


Globalisering daagt ook de gemeenten uit

DRS. T.U. DANDER
Zelfstandig adviseur en freelance journalist
economische ontwikkeling



De West-Europese economieën staan onder druk en de boosdoener heet globalisering. Om het tij te keren, investeren de Europese Unie en de nationale overheden in de kenniseconomie en hervormen zij de arbeidsmarkten. Ondertussen is het maar afwachten welke besluiten ondernemers nemen en wat dit voor het aantal banen in Nederland betekent. Gemeenten doen er dan ook goed aan om niet af te wachten of de Lissabonstrategie en het Innovatie-platform zullen slagen. Maar hoe kunnen zij zelf inspelen op de uitdagingen van de globaliserende economie? Het antwoord is eenvoudig. Door in de huid van de ondernemer te kruipen!

Met welke economische ontwikkelingen krijgen de gemeenten de komende jaren te maken? Zorgen de aantrekkende economie en de 'grijze golf' ervoor dat de hardnekkige werkloosheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt als vanzelf oplost? Vinden ook de meest onbemiddelbare achterstandsgroepen zo hun weg naar de arbeidsmarkt, al dan niet onder verplichte begeleiding? Is de veelbesproken tweedeling daarmee van de baan? Of zijn er ook heel andere scenario's denkbaar?

Wat dit laatste betreft, is globalisering absoluut een belangrijke factor die roet in het eten kan gooien. Globalisering zorgt ervoor dat steeds meer economische activiteiten niet-plaatsgebonden zijn geworden en daardoor relatief snel kunnen worden verplaatst naar andere delen van de wereld (of elders worden ingekocht).

Globalisering in de praktijk

Neem bijvoorbeeld een product als een laptop. Nadat teams uit verschillende delen van de wereld samen *online* aan het ontwerp hebben gewerkt, wordt de productie van de verschillende componenten uitbesteed. Grote kans dat ondernemingen gevestigd in landen als China, Taiwan, de Filipijnen, Zuid-Korea, Maleisië en Singapore met hun lage loonkosten deze orders binnenhalen. Nadat een klant zijn order heeft geplaatst, leveren onderaannemers *just in time* de benodigde componenten aan, waarna de laptop wordt geassembleerd. Tot slot wordt het product naar de afnemer verzonden, vaak honderden en soms duizenden kilometers verderop.

Al deze activiteiten hoeven al lang niet meer vlakbij de uiteindelijke afnemer plaats te vinden. Bestellingen worden via snelle dataverbindingen doorgeleid of komen rechtstreeks via het internet binnen. Efficiënte logistieke systemen zorgen voor snel en goedkoop transport. Handelsverdragen hebben de laatste barrières daarvoor weggenomen. En ontwerpers kunnen wereldwijd samenwerken dankzij geavanceerde informatietechnologie en supersnelle glasvezelverbindingen.

Niet alleen de productie van goederen maar ook die van sommige diensten wordt steeds minder plaatsgebonden. In zijn veelbesproken boek *De aarde is plat* laat Thomas L. Friedman zien dat veel *call center*-diensten

voor de Amerikaanse markt vanuit India worden verzorgd. Jonge Indiërs met een speciaal voor dit doel aangeleerd Amerikaans accent doen er het werk dat voorheen door Amerikanen in *call centers* in de VS werd gedaan, maar dan voor een fractie van de Amerikaanse salarissen. Een ander voorbeeld: Amerikaanse belastingadviseurs besteden het afhandelen van eenvoudige aangiften uit aan goedkopere Indiase collega's. De ruwe aangiftes worden gescand en per glasvezel naar India gemaïld. De gecontroleerde versies worden teruggemaïld naar de adviseur en de klanten merken er niets van.

Zo'n vaart zal het niet lopen... of toch wel?

Het lijkt een geruststellende gedachte dat dit soort verplaatsing van werk alleen mogelijk zou zijn voor Engelstalige markten en dat Nederland daar aan zou kunnen ontsnappen. De realiteit is dat Amerikaanse ondernemers ook op dit vlak voorlopers zijn, en dat ondernemers uit andere landen daar naar vermogen in zullen volgen.

Zo is in Turkije zojuist het eerste *call center* gericht op de Nederlandse markt geopend. De salarissen liggen er stukken lager en er zijn voldoende Nederlandstalige werknemers te vinden.

Blijven er dan nog wel 'veilige', plaatsgebonden activiteiten over die niet in aanmerking komen voor verplaatsing? Ja natuurlijk, denkt u maar aan bakkers, kappers, artsen, winkels, schoenmakers enzovoort, soms ook wel aangeduid met de term verzorgende activiteiten. Deze activiteiten zijn overigens voor een deel van hun omzet afhankelijk van de inkomens die met niet-plaatsgebonden activiteiten worden verdiend. Als die activiteiten worden verplaatst, verdwijnt een deel van de omzet en wordt het moeilijker om het hoofd boven water te houden. Dat dit banen en koopkracht kan kosten is evident. Dat dit een bron van zorg voor getroffen gemeenten is eveneens.

Maar waarom besluiten ondernemers om (delen) van hun niet-plaatsgebonden activiteiten te verplaatsen? Dat heeft alles te maken met de toenemende concurrentie. Om hun hoofd boven water te kunnen houden, moeten zij hun omzet hoog houden en hun kosten verlagen. In het buitenland kan goedkoper worden geproduceerd. Als de concurrenten van die mogelijkheid gebruik maken, kunnen zij niet achterblijven. Daarbij gaat het niet alleen

maar om productiewerk. Met het oog op het enorm aantal ambitieuze hoger opgeleiden in landen als India en China worden in toenemende mate ook kennisintensieve activiteiten uitbesteed. Daar komt bij dat verplaatsing van activiteiten vaak betere toegang biedt tot buitenlandse markten. Hierdoor neemt de kans om de afzet te vergroten toe. Daarom is internationalisering van (een deel) van de activiteiten noodgedwongen steeds vaker onderdeel van de strategie van ondernemingen.

Bedrijfskosten in beeld

Laten we nu eens nader ingaan op de kosten waar ondernemers mee te maken hebben. Adviesorganisatie KPMG heeft deze met zijn *Competitive Alternatives: KPMG's guide to international business costs, 2006 edition* uitgebreid in kaart gebracht. In dit onderzoek heeft KPMG 128 steden/-regio's in 9 landen vergeleken. Voor Nederland zijn Amsterdam, Brabantstad en Oost-Nederland in het onderzoek meegenomen. De onderzochte landen zijn Verenigde Staten, Canada, Japan, Singapore, Groot-Brittannië, Duitsland, Frankrijk, Italië en Nederland. In totaal zijn 17 verschillende bedrijfsactiviteiten/sectoren vergeleken, waarbij per activiteit en per stad/regio 27 kostenelementen in kaart zijn gebracht. Concreet gaat het daarbij om de loonkosten voor 42 verschillende functiegroepen (inclusief secundaire arbeidsvoorwaarden), om huisvestingskosten, transportkosten, energiekosten, communicatiekosten, financieringskosten en om belastingen (waaronder ook gemeentelijke belastingen).

Op de ranglijst van gemiddelde loonkosten (inclusief secundaire arbeidsvoorwaarden) staat Nederland op de vijfde plaats. Opvallend is het verschil met lage-lonenland Singapore: de lonen in dat land liggen zo'n 75% onder het niveau van Nederland. De loonkosten in Duitsland zijn juist weer 22 procent hoger dan die in Nederland. KPMG concludeert dat de loonmatiging van de afgelopen jaren effect heeft gehad. Aangezien de loonkosten in de productiesector 55 tot 73 procent van de totale kosten uitmaken en in de dienstensector zelfs 76 tot 87 procent, is dit een relevant gegeven. Ons land is daarmee weer aantrekkelijk geworden als vestigingsplaats en dat is goed nieuws. En er is nog meer goed nieuws: wanneer niet alleen de loonkosten maar alle kosten in beschouwing worden ge-

nomen, voeren Frankrijk en Nederland de ranglijst van de vijf onderzochte Europese landen aan. Nederland scoort ook nog eens beter dan de VS en Japan. Canada en Singapore scoren op hun beurt weer beter dan Nederland. Van de 7 onderzochte grote internationale steden in Europa komt Amsterdam als de stad met de laagste kostenindex uit de bus.

Het beheersen van loonkosten speelt vooral op nationale schaal, de gemeentelijke invloed hierop is nihil. Wat kunnen gemeenten dan van dit onderzoek leren? Om te beginnen laat het onderzoek zien dat gemeentelijke belastingen ertoe doen, zij het dat ze veel minder gewicht in de schaal leggen dan bijv. de loonkosten. Waar het de belastingen op onroerend goed betreft, doet ons land het al goed: Nederland heeft de laagste belastingen op onroerend goed in eigendom en staat op de vierde plaats voor gehuurd onroerend goed. Deze score wil niet zeggen dat geen verbeteringen mogelijk zijn, maar het geeft wel aan dat het terugbrengen hiervan gemiddeld genomen niet de hoogste prioriteit verdient. Voor gemeenten met hoge OZB-tarieven kan dit uiteraard anders liggen.

Bedrijfskosten alleen zijn niet bepalend

Kosten zijn een belangrijk en bovendien relatief eenvoudig te vergelijken element. Maar er is meer. Het onderzoek van KPMG geeft ook een overzicht van overige sleutelfactoren die

een rol spelen bij de keuze van een vestigingsplaats, zowel op bedrijfsniveau als voor individuele werknemers.

Tabel 1 geeft een overzicht van de relevante elementen. De kernvragen die hier voor gemeentelijke bestuurders en ambtenaren achter schuil gaan zijn:

- Waarom zouden bedrijven zich in uw gemeente moeten vestigen?
- Waarom zouden talentvolle werknemers in uw gemeente moeten komen wonen?

Het KPMG-onderzoek beperkte zich tot het in kaart brengen en vergelijken van de *business costs* (het kwadrant linksboven). Voor de gemeenten zijn vooral de overige elementen interessant, zoals daar zijn de bereikbaarheid, de beschikbaarheid van bouwgrond en kantoorlocaties, de beschikbaarheid van woningen, de aanwezigheid van (internationale) scholen, de veiligheidssituatie, de aanwezigheid van culturele en recreatieve voorzieningen. Dat zijn immers elementen waar zij op verschillende manieren rechtstreeks invloed op kunnen uitoefenen.

Een checklist voor gemeenten

Hoe kunnen gemeenten er nu voor zorgen dat ondernemers met niet-plaatsgebonden activiteiten blijven en nieuwe ondernemers worden agetrokken? Hoe kunnen kenniswerkers worden aangetrokken en vastgehouden? Van kenniswerkers is bekend dat zij zich graag vestigen in steden waar

het goed toeven is. Kennisintensieve bedrijvigheid volgt dan als vanzelf. Het is van belang dat gemeenten beseffen dat dit een belangrijk strategisch vraagstuk is dat het gehele gemeentelijk beleid raakt. Tabel 2 presenteert een twaalftal kernvragen met bijbehorende beleidsmaatregelen.

Ontwikkelingen zoals het openen van de enorme Chinese markt voor buitenlandse investeringen, het wegvallen van handelsbarrières (WTO) en het verkleinen van fysieke en virtuele afstanden hebben er de laatste jaren toe geleid dat de concurrentie tussen ondernemingen wereldwijd fors is toegenomen. Dat dwingt ondernemers tot het uiterste te gaan. Niet alleen moeten zij hun kosten verlagen, meer nog moeten zij zich richten op datgene waarvan ze denken dat ze daarmee tot de besten kunnen behoren.

Om hun ondernemers en de bijbehorende werkgelegenheid zoveel mogelijk te ondersteunen in deze competitie worden ook overheden uitgedaagd een tandje bij te zetten. Middelmaat is niet langer goed genoeg. Die overheden die erin slagen een aantrekkelijk woon-, werk- en winkelklimaat te creëren zullen de vruchten daarvan plukken in termen van werkgelegenheid en welvaart.

Daarbij is van belang dat de diverse overheidslagen zich richten op datgene waar ze goed in (kunnen) zijn en wat zij gegeven het schaalniveau waarop ze opereren het beste kunnen aansturen. Zo rekenen provincies en regio's het tot hun taak om een actieve rol te spelen bij de bevordering van in-

Tabel 1 Key site location factors		
	Cost factors	Other key factors
Business	Business Costs	Business Environment
	Land/building/office	Labour availability and skills
	Labor wage/salary/benefits	Access to markets, customers, and suppliers
	Transportation and distribution	Road, rail, port, airport infrastructure
	Utilities	Utility and telecom/internet service reliability
	Financing	Suitable land sites
	Federal/regional/local taxes	Regulatory environment
Personal	Cost of Living	Quality of life
	Personal taxes	Crime rates
	Cost of housing	Health care facilities
	Cost of consumer products and services	Schools and universities
	Health care costs	Climate
	Education costs	Culture and recreation

Bron KPMG LLP, Competitive Alternatives: KPMG's guide to international business costs, 2006 edition, exhibit 1.1

Tabel 2 Globaliseringsgericht gemeentelijk economisch beleid: 12 beleidsvragen, van algemeen naar meer specifiek

<i>Beleidsvragen en -maatregelen</i>	<i>Bijzonderheden</i>
1 Waar willen we als gemeente naar toe? Formuleer een duidelijke visie voor de komende 10-20 jaar en hou daaraan vast.	<ul style="list-style-type: none"> • op basis van SWOT-analyse • vormt de basis voor citymarketing
2 Durft de gemeente een regierol aan, o.a. bij netwerkvorming?	<ul style="list-style-type: none"> • verbindingen leggen tussen actoren • aanjagen van gewenste ontwikkelingen
3 Welke activiteiten wil de gemeente stimuleren? Verstrekken van gerichte subsidies, premies etc.	<ul style="list-style-type: none"> • o.a. gericht op het bevorderen van netwerkvorming en als impuls bij acquisitie
4 Is en blijft de gemeente wel voldoende bereikbaar? Zorg voor adequate bereikbaarheid.	<ul style="list-style-type: none"> • integraal verkeers- en vervoersbeleid • aandacht voor luchtkwaliteit en ruimte voor groen en recreatie
5 Is er voldoende ruimte voor het ondernemerschap dat de gemeente graag wil hebben?	<ul style="list-style-type: none"> • bedrijventerreinen • kantorenparken
6 Biedt de gemeente een aantrekkelijke woon-, werk- en winkelomgeving, inclusief groen, veiligheid en cultuur?	<ul style="list-style-type: none"> • van belang voor het aantrekken van bewoners, ondernemers, toeristen en recreanten
7 Is de gemeente wel aantrekkelijk voor buitenlandse werknemers? Expatvriendelijk beleid.	<ul style="list-style-type: none"> • introductie en hulp/bemiddeling bij wegwijs worden in Nederland en de gemeente (expathelpdesk)
8 Vertellen we de buitenwereld wel op een goede manier wat we te bieden hebben? Citymarketing algemeen.	<ul style="list-style-type: none"> • relevant voor het enthousiasme bij huidige en toekomstige bewoners en bezoekers
9 Weten we welke (soort) ondernemingen we graag zouden willen huisvesten? Citymarketing specifiek.	<ul style="list-style-type: none"> • acquisitie gericht op ondernemingen die passen binnen de geformuleerde visie
10 Halen we het beste uit onze inwoners naar boven? Startersbeleid en stimulering van ondernemerschap.	<ul style="list-style-type: none"> • voorlichting, cursussen en coaches voor starters. • speciale doelgroepen: allochtonen, mensen met een bijstandsuitkering
11 Zijn onze inwoners klaar voor de globalisering? Zijn ze voortdurend optimaal (bij)geschoold? Stimuleren van onderwijs en opleiding.	<ul style="list-style-type: none"> • bemiddelen bij stages • investeren in gebouwen • financieren taalcursussen (inburgering) • netwerkvorming onderwijs-bedrijfsleven
12 Maken we het voor onze ondernemers zo goedkoop en zo gemakkelijk mogelijk?	<ul style="list-style-type: none"> • vermindering van administratieve lasten (regels, belastingen) • een goede prijs/kwaliteitsverhouding in gemeentelijke tarieven

novatie en kenniseconomie. De IPO-publicatie uit 2005 *De regionale dimensie van kennis en innovatie* doet hier verslag van.

De gemeenten zijn aan zet om voor hun inwoners en bedrijven de beste randvoorwaarden te creëren om deze tijden van globalisering succesvol door te komen. Dat is een uitdaging van formaat, waarbij voortgebouwd kan worden op initiatieven die al eerder zijn ingezet. Nieuw is dat er geen tijd meer te verliezen is en dat er geen plaats meer is voor bureaupolitieke besloomingen. De wereldmarkt wacht niet.

Citymarketing: vertel de wereld hoe goed je bent

Het is echter niet voldoende om met de twaalf vorengenoemde beleidsvragen aan de slag te gaan en op die manier de meest optimale randvoorwaarden te creëren en kansrijke initiatieven te initiëren. Net zo goed is het van belang om ervoor te zorgen dat ook de rest

van de wereld weet dat de gemeente haar zaken goed voor elkaar heeft. Ondernemers moeten weten dat het in deze gemeente goed ondernemen is. Kenniswerkers moeten weten dat zij in deze gemeente prima kunnen wonen, werken en recreëren. Toeristen moeten weten dat hier interessante en authentieke belevenissen op hen wachten.

Om dit voor elkaar te krijgen, is een uitgekiende citymarketingcampagne nodig. Trefwoorden hiervoor zijn koersvastheid, authenticiteit waarbij ook de historie een rol mag spelen en voortbouwen op bewezen sterke punten. Met evenementen die een internationaal karakter hebben, kunnen waarden als creativiteit en durf of juist traditie en vakmanschap worden uitgedragen. Gelet op de Nederlandse schaal is het verstandig dat gemeenten hun krachten bundelen. De samenwerking in Den Haag en omstreken in de vorm van de WFIA en in Brabantstad zijn stappen in de goede richting. Het inzicht begint door te sijpelen dat het bij marketing niet alleen om een

zero sum game gaat waarbij de winst van de ene partner ten koste gaat van de ander. Veelmeer gaat het er om de totale koek groter te maken, waardoor uiteindelijk alle partners winst kunnen behalen. Een interessant en uit nood geboren voorbeeld treffen we in de Oostenrijk aan, waarbij gemeenten zowel op het niveau van de provincies (de *Bundesländer*) als van de dalen waarin de gemeenten liggen samenwerken om zoveel mogelijk toeristen aan te trekken. Die samenwerking is dan ook van levensbelang omdat de economie van de Alpenregio's zonder toeristen in elkaar zou storten. Een vergelijkbaar inzicht is ook in de Nederlandse context nodig. De globalisering daagt ook de gemeenten uit.