 juli 2007.

<sup>71</sup> Het gesprek met de twee ambtenaren vond op 16 november 2011 plaats.

<sup>72</sup> Mail 18 januari 2012. Deze mail bevestigt ook dat de raad hierover bijv. per raadsinformatiebrief niet is ingelicht.

- Het Programma Economie is eind 2007 opgeheven, de bijbehorende budgetten zijn bij de jaarrekening 2007 ten gunste van het rekeningresultaat gekomen.
- Het is moeilijk om nu nog op zoek te gaan naar kosten en mensuren die samenhangen met horecagebonden activiteiten. Over 2007-2010 is gezocht naar uren en facturen met omschrijving 'horeca'. De rekenkamercommissie kan niet beoordelen hoeveel uren en andere kosten met afwijkende omschrijvingen of op andere codes zijn gemaakt. Het onderstaande overzicht is dus niet volledig. Het gaat dan om gelden uit de reguliere middelen, waar was voorzien in € 55.000 uit het programma Economie. De rekenkamercommissie vindt van deze € 55.000 een budget van circa € 33.300 terug (zie tabel 22). Van deze € 33.300 is circa € 28.300 gerealiseerd.
- De rekenkamercommissie heeft ook onderzocht of er kosten ten laste van projecten zijn gemaakt. De dekking van deze kosten was € 95.000. De gegevens die nodig zijn om te beoordelen of er kosten ten laste van een project zijn gemaakt, zijn niet boven tafel gekomen en dus kan de rekenkamer dit niet beoordelen.

Tabel 22: Overzicht gebudgetteerde bedragen en gerealiseerde uitgaven uit Programma Economie

|  | Budget € | Realisatie € | Verschil |
|--|----------|--------------|----------|
| Economisch beleid  | 33.350   | 28.345       | 5.005    |
| Promotie en acquisitie incl. Ondersteuning activiteiten, voorlichting & Communicatie | 4.025    | onbekend     | onbekend |
| Totaal   | 37.375   |              |          |

Bron: overzicht bedrijfsbureau SO 18 januari 2012

## 7.5 Samenvatting

De gemeenteraad heeft ingestemd met de vorming van een taskforce en met de begrote kosten van deze force. De taskforce is echter niet ingesteld. Dit besluit is niet aan de raad teruggekoppeld.

Verder constateert de rekenkamercommissie dat de directe kosten zijn begroot op € 150.000 (zie tabel 21). € 55.000 van dit bedrag wordt volgens tabel 21 gedekt uit het programma Economie. Dit Programma is eind 2007 opgeheven. Ook is de rekenkamercommissie nagegaan of deze begrote € 55.000 zijn uitgegeven. Ze kon van dit bedrag niet meer dan circa € 28.000 uit de administratie terugvinden.

## 8 Samenvatting Beleidskader 'economische acquisitie' en Horecanota

In dit hoofdstuk worden de doelen, de activiteiten, de kosten van deze activiteiten en de bereikte doelen naast elkaar gezet.

Tabel 23: Beleidskader 'economische acquisitie'

|    | Geformuleerd doel<br>activiteit   | Gerealiseerde doelen<br>Activiteit   | Begrote kosten   | Gemaakte kosten   |
|----|---|--|--|---|
| 1  | Instelling van het ABC-overleg  | ABC overleg is ingesteld (jaarplan OL 2007)  | uren <sup>73</sup>   | uren  |
| 2  | Aanstellen van een senior adviseur acquisitie   | Acquisiteur is aangesteld (jaarverslag 2007)   | € 179.000  | € 179.000   |
| 3  | Actieve acquisitie voor nieuwe bedrijvigheid (Coalitieakkoord 2006)   | Acquisiteur heeft zich ingespannen om nieuwe bedrijvigheid te trekken (jaarverslag 2007) | -  | -   |
| 4  | Aanstellen van een medewerker promotie en acquisitie  | Medewerker promotie en ondersteuning acquisitie is aangesteld (jaarplan OL 2007)         | -  | -   |
| 5  | Inzetten van incentives, bedrijfsverplaatsingssubsidies en loonkostensubsidies                                      | -  | € 386.000  | € 386.000   |
| 6  | Implementeren van een volgsysteem   | Zaakvolgsysteem is operationeel (jaarverslag 2008)                                       | Geen kosten, alleen uren   | Geen kosten, alleen uren  |
| 7  | 20 bedrijfsbezoeken per accountmanager  | Bedrijfsbezoeken afgelegd (jaarverslag 2010 en jaarverslag OL 2010)                      | uren   | uren  |
| 8  | Opstellen en uitvoeren van acquisitieplannen (Nota ruimte voor ondernemen en Beleidskader 'economische acquisitie') | Actieplan horeca opgesteld (jaarverslag 2007)  | -  | -   |
| 9  | Uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoek   | -  | -  | -   |
| 10 | Opstellen van een strategisch beleidskader  | -  | -  | -   |
|    |   | Starterbijeenkomst georganiseerd   | € 2.000 (startersbeurs 2011)   | € 800 (startersdag 2011)  |
|    |   | Organiseren netwerkbijeenkomsten   | € 20.000 (ondernemersontbijt 2x);<br>€ 3.500 (bijeenkomst ondernemersvereniging) | € 11.000 (ondernemersontbijt 1x)<br>€ 3.200 (bijeenkomst ondernemersvereniging) |
|    |   |  |  | Geen kosten (starterbijeenkomst 2010);<br>€ 2.100 (startersdag)                 |

Uit de samenvatting blijkt dat de rekenkamercommissie geen compleet beeld heeft van de uitgaven van het acquisitiebeleid. Een van de speerpunten in het acquisitiebeleid is de horeca. Daarom heeft de rekenkamercommissie als casus dit speerpunt nader onderzocht. Het doel is

<sup>73</sup> De informant van het Ondernemersloket noemt alleen de term 'uren' en vult deze niet in met bedragen.

om nieuwe ondernemingen te acquireren. Dat doel past in het Beleidskader 'economische acquisitie'.

## 8.1 Horecanota

Tabel 24: Overzicht doelen, activiteiten, kosten en bereikte doelen

| Vastgesteld doel:<br>Acquireer nieuwe ondernemingen die het aanbod completeren | Prestaties  | Gemaakte Kosten | Doel bereikt?<br>Nieuwe bedrijven aantrekken                        |  |
|--|---|-----------------|---|--|
| 6 nieuwe bedrijfs-vestigingen  | <p>Verrichte Activiteiten</p> <p>Er wordt in de Horecanota voorgesteld een Taskforce Horeca in te stellen. Dat is niet gebeurd. Deze taskforce zou de trekker worden om deze 6 nieuwe ondernemingen te laten vestigen.<sup>74</sup></p> | 28.000          | <p>Resultaat: meer nieuwe bedrijven</p> <p>Dit doel is gehaald.</p> | <p>Effect: meer werkgelegenheid</p> <p>Werkgelegenheid is stabiel in 2007-2010. Het effect van de nieuwe vestigingen op de werkgelegenheid is niet helder.</p> |

De rekenkamercommissie constateert dat het doel van deze nota is bereikt: er zijn 6 nieuwe vestigingen gekomen. De rekenkamercommissie heeft een kostenspecificatie van de verrichte activiteiten opgevraagd en ontvangen. De rekenkamercommissie constateert dat de gemaakte kosten maar gedeeltelijk inzichtelijk kunnen worden gemaakt.

### Samenvatting

Belangrijke vraag is hoeveel er in 2007-2011 nu voor acquisitie is uitgegeven. Uit dit hoofdstuk blijkt dat er geen duidelijk beeld te reconstrueren is van de begrote kosten en de gemaakte kosten voor de doelen in het beleidskader 'economische acquisitie' en de 'Horecanota'.

<sup>74</sup> Zie bijlage 1 Horecanota.

## 9 Regionaal

Het acquisitiebeleid loopt in de tijd meer samen met het regionale beleid van de Drechtsteden. Tegen deze achtergrond kijkt de rekenkamercommissie ook naar de doelen op regionaal niveau, doelen die het Drechtstedenbestuur heeft vastgesteld. Dit bestuur heeft 10 leden, waarvan 3 bestuursleden (2 wethouders en de burgemeester) uit Dordrecht. De burgemeester is tevens voorzitter van het Drechtstedenbestuur.

### 9.1 Beleidskader 'Uiteindelijk gaat het om de regio!'

Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 is de ROM-D het tweede voertuig voor acquisitie. De ROM-D richt zich op ontwikkeling en herontwikkeling van bedrijventerreinen en kantorenlocaties. Dit is een kostbare en risicovolle zaak voor gemeenten. De ROM-D kan de potentiële risico's die met de herontwikkeling gepaard gaan van de gemeenten overnemen. Hierdoor kunnen gemeenten de risicoserveringen, die gedaan zijn voor overgedragen projecten, verminderen.

Om de risico's van de gemeenten over te nemen moet de ROM-D volgens het Drechtstedenbestuur hiertoe in staat gesteld worden. Essentieel is de beleidsmatige sturing door de Drechtsteden, de wijze van overdracht, de financiering van projecten en de juridische organisatie.

In oktober 2007 heeft het Drechtstedenbestuur de notitie 'bouwstenen bedrijfsplan ROM-D' aan het college aangeboden met het verzoek de stukken ook aan de raad ter meningsvorming aan te bieden. Het Drechtstedenbestuur meent dat de ROM-D in het verlengde van de beleidsmatige overdracht verantwoordelijk is voor de promotie en acquisitie voor alle bedrijventerreinen in de Drechtsteden. Volgens het Drechtstedenbestuur wordt hierdoor de herkenbaarheid van de Drechtsteden in de markt vergroot en neemt de eenduidigheid waarmee de markt benaderd wordt toe.

Ook het feit dat de buurregio's Rotterdam en West-Brabant via het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) en de REWIN West-Brabant, veel inzet plegen op promotie en acquisitie, zorgt voor een toenemende noodzaak voor de Drechtsteden om hier stappen in te zetten, aldus het DSB. Zowel in de bedrijventerreinenstrategie als in de kantorenstrategie is gezamenlijke promotie en acquisitie als essentieel benoemd.<sup>75</sup>

In februari 2008 gaat de gemeenteraad akkoord met een brief van het Dordtse college aan het DSB inzake de ROM-D. Het college stemt dan in met de overdracht van de beleidsmatige regie aan het Drechtstedenbestuur.<sup>76</sup> Het belang van acquisitie wordt nog eens onderstreept doordat dit beleid naar het niveau van de Drechtsteden wordt getild. De programmabegroting van 2010 van de gemeente Dordrecht geeft aan dat de uitvoerende taken rondom (bovenregionale, nationale en internationale) promotie en acquisitie in 2010 worden overgedragen aan de ROM-D.<sup>77</sup>

In 2009 belast het Drechtstedenbestuur de ROM-D (opnieuw, in 1999 was dat ook het geval) met de regionale 'promotie en acquisitie'.<sup>78</sup> De ROM-D krijgt de opdracht om de regio te positioneren als een aantrekkelijke vestigingsplaats en nieuwe bedrijvigheid te stimuleren. Ook

<sup>75</sup> Vergadernotitie voor het Drechtstedenbestuur 11 oktober 2007.

<sup>76</sup> Raadsbesluit, 5 februari 2008.

<sup>77</sup> Programmabegroting 2010, blz. 64.

<sup>78</sup> Brief Drechtstedenbestuur, 7 april 2010.

moet de ROM-D zich richten op het behoud van de reeds in de Drechtsteden gevestigde bedrijven. Op 14 oktober 2009 is de Drechtstraad akkoord gegaan met de doorontwikkeling van de ROM-D. Ook in dit kader is gesteld dat de ROM-D dé uitvoeringsorganisatie is voor de regionale promotie en acquisitie.<sup>79</sup>

Tegen deze achtergrond is het Beleidskader regionale economische marketing, promotie & acquisitie Drechtsteden 'Uiteindelijk gaat het om de regio!', opgesteld.

Dit beleidskader stelt het Drechtstedenbestuur in maart 2010 vast.<sup>80</sup> Op 7 april 2010 neemt de Drechtstraad kennis van dit beleidskader als een ingekomen stuk. Deze nota constateert dat:

- Stad en regio te weinig voorkomen op de short lists van potentiële vestigingslocaties;
- Er nauwelijks inzet is op promotie en acquisitie. De bestaande capaciteit in de regio bestaat uit:
  1. Eén parttime acquireur ROM-D, één promotor vanuit Dordrecht.
  2. Lokaal accountmanagement (Dordrecht 3, Zwijndrecht 1, overige gemeenten parttime).<sup>81</sup>

In de begeleidende brief bij "Uiteindelijk gaat het om de regio!" schrijft het Drechtstedenbestuur dat in de meerjarenbegroting 2010-2014 "budget gereserveerd moet worden" voor acquisitie en promotie. Voor 2010 begroot het bestuur de uitgaven voor acquisitie op € 25.000. Volgens het Drechtstedenbestuur is regionale economische promotie en acquisitie voor de Drechtsteden een nieuwe activiteit. "Tot nu toe zijn op dit vlak vanuit de regio geen activiteiten ontplooid. Daarom is ook geen budget geraamd binnen de begroting 2010 van Bureau Drechtsteden. Binnen de bestaande begroting 2010 hebben we € 25.000 gevonden om de ROM-D een eerste opdracht te kunnen geven. Deels is financiële ruimte ontstaan dankzij een meevaller op het proces van de kadernota promotie en acquisitie. Daarnaast hebben we besloten de actualisatie van de Structuurvisie Detailhandel en Horeca Drechtsteden te temporiseren", zo schrijft het bestuur in zijn brief van 10 april 2010. Ondanks dit betrekkelijk lage bedrag heeft het Drechtstedenbestuur wel ambities voor de toekomst. "De ambities en maatregelen in de kadernota vragen structurele investeringen in de Drechtsteden en de betrokken partners. Daarbij hebben we de ambitie stapsgewijs toe te groeien naar het optimale scenario uit de kadernota",<sup>82</sup> aldus het Drechtstedenbestuur.

Om dit scenario te bereiken wil het bestuur tussen 2011 en 2015 één miljoen euro vrijmaken, zodat acquireurs, promotors en accountmanagers kunnen worden aangesteld. Daarnaast zullen brochures en een website worden ontwikkeld. Het beschikbare budget wordt volgens dit bestuur in een groeimodel op "niveau gebracht, enigszins vergelijkbaar met de omliggende regio's, van 2011 naar 2015".<sup>83</sup> Het bestuur geeft echter niet aan op welke regio's wordt geteund.

---

<sup>79</sup> Brief Drechtstedenbestuur, 7 april 2010.

<sup>80</sup> Besluitenlijst Drechtstedenbestuur 18 maart 2010.

<sup>81</sup> Kadernota, blz. 11.

<sup>82</sup> Brief Drechtstedenbestuur, 7 april 2010.

<sup>83</sup> Beleidskader Regionale economische marketing, promotie & acquisitie, blz. 12.

### 9.1.2 Doelen

De doelstellingen van dit beleidskader zijn:

- Bijdrage leveren aan economische positionering/profiel;
- Versterken economische structuur, vooral in het maritieme cluster, bestaande uit scheepsbouw en reparatie, waterbouw, handel & logistiek en zakelijke dienstverlening als onderdeel van het maritiem cluster;
- Ontwikkeling werkgelegenheid;
- Vergroten koopkrachtbinding.

De termen 'bijdragen aan', 'versterken van', 'ontwikkelen' en 'vergroten', duiden op een proces, maar niet op een einddoel dat binnen een periode wordt bereikt. De rekenkamercommissie constateert dat onduidelijk is wanneer de doelstellingen moeten zijn bereikt.

Het beleidskader geeft vervolgens aan dat ten aanzien van acquisitie geen kwantitatieve gegevens zijn aan te leveren. "Voorgesteld wordt om aan het Onderzoekscentrum Drechtsteden een opdracht te verlenen om in 2010 een zgn. 0-meting te verrichten".<sup>84</sup> Het OCD heeft de rekenkamercommissie meegedeeld dat deze opdracht niet is ontvangen.<sup>85</sup>

### 9.1.3 Activiteiten

Het beleidskader somt een aantal activiteiten op voor een "goede kwalitatieve en adequate promotie".<sup>86</sup> Genoemd worden: het opstellen van promotiemateriaal, het opzetten van een vastgoedmonitor, het bezoeken van beurzen, het plaatsen van advertenties en het schrijven van artikelen over (bijzondere) economische ontwikkelingen in de regio in vakbladen, zoals herstructurering bedrijventerreinen.<sup>87</sup>

Een andere activiteit is dat de lokale accountmanagers "gaan co-rapporteren aan de directeur ROM-D. Randvoorwaarde hiervoor is een centraal Acquisitievolsysteem en Relatiebeheerssysteem, zodat regionaal inzichtelijk en transparant is welke (potentiële) relaties er zijn."<sup>88</sup>

### 9.1.4 Doelen bereikt?

#### Resultaten en effecten

De rekenkamercommissie heeft onderzocht of er al resultaten en effecten zijn bereikt. Het jaarverslag van de Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden (GRD) 2010 meldt: "het beleidskader is vastgesteld door het Drechtstedenbestuur. Binnen deze kaders heeft de ROM-D in 2010 opdracht gekregen de regionale promotie en acquisitie op te zetten."<sup>89</sup>

Het Drechtstedenbestuur geeft aan dat jaarlijks geëvalueerd zal worden of de activiteiten van ROM-D voldoende resultaten opleveren om de geformuleerde doelstellingen te behalen. "Deze evaluatie vindt plaats bij het jaarverslag. In het jaarverslag komt ook het onderdeel promotie

---

<sup>84</sup> Kadernota, blz. 6.

<sup>85</sup> Mail OCD 5 januari 2012.

<sup>86</sup> Kadernota, blz. 9.

<sup>87</sup> Kadernota, blz. 25.

<sup>88</sup> Kadernota, blz. 10.

<sup>89</sup> Jaarrekening 2010 GR Drechtsteden, blz. 7.



en acquisitie aan de orde. Naast dit formele evaluatiemoment vindt periodiek overleg plaats tussen Bureau Drechtsteden en de directie van de ROM-D. De voortgang ten aanzien van promotie en acquisitie is in een van de onderwerpen die in dat overleg aan de orde komt<sup>90</sup>.

In een brief aan het Drechtstedenbestuur heeft de ROM-D zich verantwoord over de besteding van de begrote

€ 25.000 voor het jaar 2010.<sup>91</sup> ROM-D geeft in deze brief aan dat dit bedrag is aangevuld met € 75.000 van de Provincie Zuid-Holland. Deze € 100.000 is volgens de ROM-D onder andere besteed aan:

4. Het opstellen van Promotiemateriaal (het betreft een grondige update van beschikbare promotiematerialen- en activiteiten, nieuwe huisstijl, nieuwe brochure, 'adequate' website, een 'extended businesscard' en verzendmap).
5. Organisatie van promotie en acquisitie in regioverband (ROM-D coördineert het zoeken van een passende locatie voor een nieuw bedrijf).
6. Investeren in (inter)nationale netwerken. "In 2010 is gewerkt aan de positionering van de ROM-D in het netwerk van Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA, Ministerie van Economische Zaken) en de Westholland Foreign Investment Agency (WFIA, Provincie Zuid-Holland). Een concreet resultaat van dit netwerk is de gezamenlijke promotie van het Drechtstedengebied en de Stadsregio Rotterdam als "Greater Rotterdam". Hierdoor lift onze regio mee met de naamsbekendheid van Rotterdam en Rotterdam heeft baat bij de ruimte die in onze regio nog beschikbaar is".<sup>92</sup> De directeur geeft verder aan dat de ROM-D bij het Drechtstedenbestuur een begroting van € 250.000 had ingediend. Het budget dat beschikbaar werd gesteld (€ 25.000) "bleek fors lager dan werd ingeschat", waardoor de ROM-D "zelf de verrichte activiteiten bekostigde". "We zijn de provincie Zuid-Holland dan ook zeer erkentelijk voor de beschikbaar gestelde subsidie op een deel van onze activiteiten voor de internationale promotie en acquisitie."

Volgens de directeur van de ROM-D "hebben we met de beschikbare middelen de start gemaakt, in 2011 moeten deze inspanningen effect gaan sorteren. We kunnen terugzien op een productief jaar en we gaan vol ambitie 2011 invullen."<sup>93</sup> Deze brief bevat geen overzicht van concrete activiteiten die in het kader van bovengenoemde drie punten daadwerkelijk zijn uitgevoerd. Ook geeft deze brief geen overzicht van de gemaakte kosten. Vervolgens heeft de rekenkamercommissie de directeur ROM-D verzocht om meer informatie over de verrichte activiteiten en de gemaakte kosten. Deze informatie is ontvangen<sup>94</sup> en opgenomen in tabel 25.

Samenvattend: met de uitvoering van het beleid is pas begonnen. De rekenkamercommissie stelt vast dat het regionale acquisitiebeleid 'in de steigers' staat. De commissie kan daarom

---

<sup>90</sup> Brief Drechtstedenbestuur, 7 april 2010.

<sup>91</sup> Brief ROM-D, 15 maart 2011.

<sup>92</sup> Brief ROM-D, 15 maart 2011, blz. 2.

<sup>93</sup> Brief ROM-D, 15 maart 2011, blz. 2.

<sup>94</sup> Mail ROM-D, 30 januari 2012.

niet vaststellen of de doelen zijn bereikt. Bovendien zijn deze doelen ook niet gekwantificeerd. Over de kosten in 2010 stelt de rekenkamercommissie vast dat:

1. De gemaakte kosten meer waren dan de begrote kosten van het Drechtstedenbestuur;
2. De gemaakte kosten niet zonder de financiële bijdrage van de provincie Zuid-Holland konden worden gedekt.

## 9.2 Samenvatting Acquisitie ROM-D

Tabel 25: Doelen, uit te voeren activiteiten, begrote kosten en gemaakte kosten

| 2010  |  |  |   |                 |
|---|--|--|---|-----------------|
| Doelen  | Begrote kosten                           | Uit te voeren activiteiten                             | Verrichte activiteiten  | Gemaakte kosten |
| Bijdrage leveren aan economische positionering/ profiel   | € 25.000 van het Drechtstedenbestuur     | Het opstellen van Promotiemateriaal                    | Brochures ROM-D (Nederlands en Engels)                                | € 11.500        |
|   |  |  | Bouw nieuwe website   | € 3.000         |
| Versterken economische structuur, vooral in het maritieme cluster, bestaande uit  |  |  | Onderhoudswerkzaamheden Website                                       | € 1.600         |
| scheepsbouw en reparatie, waterbouw, handel & logistiek, zakelijke dienstverlening als onderdeel van het maritiem cluster | Bijdrage Provincie Zuid-Holland € 75.000 | Organisatie van promotie en acquisitie in regioverband | Basis advertentie ROM-D   | € 2.000         |
|   |  |  | Congres herstructurering  | € 1.000         |
|   |  |  | Reclame op monitor luchthaven Rotterdam-The Hague                     | € 5.000         |
| Ontwikkeling werkgelegenheid  |  | Investeren in (inter) Nationale netwerken              | Deelname Offshore Technology Conference In Houston d.d. 3-7 mei 2010. | € 4.000         |
| Vergroten koopkrachtbinding   |  |  | Inhuur medewerker promotie en acquisitie                              | € 48.000        |
|   | Totaal € 100.000                         |  | Totaal  | 76.100          |

## 10 Aanbevelingen Acquisitie

Uit de verkenning komt de rekenkamercommissie tot de conclusie dat de door het college en de gemeenteraad vastgestelde doelen zijn bereikt. In het beleidskader 'economische acquisitie' benoemt het college 3 resultaten en effecten. Het wil bestaande bedrijven behouden, nieuwe bedrijven aantrekken en de werkgelegenheid laten toenemen. Deze doelen zijn bereikt. Hetzelfde geldt voor het doel dat in de 'Horecanota' wordt geformuleerd. Er zijn meer ondernemingen in de horeca. De resultaten en de effecten (toename werkgelegenheid) zijn echter niet gekwantificeerd en dus niet meetbaar.

Ook ten aanzien van de verantwoording naar de raad meent de rekenkamercommissie dat er een verbetering kan worden gemaakt. Zowel als het gaat om het inzicht ten aanzien van de prestaties als het inzicht in de financiën.

Gelet op het bovenstaande doet de rekenkamercommissie de volgende aanbevelingen:

1. Formuleer de doelstellingen van het acquisitiebeleid SMART, met de nadruk op de meetbaarheid.
2. Overweeg om de doelen op het gebied van werkgelegenheid niet alleen in absolute termen te formuleren, maar ook in relatie tot de omvang van de beroepsbevolking.
3. Streef ernaar dat de verantwoording in de jaarverslagen de spiegel van de plannen in de kaderstellende documenten (beleidskaders of begrotingen) is. Dat geldt zowel voor de beoogde en geleverde prestaties als voor de begrote en de gemaakte inkomsten en uitgaven.

## Bijlage 1: Afkortingenlijst

|             |   |
|-------------|---|
| ABC-overleg | Acquisitie, Beleid en Contact                                 |
| bvo         | Bruto vloeroppervlak  |
| CWI         | Centrum voor Werk en Inkomen                                  |
| DSB         | Drechtstedenbestuur   |
| GRD         | Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden                      |
| MEB         | Middelen Economisch Beleid                                    |
| MJP         | Meerjarenbeleidsprogramma                                     |
| OCD         | Onderzoekcentrum Drechtsteden                                 |
| OL          | Ondernemersloket  |
| PB          | Programmabureau   |
| Rom-D       | Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden              |
| SMART       | Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden |

## Bijlage 2: Bedrijven in Dordrecht

| Bedrijven; vestigingen naar bedrijfstak (SBI 2008) in Dordrecht |        |        |        |        |        |     |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| Perioden  | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | %   |
| Bedrijfstakken  | aantal | aantal | aantal | aantal | aantal |     |
| <b>A-U Alle economische activiteiten</b>                        | 4910   | 5130   | 5260   | 5665   | 5780   | 18  |
| <b>A Landbouw, bosbouw en visserij</b>                          | 90     | 90     | 90     | 90     | 85     | -6  |
| <b>B Delfstoffenwinning</b>                                     | 0      | 0      | 0      | 5      | 5      |     |
| <b>C Industrie</b>  | 235    | 255    | 265    | 280    | 290    | 23  |
| <b>D Energievoorziening</b>                                     | 0      | 0      | 5      | 0      | 0      |     |
| <b>E Waterbedrijven en afvalbeheer</b>                          | 25     | 20     | 20     | 20     | 15     | -40 |
| <b>F Bouwnijverheid</b>   | 560    | 610    | 670    | 775    | 795    | 42  |
| <b>G Handel</b>   | 1310   | 1385   | 1360   | 1425   | 1375   | 5   |
| <b>H Vervoer en opslag</b>                                      | 285    | 300    | 295    | 305    | 330    | 16  |
| <b>I Horeca</b>   | 200    | 200    | 205    | 220    | 225    | 13  |
| <b>J Informatie en communicatie</b>                             | 160    | 175    | 195    | 200    | 210    | 31  |
| <b>K Financiële dienstverlening</b>                             | 120    | 125    | 115    | 115    | 110    | -8  |
| <b>L Verhuur en handel van onroerend goed</b>                   | 140    | 150    | 150    | 160    | 160    | 14  |
| <b>M Specialistische zakelijke diensten</b>                     | 800    | 775    | 815    | 885    | 940    | 18  |
| <b>N Verhuur en overige zakelijke diensten</b>                  | 240    | 265    | 285    | 310    | 305    | 27  |
| <b>O Openbaar bestuur en overheidsdiensten</b>                  | 5      | 10     | 10     | 5      | 10     | 100 |
| <b>P Onderwijs</b>  | 130    | 130    | 130    | 155    | 165    | 27  |
| <b>Q Gezondheids- en welzijnszorg</b>                           | 325    | 330    | 345    | 365    | 400    | 23  |
| <b>R Cultuur, sport en recreatie</b>                            | 65     | 70     | 70     | 70     | 70     | 8   |
| <b>S Overige dienstverlening</b>                                | 215    | 235    | 240    | 280    | 290    | 35  |

Bron: CBS/Statline

## **Bijlage 2: Overzicht van nieuwe horecavestigingen**

In de horecaconcentratiegebieden (Scheffersplein, Groothoofd, Nieuwstraat) zijn in de periode vanaf 2007 nieuwe horecazaken geopend, te weten:

- Area Sixzz (2007)
- Wok Away (2007)
- Amuse (2008) / Zara (2011, bestaande horecalocatie)
- Siena (2008) / Banq (2011) / Shabu Shabu (2011, bestaande horecalocatie)
- Yama Yama (2009)
- Bellevue Groothoofd (2010)
- Dordts Genoegen (2010, bestaande horecalocatie)

### **Projecten Voorstraat Noord, Hofkwartier en Stadswerven**

Hofkwartier:

- Art & Dining (2010)
- Theewinkeltje (2011 horeca/detailhandel)
- Wonen 28 (2011 horeca/detailhandel)
- Koffie/Vlaaien (2011, procedure loopt)
- Horeca bij Filmhuis The Movies (bouwvergunning verleend, oplevering 2012)

Voorstraat Noord:

- Rood, Wit en Rosé (2007)
- La Gondola (2008) / Mr. Chicken (2010, bestaande horecalocatie)
- Becky's General Store (2010, horeca/detailhandel)
- Zijderzin (2010, horeca/detailhandel)
- Olala Choccola (verwacht in 2012, horeca/detailhandel)

Stadswerven:

- Villa Augustus (2007)
- Horeca in het Energiehuis (verwacht in 2012)
- Ondergeschikte horeca in Biesboschhal (2011, ontheffing verleend)
- Bioscoop met horecafunctie (exploitant is geacquireerd, realisatie verwacht in 2013)

In totaal zijn meer dan 20 horecazaken op andere locaties dan bovengenoemd geopend. Een aantal hiervan is hieronder benoemd:

- De Vreemde Eend (2007)
- De Zoete Belofte (2007)
- Shaker Gay Club (2007) / Club Teut (2009, inmiddels weer gesloten)
- De Zusjes (2007)
- Merz (2007, overname met nieuwe restaurantfunctie)
- Brasserie Kyra (2008)
- Grand Café Leerpark (2008)
- Gewoon Dordt (2008) / Humphreys (2009)
- 't Zotte Kot (2008, bestaande horecalocatie)
- Coffee Etc. (2008)
- Diwan (2008)
- 't Dolhuis (2009, bestaande horecalocatie)
- De Kosterij (2010)
- Bakker Bart (2010)
- Mr. Kumpir (2010)
- Memorabel (2010, horeca/detailhandel)
- De Grote Griek (2011, verplaatsing met verhuiskostenvergoeding uit acquisitiefonds)
- Christa's Cookies (2011, horeca/detailhandel)
- De Jungle (2011)
- Sushi Sushi (2011)

### Bijlage 3: Geraadpleegde literatuur

#### *Ministerie VROM en Provincie Zuid-Holland*

1. Zuidvleugelbrief, september 2006, ministerie VROM
2. Extra inzet voor de Zuidvleugel, Briefadvies over het Nota Ruimte programma voor de Zuidvleugel van de Randstad, maart 2007, VROM-Raad, Raad voor Verkeer & Waterstaat, Raad voor Landelijk Gebied
3. Kiezen voor diversiteit Alternatieven: Koers(en) op diversiteit, Koersen op eigen kracht Economische Transitie Agenda Zuidvleugel 2010-2020; provincie Zuid-Holland
4. Gebiedsagenda Zuidvleugel/Zuid-Holland een wereldregio; provincie Zuid-Holland

#### *Drechtsteden en gemeente Dordrecht.*

5. Motie VVD/PvdA, raadsvergadering 11 en 12 november 2003
6. Beleidskader citymarketing uit 2004
7. Ruimte voor ondernemen, De ontwikkeling van de stad in economisch perspectief, 2005, gemeente Dordrecht (college)
8. Beleidskader 'economische acquisitie', februari 2006, gemeente Dordrecht
9. Jaarverslagen gemeente 2006-2010
10. Jaarplannen en Jaarverslagen Ondernemersloket 2006-2010
11. Politiek Akkoord, april 2006; coalitie CDA, CU/SGP, PvdA, VVD
12. Meerjarenbeleidprogramma 2006-2010; gemeente Dordrecht
13. Programmabegrotingen in de periode 2006-2011; gemeente Dordrecht
14. De collegeprogramma's 2006-2010, en 2010-2014; gemeente Dordrecht
15. De Drechtse Poort, Samen stad aan het water; Bedrijventerreinenstrategie voor de Drechtsteden, januari 2007; Drechtsteden
16. Horecanota Dordtse horeca in ontwikkeling Knelpunten, kansen en plan van aanpak 2007-2012
17. Raadsvoorstel Vulling Promotiefonds, juni 2007
18. Raadsinformatiebrief inzake notitie "Dordtse horeca in ontwikkeling", 17 juli 2007
19. Bouwstenen Bedrijfsplannen ROM-D, oktober 2007; Drechtsteden
20. High Five, Kantorenstrategie voor de Drechtsteden, juni 2007; Drechtsteden
21. Uitvoeringskracht in de Drechtstedeneconomie en de Businesscase ROM-D: Ontwikkeling en herstructurering bedrijventerreinen in de Drechtsteden, november 2008, Drechtsteden
22. Natte Bedrijventerreinen Strategie Drechtsteden, juni 2009
23. Businesscase ROM-D Ontwikkeling en Herstructurering bedrijventerreinen in de Drechtsteden, juli 2009
24. Uiteindelijk gaat het om de regio! Regionale economische marketing, promotie & acquisitie, april 2010; Drechtsteden
25. Jaarverslag Drechtsteden, 2010
26. Jaarverslag ROM-D, 2010
27. Intern memo ten behoeve van Managementteam Stadsontwikkeling, 2010
28. Regionaal Meerjarenplan Drechtsteden 2011-2014
29. Raadsinformatiebrief Acquisitiefonds 2007-2011 evaluatie en doorstart, 1 november 2011
30. Programmabegroting 2012, inclusief meerjarenraming 2013-2015

#### *Onderzoekscentrum Drechtsteden*

31. Gemeentelijk ondernemingsklimaat in de Drechtsteden, maart 2009
32. Bedrijvenregister Drechtsteden 2009

#### *Wetenschappelijke literatuur*

33. Overheidsbeleid, prof. A. Hoogerwerf (red.), 1978
34. Handleiding Doelmatigheids- en Doeltreffendheidsonderzoek (DDO), Algemene Rekenkamer, 2005

**Gemeente Dordrecht**

Spuiboulevard 300

Postbus 8

3300 AA Dordrecht

[www.dordrecht.nl](http://www.dordrecht.nl)

**DORDRECHT**

