

ROTTERDAM 2040

# CRUCIALE KEUZES

VOOR

# ECONOMISCH SUCCES

**Advies aan de Gemeente Rotterdam**  
Denktank Rotterdamse Economie 2040

# INHOUD

<b>VOORWOORD</b>	<b>3</b>
<b>MANAGEMENT SAMENVATTING</b>	<b>4</b>
<b>INLEIDING</b>	<b>8</b>
<b>DROOMBEELD ROTTERDAM 2040</b>	<b>11</b>
<b>VISIE &amp; STRATEGIE</b>	<b>12</b>
<b>STERKE EN KANSRIJKE SECTOREN</b>	<b>16</b>
 1. Haven economie	16
 2. MedTech	18
 3. Maakindustrie	20
<b>ONDERSTEUNENDE TECHNOLOGIEËN</b>	<b>22</b>
 Digitalisering en Artificial Intelligence	22
 CleanTech	24
<b>CONDITIES</b>	
 Voor innovatie en ondernemerschap	26
 Voor het behouden en aantrekken van talent	30
<b>ALGEMENE AANBEVELINGEN</b>	<b>32</b>
Bijlage 1: Economische analyse en uitdagingen 2040	34
Bijlage 2: Verantwoording/aanpak	40

# VOORWOORD



De wereld verandert in hoog tempo, mensen maken zich zorgen: kunnen ze zich aanpassen en meekomen? De tijd haalt ons in. Het Rotterdamse concurrentievermogen staat onder druk. Onze innovatiekracht holt achteruit, het aantal faillissementen stijgt en steeds meer bedrijven overwegen vertrek naar het buitenland. Het aantal start-ups in Nederland daalde in 2024 met een derde.<sup>1</sup> De toename van het aantal bedrijfs-sluitingen in de haven is verontrustend.

Ondertussen ervaren ondernemers knelpunten als regel- en belastingdruk, een uitdijende overheid te midden van een krappe arbeidsmarkt, stikstofproblematiek, netcongestie, stijgende energieprijzen en een gebrek aan oplossingsgerichtheid. In deze zorgen staan wij niet alleen. Mario Draghi, voormalig voorzitter van de Europese Centrale Bank, wees in zijn rapport De Toekomst van het Europese concurrentievermogen (september 2024<sup>2</sup>) al scherp op deze risico's. De urgentie om in actie te komen voor een toekomstbestendige economie is groot.

Maar er is ook hoop. Rotterdam is een veerkrachtige stad. Naast een mentaliteit van bouwen, heeft Rotterdam een uniek ecosysteem met een haven van wereldklasse, industrie, goed verbonden infrastructuur, kwalitatieve kennis- en onderwijsinstellingen op alle niveaus en betrokken lokaal ondernemerschap. Er is bovendien veel onbenut potentieel in onze jonge stad.

We zijn daarom verheugd over het verzoek van de gemeente om een advies uit te brengen over de vraag hoe de

Rotterdamse economie van morgen eruitziet en welke rol de gemeente en andere partijen hierin kunnen spelen.

Verenigd in de 'Denktank Rotterdamse economie 2040', heeft een diverse groep ondernemers vele gesprekken gevoerd met ondernemers uit verschillende sectoren, met jongeren over hun dromen en onderling over cruciale keuzes voor een succesvolle Rotterdamse economie. Het resultaat van onze gesprekken, discussies en conclusies, bieden wij in dit advies aan u, gemeenteraad en gemeentebestuur, aan.

Als Rotterdamse ondernemers zijn wij ons er sterk van bewust dat economische en sociale lijnen onlosmakelijk met elkaar verweven zijn: zonder een sterke economie geen sociale voorzieningen, en zonder sociale samenhang geen stabiele economische basis. Juist daarom is samenwerken wat ons betreft het sleutelwoord. Vooruitgang, aanpassen en meekomen lukt alleen als publieke en private partijen elkaar weten te vinden en een gedeelde visie ontwikkelen op de stad en op ondernemerschap. Als ondernemers geven we graag terug aan de stad, maar tegelijk hebben ondernemers de stad ook nodig. We roepen de gemeente daarom op de urgentie om ondernemerschap te stimuleren te erkennen en ondernemers de ruimte te geven – zowel fysiek als juridisch. Met plezier beantwoorden wij uw verdere vragen, gaan wij nadere gesprekken met jullie aan en verdiepen we voorgestelde adviezen – om daarna met vereende krachten de handen uit de mouwen te steken en te DOEN.

**Jolanda Jansen**

*Voorzitter Denktank Rotterdamse economie 2040*

## ONTMOET DE DENKTANKLEDEN



**Jolanda Jansen**

is CEO van **Rotterdam Ahoy**, een locatie bestaande uit een arena, evenementenhallen en een congrescentrum. Ahoy fungeert zowel als faciliterende locatie als organisator en promotor van verschillende soorten evenementen. Jolanda heeft een achtergrond in Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit en werkt sinds 2004 voor Ahoy.

# MANAGEMENT SAMENVATTING

## Rotterdam 2040 – Cruciale keuzes voor economisch succes

De Rotterdamse gemeenteraad heeft een denktank van Rotterdamse ondernemers gevraagd een economisch advies op te stellen over de visie en koers richting 2040 en wat de gemeente en andere partijen kunnen doen om daar te komen. Een denktank van negen Rotterdamse ondernemers heeft dit verzoek omarmd. De urgentie om te handelen is namelijk hoog: het Rotterdamse concurrentievermogen staat onder druk. Onze innovatiekracht holt achteruit, het aantal faillissementen stijgt en steeds meer bedrijven overwegen vertrek naar het buitenland. Ondernemers maken zich zorgen over regel- en belastingdruk, een uitdijende overheid te midden van een krappe arbeidsmarkt, stikstofproblematiek, netcongestie, stijgende energieprijzen en een gebrek aan oplossingsgerichtheid. Zonder een gerichte aanpak op innovatie, arbeidsproductiviteit en ruimte voor ondernemerschap verliest de stad haar verdienvermogen en brede welvaart.

De denktank heeft dit advies opgesteld in samenwerking met tientallen partijen uit de stad en regio.

## Droombeeld 2040

In 2040 is Rotterdam een internationaal toonaangevende handelsstad van makers, waar alle Rotterdammers aan kunnen bijdragen en van profiteren. Door de nauwe samenwerking tussen ondernemers, het onderwijs en het gemeentebestuur is Rotterdam uitgegroeid tot een van de sterkste economische steden van Europa. De stad is internationale koploper op het gebied van innovatieve haven, medische technologie en hoogwaardige maakindustrie, ondersteund door digitalisering/ AI en CleanTech – gebouwd op lef, samenwerking en innovatie. In Rotterdam wordt kennis op alle niveaus – van hoofd tot handen – succesvol samengebracht met het bedrijfsleven in een ecosysteem waarin praktisch en theoretisch opgeleiden elkaar aanvullen en verbinding zoeken.

## Visie en strategie

Bij een grote stad als Rotterdam hoort een diverse economie. Een krachtige economie bouwt voort op bestaande sterktes, maar richt zich tegelijk op de innovaties van morgen. We pleiten daarom voor scherpe keuzes en adviseren te focussen op drie sectoren met groeipotentieel en maatschappelijke meerwaarde – haveneconomie, MedTech en de maakindustrie – en twee ondersteunende technologieën – digitalisering/ AI en CleanTech. Deze technologieën versterken de bestaande sectoren, zoals ook de zakelijke dienstverlening doet, en daarmee vergroten ze de weerbaarheid en de (radicale) innovatiekracht van de Rotterdamse economie. We houden oog voor innovatiekansen door het inzetten op nieuwe technologieën, het versterken van de start-up en scale-up infrastructuur en het wegnemen van belemmeringen van ondernemerschap. Zo investeren we in wat sterk is en maken we ruimte voor wat nieuw is. Rotterdam is een stad met een grote middenklasse, waar zowel MBO-opgeleiden, als HBO en WO-opgeleiden wonen en werken. De samenhang en interactie tussen onderwijsniveaus is cruciaal om de innovatiekloof te dichten en om van Rotterdam een stad te maken waarin onderzoek, toepassing en productie samenkomen. Ten slotte vraagt een sterke economie een sterke stad. Investeren in de randvoorwaarden voor talent, innovatie en ondernemerschap, zoals huisvesting, onderwijs en een aantrekkelijk leefklimaat, zijn dan ook onontbeerlijk.



## Cruciale keuzes

Op basis van het droombeeld en visie adviseren wij de gemeente om in te zetten op 1. Drie sterke en kansrijke sectoren, 2. Verbindende technologieën, 3. Voorwaarden voor innovatie en ondernemerschap en 4. Voorwaarden voor het behouden en aantrekken van talent.

### 1. Sterke en kansrijke sectoren



#### **Haveneconomie: proeftuin voor de economie van de toekomst**

Wij benadrukken het strategisch belang van de haven voor de Rotterdamse economie. Om die rol ook richting 2040 te behouden, is het cruciaal dat de gemeente de ruimte schept voor vernieuwing, innovatie en uitbreiding waar dat strategisch verantwoord is. Daarbij hoort het vernieuwen van bestaande bedrijvigheid, het faciliteren van duurzame modernisering en het stimuleren van samenwerking met kennisinstellingen en ondernemers. Via strategisch ruimtegebruik en heldere randvoorwaarden kan de gemeente de haven positioneren als proeftuin voor duurzame transitie en technologische vernieuwing. Op dit moment wordt gewerkt aan de Havenvisie 2050. Om niet op de nieuwe Havenvisie vooruit te lopen, is in dit advies alleen onze visie op hoofdlijnen meegegeven.



#### **MedTech: Rotterdam het kloppend hart van medisch-technologische innovatie**

De MedTech-sector speelt een sleutelrol in de toekomstige economische en maatschappelijke ontwikkeling van Rotterdam. De potentie is enorm. Met het Erasmus MC als medisch, wetenschappelijk en economisch zwaartepunt heeft het Rotterdamse cluster nu al een unieke positie binnen Nederland.

Om deze positie te behouden en internationaal te versterken, is versnelling in valorisatie de komende jaren cruciaal. Een krachtig MedTech-cluster vraagt om actieve ondersteuning van het ecosysteem waarin medische kennis, technologie en ondernemerschap samenkomen, onder andere door gezamenlijk met TU Delft en Universiteit Leiden op het gebied van lifes sciences te investeren. Concreet adviseren wij: het voortzetten en verstevigen van de rol van Rotterdam Square als verbinder van het ecosysteem, het doorontwikkelen van fysieke ruimte en voorzieningen zoals een MedTech-verzamelgebouw, lab en incubatorruimte en het inzetten op zichtbaarheid voor talenten en bedrijven door het versterken van de marketing en de positionering van Rotterdam als MedTech stad.



#### **Maakindustrie: van zware naar slimme maakindustrie**

De maakindustrie biedt werk aan duizenden mensen, zowel in productiefuncties als in R&D, techniek en ondersteunende diensten. Het is bovendien een sector die werkgelegenheid biedt aan praktisch en aan HBO en WO-opgeleiden. Wij roepen de gemeente op om een heldere visie te ontwikkelen op het type maakindustrie dat Rotterdam wil behouden en aantrekken, en daarop het ruimtelijk en economisch beleid af te stemmen. Concreet betekent dit: het bieden van ruimte en voorzieningen, zoals een actief grondbeleid gericht op de uitgifte van kavels aan innovatieve maakbedrijven met hoge arbeidsproductiviteit, de bescherming van ruimte aan kades en op gemengde werk-woonlocaties zoals M4H en het vergroten van het aanbod aan geschikte bedrijventerreinen via regionale samenwerking. Daarnaast vraagt de sector om stevige inzet op vakmanschap en onderwijs. Als Denktank adviseren wij de gemeente om samen met het onderwijs en bedrijfsleven te investeren in de herintroductie van bedrijfsscholen en het stimuleren van gerichte MBO-opleidingen. Tot slot is ons advies om stevig te investeren in acquisitie en accountmanagement en de aandacht vooral te richten op bedrijven met een hoge arbeidsproductiviteit en groeiende bedrijven die vragen om maatwerk voor ruimte en vergunningen.

# MANAGEMENT SAMENVATTING

## 2. Verbindende technologieën

Digitalisering/AI en CleanTech bieden grote kansen voor de economie als het gaat om productiviteitsgroei, kennisvalorisatie en innovatiekracht van de sectoren in de stad.



### AI/digitalisering

De enorm snelle ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en Artificial Intelligence (AI) hebben een grote invloed op de toekomst van de Rotterdamse economie en bieden kansen.

Concrete aanbevelingen op het gebied van AI zijn het gratis toegankelijk maken van generatieve AI om ondernemers te stimuleren AI sneller in hun bedrijfsvoering te integreren en op het oprichten van een Rotterdam AI implementatiehub om bedrijven te begeleiden bij het opzetten van pilots.



### Cleantech

Rotterdam beschikt over de schaal, infrastructuur en sectoren, zoals de maakindustrie en haven economie, om zich te positioneren als een Europese energie- en materialenhub. De stad is daarmee bij uitstek geschikt voor CleanTech toepassingen om bestaande sectoren te versterken. Aanbevelingen zijn onder andere gericht op het bieden van fysieke (kadegebonden) ruimte en doorgroeimogelijkheden

voor demofaciliteiten. Daarnaast bevelen we aan zorg te dragen voor geduldig kapitaal (zoals corporate ventures en launching customers) met de gemeente als linking pin. Ondersteun ten slotte bedrijven bij het vinden van pilots, afnemers en partners en zet accountmanagement op voor de belangrijkste innovatieve bedrijven.



## 3. Conditie voor innovatie en ondernemerschap

Een toekomstbestendige economie vraagt om ruimte en vertrouwen voor ondernemers om te kunnen doen, vernieuwen en opschalen. Zeven randvoorwaarden zijn essentieel voor een goed ondernemersklimaat:

- Faciliteer start-ups en scale-ups zoals de één loket-functie, het aanbieden van accountmanagement en maatwerk voor groeibriljanten en te investeren in innovatiemilieus voor cross-overs en samenwerking.
- Organiseer minder regeldruk, creëer meer vertrouwen in ondernemers, zet in op lobby.
- Faciliteer netwerken tussen bedrijven (nieuw en gevestigd) en kennis- en onderwijsinstellingen.
- Geef prioriteit aan het oplossen van de netcongestie in samenwerking met andere partijen.
- Geef ruimte aan bedrijvigheid, zoals het ontwikkelen van toekomstbestendige bedrijventerreinen en innovatieve campussen en stem dit ook regionaal af.

- Toon leiderschap in regionale samenwerking op het gebied van ruimte, wonen, OV en economie.
- Blijf investeren in de bereikbaarheid van Rotterdam.



## 4. Conditie voor het behouden en aantrekken van talent

Om talent te behouden voor de stad en nieuw talent aan te trekken, is investeren in een hoogwaardig woon- en leefklimaat een randvoorwaarde die bijdraagt aan het vestigingsklimaat van de stad.

Het is van belang om te blijven investeren in vijf noodzakelijke voorwaarden:

- Voorzieningen en de leefomgeving zoals kunst, cultuur, horeca, winkels en meer groen overal in de stad.
- Betaalbare woningen voor diverse doelgroepen zoals starters en middengroepen.
- Veiligheid en sociale samenhang zoals handhaving en het bieden van perspectief voor jongeren.
- Arbeidsmarkt en onderwijs zoals Leven lang leren, taal- en leesonderwijs en het herintroduceren van gilde of bedrijfsscholensysteem.
- Sociaal ondernemerschap.



## Algemene oproep

De Denktank doet een dringend beroep op de gemeenteraad: toon visie, durf, leiderschap en consistentie in het versterken van het ondernemersklimaat. Werk regionaal samen en investeer in de lobby richting Den Haag en Brussel. Geef ondernemers ruimte en focus op een cultuur van innovatie en ondernemerschap. Ontwikkel een krachtige, consistente marketing- en positionering voor Rotterdam op nationaal en internationaal niveau en profileer Rotterdam als dé stad en regio voor innovatie, ondernemerschap en economische groei. Werk in alles samen met de partners in de stad en maak ook gebruik van de ondernemers en ondernemersnetwerken voor specifieke kennis en lobby.

## Van Denktank naar DOE-Tank

Tot slot: gebruik ondernemers als toets, reflectie, als klankbord en aanjager. Wij adviseren een 'Raad van Ondernemers' in te stellen om aan de hand van dit adviesrapport ondernemers te blijven betrekken. Deze stad heeft een historie van samenwerken: samenwerken tussen ondernemers, bestuur en onderwijs. Zo hebben we altijd de stad gebouwd. Laten we dat ook nu doen.



Afbeelding: Claire Doppert

# INLEIDING

## CRUCIALE KEUZES VOOR ECONOMISCH SUCCES

Rotterdam heeft altijd vooropgelopen: met lef, met aanpak, met visie. Die mentaliteit hebben we harder nodig dan ooit in een tijd die wordt gekenmerkt door geopolitieke verschuivingen, groeiend wantrouwen in bestuur en media, een verslechterd ondernemersklimaat en een wereld waarin (handels-)oorlogen en verstoringen geen abstracte dreiging meer zijn maar tastbare realiteit.

### Verantwoordelijkheid nemen

Als Rotterdamse ondernemers nemen we onze verantwoordelijkheid in het veiligstellen van de toekomst en de concurrentiekracht van de metropoolregio. We weten waar we staan. We zien waar we succesvol zijn, waar kansen liggen, maar ook waar we tekortschieten. Willen we in 2040 sterker en weerbaarder zijn dan vandaag, dan moeten we investeren: in mensen, in sectoren, in onderwijs en in ondernemerschap. Niet straks. Nu.

2040 lijkt ver weg, maar het is slechts drie coalitieakkoorden, twee onderhoudscycli van de haven, één schoolcarrière of één gebiedsontwikkeling verwijderd. De keuzes die we vandaag maken, bepalen hoe de stad er over vijftien jaar uitziet. Daarom moeten we vooruit durven kijken. Niet alleen voor onszelf, maar vooral voor de generaties die na ons komen.

**Rotterdam heeft altijd vooropgelopen: met lef, met aanpak, met visie. Die mentaliteit hebben we harder nodig dan ooit.**

Als Rotterdamse ondernemers voelen we die verantwoordelijkheid. We willen voorwaarden creëren voor jongeren om hier te kunnen blijven leren, werken, ondernemen én leven. Een goede leef- en werkomgeving is daarbij cruciaal. Maar die ontstaat niet vanzelf. Het vergt constante aandacht en gezamenlijke inzet - want alleen door samenwerking en innovatie kunnen we bouwen aan een toekomst waarin onze stad blijft groeien en bloeien.

Meer dan onze generatie maken jongeren zich zorgen over hun toekomst. Daarom willen we nu de condities scheppen voor een stad die leefbaar, kansrijk en toekomstgericht is, zodat Rotterdam ook in 2040 de plek is waar jongeren willen wonen, studeren, werken en bouwen aan hun eigen toekomst – hun talent, veerkracht en creativiteit vormen immers de echte motor van vooruitgang.

Het is aan ons allen.



## Sense of urgency

### Onbenut potentieel

Rotterdam kenmerkt zich door betrokken burgers, jong en oud, praktisch en theoretisch geschoold, die trots zijn op hun stad. Binnen de metropool zijn zowel de TU Delft als de Erasmus Universiteit en Erasmus MC toonaangevende kennisinstellingen. Maar bovenal zijn we een MBO- en HBO-stad: een stad met een grote middenklasse. Daarin zijn we uniek. De praktisch opgeleiden zijn de ruggengraat van vele sectoren in Rotterdam, zoals haven en logistiek.

Tegelijkertijd staan er veel mensen aan de zijlijn - we zijn een stad met een jonge bevolking met onbenut potentieel. Gezien de vergrijzing kunnen we dit niet accepteren. Niemand kan aan de zijlijn staan, als we in 2040 niet in een overlevingsmodus willen verkeren, maar toonaangevend zijn en een goede boterham verdienen.

Meedoen kan alleen als we ook problemen benoemen. Er is een toenemende kloof tussen bevolkingsgroepen en inkomensklassen. Een deel van de bevolking kan nauwelijks rondkomen. Mensen herkennen in bepaalde gebieden hun buurt niet meer. Het aantal dak- en thuislozen stijgt, de drugsproblematiek groeit en er is een algeheel gevoel van toenemende onveiligheid.

Willen we dat iedereen meedoet, werkt en zich ontwikkelt, moeten we bij de basis beginnen: het onderwijs. We hebben al onze burgers in de hele stad nodig. Onderwijs

en taalvaardigheid (een derde van de vijftienjarigen is functioneel analfabeet<sup>3</sup>) zijn de basis voor de rest van iemands leven. Bedrijven organiseren steeds meer hun eigen opleidingen en halen daarmee direct jongeren naar binnen. Dit is op korte termijn begrijpelijk, op lange termijn funest voor goed MBO-onderwijs.

### Innovatiekloof

Het vestigingsklimaat staat sterk onder druk. Het gevoel dat 'Europa reguleert terwijl de rest van de wereld innoveert' is wijdverbreid. Steeds meer bedrijven sluiten de deuren of kiezen ervoor zich elders te vestigen: in Azië, het Midden-Oosten of Noord-Amerika. De recente voorbeelden van bedrijfssluitingen in de haven zijn tekenend en de Denktank vreest dat het daar niet bij blijft. Tegelijkertijd investeren landen om ons heen, zoals Frankrijk en Duitsland miljarden in waterstoftechnologie, Artificial Intelligence en andere strategische sectoren.

## Het gevoel dat 'Europa reguleert terwijl de rest van de wereld innoveert' is wijdverbreid.

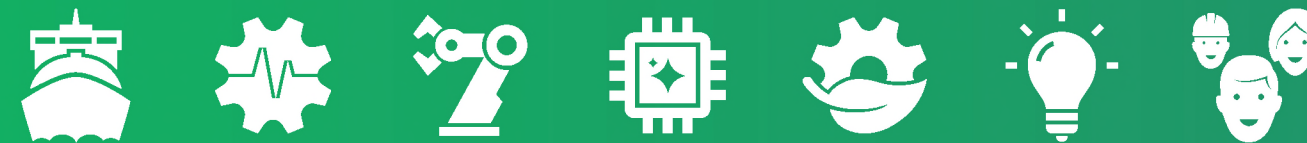
De innovatiekloof tussen Rotterdam en andere (inter)nationale regio's wordt daardoor steeds zichtbaarder. We concurreren met wereldsteden als Boston, Parijs, Toronto en München en met innovatiehubs dichterbij huis, zoals Eindhoven en

## ONTMOET DE DENKTANKLEDEN



### Michel Driessen

was tot 1 juni CEO en is nu eigenaar, van **Verstegen Spice Group B.V.** en lid van de Raad van Advies. Familiebedrijf Verstegen levert sinds 1881 kruiden en specerijen en houdt de zaken in eigen hand om kwaliteit in de gehele keten te waarborgen. Michel Driessen is nu niet alleen inspirator, maar ook ambassadeur van de duurzame visie van het bedrijf.



Amsterdam. Die steden trekken talent, kapitaal en bedrijven aan die essentieel zijn voor de economie van morgen.

### **Ondernemers staan onder druk**

Het ondernemersklimaat verslechtert; het aantal start-ups, scale-ups en nieuwe MKB-bedrijven stagneert. Ze lopen tegen forse externe belemmeringen aan als stikstofregulering die vleugellam maakt, beperkte vestigingsruimte en netcongestie. Netcongestie beperkt de beschikbaarheid van stroom, terwijl stijgende nettarieven en energieprijzen investeringen ontmoedigen. Hoewel elk kabinet of college spreekt over het terugdringen van regelgeving, neemt de administratieve druk in de praktijk juist toe. Ondernemers lopen vast in een wirwar van tegenstrijdige regels en procedures .

**Ondernemers lopen vast in een wirwar van tegenstrijdige regels en procedures.**

## **Kansen**

### **Daadkracht**

Om de economische vitaliteit van Rotterdam te behouden, moeten we de innovatiekloof durven dichten. Dat vraagt om leiderschap en lef van ondernemers, bestuurders en onderwijsinstellingen. Onze beroemde daadkracht is harder nodig dan ooit. Rotterdam moet opnieuw groot durven denken en gerichte keuzes maken om voorop te blijven lopen.

### **Aantrekkelijk ondernemersklimaat**

Vooruitgang vereist actie. Dat begint bij erkenning van de rol van ondernemers door overheid en samenleving door bedrijven die ervoor kiezen in Rotterdam te blijven en bij te dragen aan de economie actief te ondersteunen. Daarvoor is een overheid nodig die ruimte maakt in plaats van belemmert, die handelt vanuit de bedoeling van wet- en regelgeving, niet verstikt in de letter ervan. Alleen dan ontstaat het vertrouwen en de ruimte die nodig zijn voor innovatie en ondernemerschap.

### **Economische en maatschappelijke waarde gaan hand in hand**

Tot slot: wie wil dat mensen zich blijvend aan Rotterdam binden, moet zorgen voor een stad met voldoende betaalbare woningen, een prettig leefklimaat en ruimte voor gezinnen en starters. Het is belangrijk dat het talent dat onze stad draaiende houdt, in industrie, zorg, onderwijs, politie en dienstverlening, behouden blijft.



Afbeelding: Pascal Striebel



# DROOMBEELD ROTTERDAM 2040

In 2040 is Rotterdam een ondernemende innovatieve handelsstad van makers, een stad waar alle Rotterdammers kunnen bijdragen en profiteren.

## **Innovatieve handelsstad van makers**

Dit is niet vanzelf gegaan, maar ontstaan door buitengewoon proactieve bijdrages van ondernemers aan de ontwikkeling van de stad. Rotterdam heeft een nieuwe economische balans gevonden tussen jonge en gevestigde ondernemers: nieuwe en bestaande bedrijven dragen bij aan werkgelegenheid, brede welvaart en meer strategische autonomie.

Rotterdam is altijd een stad van doeners geweest en is dat in 2040 nog steeds. Onze sterke regionale overheid heeft haar rol gepakt, heeft lef getoond en kansen gefaciliteerd. Door de nauwe samenwerking tussen ondernemers, het onderwijs en het gemeentebestuur is Rotterdam uitgegroeid tot een van de sterkste economische steden van Europa.

## **Internationale koploper, gebouwd op lef, samenwerking en innovatie**

Rotterdam is nog steeds de grootste haven van West-Europa. De stad is een cruciaal knooppunt voor (duurzame) energie, grondstoffen, transport, handel en opslag, met diepe verbindingen naar het Europese achterland. Rotterdams unieke infrastructuur versterkt de internationale concurrentiepositie van de stad. Daarnaast heeft de stad een leidende rol in de metropoolregio: in vijftien jaar tijd verbreedt de stad haar koploperrol naar nieuwe sectoren en (ondersteunende) technologieën: MedTech, Maakindustrie, Artificial Intelligence (AI), CleanTech en afgeleide hoogwaardige zakelijke dienstverlening.

De Rotterdamse economie is weerbaar, wendbaar en aantrekkelijk voor ondernemers en (jong) talent. Door een aantrekkelijk

investeringsklimaat en goed functionerende innovatie-ecosystemen bloeit de stad als nooit tevoren met oog voor maatschappelijke waarde, omgevingskwaliteit en lange termijn. De stad bruist van cultuur, ontmoetingen en ondernemerschap, met levendige publieke plekken, groene parken en een uitnodigende sfeer. Het is een stad waar mensen graag wonen, werken en elkaar ontmoeten en inspireren.

Rotterdam is de proeftuin van de maakindustrie. Dankzij goed onderwijs, ontwikkelkansen en uitwisseling tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven, biedt deze jonge stad ruimte aan praktisch en theoretisch opgeleiden. Die ruimte leidt tot een ecosysteem waarin theoretisch en praktisch opgeleiden elkaar aanvullen en de verbinding zoeken: nieuwe (theoretische) ideeën worden getest, praktisch uitgevoerd, en doorontwikkeld. Er ontstaat interactie tussen bedenken, ontwerpen, maken en verbeteren. Theoretisch voedt praktisch en andersom.

Rotterdam is de stad waar kennis op alle niveaus – van hoofd tot handen – succesvol samen worden gebracht met het bedrijfsleven. Niet alleen binnen de stad, maar de hele metropoolregio.

Dankzij de samenwerking tussen ondernemers, onderwijsinstellingen en overheid is Rotterdam de best verbonden internationale stad van Nederland geworden. Een stad met een leidende rol in de metropoolregio, waar netwerken elkaar versterken, ondernemers elkaar helpen en publieke en private krachten samen koers bepalen.

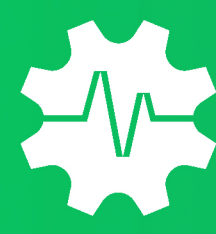
# VISIE & STRATEGIE

Ook in 2040 moet Rotterdam een stad zijn waar werkgelegenheid, verdienvermogen en maatschappelijke waarde hand in hand gaan.

## Sterke sectoren



HAVEN-  
ECONOMIE

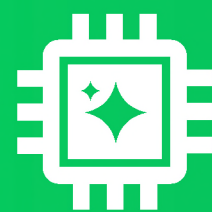


MEDTECH



MAAK-  
INDUSTRIE

## Ondersteunende technologieën



DIGITALISERING  
EN AI

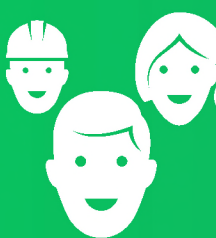


CLEANTECH

## Conditie voor



INNOVATIE EN  
ONDERNEMER-  
SCHAP



TALENT BE-  
HOUDEN EN  
AANTREKKEN

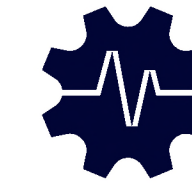
Om ons droombeeld voor de Rotterdamse economie in 2040 te realiseren, moeten we het hoofd bieden aan schaarse middelen – op dit moment gaat slechts één procent van de gemeentebegroting naar economisch beleid – en aan toenemende concurrentie van steden in binnen- en buitenland. Tegelijkertijd moet onze vastgelopen economische motor weer op gang worden gebracht. Dat vergt scherpe keuzes in de sectoren en technologieën die we ondersteunen en in de condities die we creëren.

Wij adviseren de volgende strategische speerpunten:

- **Investeren in kansrijke en sterke sectoren Haven economie, MedTech, Maakindustrie, met ondersteunende technologieën als Digitalisering & AI en CleanTech.**
- **Investeren in condities voor innovatie en ondernemerschap.**
- **Investeren in condities voor talent.**

Onze strategie is schematisch weergegeven in het innovatiemodel op de volgende pagina. We kiezen voor deze strategie vanuit de volgende onderbouwde overtuigingen. Hieronder wordt het model stapsgewijs uitgelegd.

## Juist die economische diversiteit is de kracht van de lokale economie



### Bij een grote stad als Rotterdam hoort een diverse economie

Rotterdam is de tweede stad van Nederland. Veel succesvolle 'second tier steden' onderscheiden zich door sterke stedelijke kwaliteiten zoals dichtheid, bereikbaarheid, een rijk voorzieningenaanbod en een veelzijdige economische structuur. Juist die economische diversiteit is de kracht van de lokale economie, omdat een diverse economie bescherming biedt tegen economische schokken en de kans verkleint op achterblijvende groei wanneer een sector haar relevantie verliest.

### Investeren in wat sterk is en ruimte maken voor wat nieuw is

Een krachtige economie bouwt voort op bestaande sterktes, maar richt zich tegelijk op de innovaties van morgen.

Rotterdam investeert daarom in sectoren;

- die bijdragen aan het verdienvermogen van de stad,
- een sterke kennisbasis hebben (bijvoorbeeld via onderwijs- en kennisinstellingen),
- waarin gerichte actie van gemeente en partners verschil maakt,
- die onderscheidend zijn voor deze regio en
- een sterke internationale dimensie hebben.



## HAVENECONOMIE

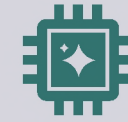


## MEDTECH



## MAAKINDUSTRIE

ONDERSTEUND DOOR DIGITALISERING EN AI EN CLEANTECH



## ONDERZOEK EN INNOVATIE

CLUSTERS & CAMPUSSEN

WO

## TOEPASSING

TESTEN & VALIDEREN

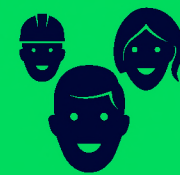
HBO

## PRODUCTIE EN MAKEN

BOUWEN & EXPORTEREN

MBO

## ECONOMISCHE EN SOCIALE WAARDE



### CONDITIES VOOR TALENT

woningen · leefbaarheid · veiligheid · arbeidsmarkt  
en onderwijs · sociaal ondernemerschap



### CONDITIES VOOR INNOVATIE EN ONDERNEMERSCHAP

start up en scale up · netwerken · regionaal leiderschap · wet- en regelgeving ·  
ruimte voor bedrijvigheid · betaalbare energie en netcongestie · bereikbaarheid

De sectoren die aan deze voorwaarden voldoen vormen de ruggengraat van de Rotterdamse economie, maar hebben voortdurende product- en procesinnovatie nodig om concurrerend te blijven. Het groter en gevestigd MKB verdient daarbinnen blijvende aandacht: de motor voor vele innovaties en kansrijke ontwikkelingen.

Tegelijkertijd moeten we het fundament leggen voor de innovaties die onze toekomstige economie gaan dragen, zoals in de maakindustrie. Radicale innovaties laten zich vaak niet vangen in bestaande sectorindelingen. Ze creëren geheel nieuwe markten en ecosystemen. Zonder ruimte voor dit soort doorbraken zijn er geen nieuwe groeisectoren. Dat vraagt om een actieve rol van de overheid: één die wetenschappers, ondernemers, technici en denkers op alle niveaus faciliteert om verbindingen tot stand te brengen, waardoor ideeën kunnen ontstaan die vandaag nog ondenkbaar zijn. Inzet op nieuwe technologieën (zoals AI, autonoom varen, waterstof), het versterken van de start-up scale-up infrastructuur en het wegnemen van belemmeringen van ondernemerschap helpen bij het creëren en benutten van nieuwe innovatiekansen. Dit versterkt daarmee de (radicale) innovatiekracht en weerbaarheid van de Rotterdamse economie.

### Investeren in sterke sectoren en technologieën versterkt ook de dienstverlening

Focussen op specifieke sectoren betekent niet dat andere sectoren worden genegeerd. Integendeel: zij kunnen meeliften op nieuwe dynamiek, kennis en investeringen binnen de gekozen speerpunten. Een voorbeeld daarvan is de groeiende dienstensector – met 73% van de arbeidsplaatsen



## ONTMOET DE DENKTANKLEDEN

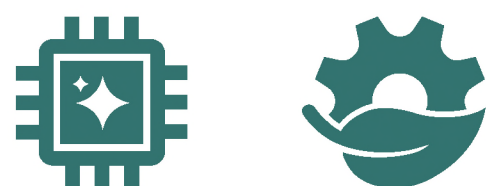


### Laamia Elyanoussi

richtte in 2009 haar schoonmaakbedrijf **Schone Zaak!** op. Dit bedrijf maakt niet alleen de panden van bedrijven en instellingen schoon, maar biedt ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans. Ze leidt zelf haar nieuwe medewerkers op, waarvan er nu 100 zijn doorgroeid en uitgestroomd naar een (betere) baan bij andere bedrijven. Momenteel heeft Schone Zaak! 150 klanten en 80 werknemers die 150.000.000 m<sup>2</sup> schoonmaken.

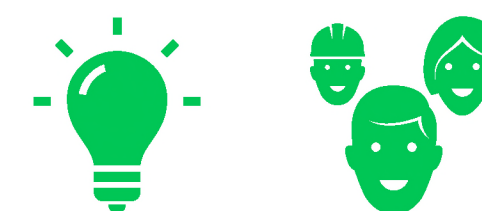
de grootste baanleverancier van Rotterdam in 2024, waarvan 32% in publieke dienstverlening, 24% in zakelijke en 17% in consumentenservices<sup>4</sup>.

Investerings in onze strategische sectoren havenconomie, MedTech, maakindustrie, CleanTech en AI & robotisering verstevigen ook het netwerk van zakelijke dienstverleners dat hen ondersteunt, zoals adviesbureaus, juridische dienstverlening, IT en marketing – sectoren die essentieel zijn voor een concurrerende economie. Zeker in relatie tot AI zijn dienstverlenende beroepen onlosmakelijk onderdeel van de maakindustrie: zelfs binnen grote productiebedrijven is een derde van de beroepen administratief of dienstverlenend.



### Ondersteunende technologieën versterken de economische structuur en weerbaarheid

Door hun brede toepasbaarheid versterken technologieën als digitalisering, AI en CleanTech de hele economische structuur. Gerichte investeringen in deze technologieën stimuleren kruisbestuiving tussen sectoren en vergroten de weerbaarheid en wendbaarheid van onze economie. Die crossovers ontstaan alleen als we ook de randvoorwaarden scheppen: fysieke ruimte, netwerken, samenwerking en financiering.



### Stedelijke investeringen zijn economische investeringen

Een sterke economie vraagt om een sterke stad. Randvoorwaarden voor talent en ondernemerschap als betaalbare werkruimte en huisvesting, goed onderwijs, een aantrekkelijk leefklimaat, veiligheid, en goede infrastructuur zijn cruciaal voor een sterke economie. Zonder deze randvoorwaarden verliest Rotterdam het van concurrerende steden; investeringen in de stad zijn daarmee ook economische investeringen.

### Inzetten op de samenhang tussen onderzoek & innovatie, toepassing en productie

Investeren in onderzoek, testfaciliteiten, validatie en export stimuleert bedrijven om innovaties te ontwikkelen en op te schalen. Dat versterkt de lokale economie, verhoogt de omzet en levert maatschappelijke waarde op. Actieve ondersteuning van deze keten geeft bedrijven en instellingen de ruimte om te innoveren, testen, opschalen en lokaal te produceren. Clusters en campussen vormen daarbij de fysieke en inhoudelijke kern van het ecosysteem. Een integrale aanpak van beide vergroot de economische waarde en de maatschappelijke impact.





Afbeelding: Guido Pijper

## WO · HBO · MBO

### De samenhang en interactie tussen verschillende onderwijsniveaus is cruciaal

Er is expliciet aandacht voor het betrekken van verschillende opleidingsniveaus, van WO tot MBO. Hierdoor kunnen alle doelgroepen in de stad meeprofiten van economische kansen. Deze stappen zijn essentieel om van kennisontwikkeling tot productie en commercialisatie te komen. Rotterdam kan zorgen dat het (nog meer) de plek is waar producten en diensten worden ontwikkeld. Om dit te doen is het dichtens van de innovatiekloof nodig. Dat betekent dat je mensen, organisaties en ondernemers nodig hebt waarin dit besloten ligt. Investeren in de ontwikkeling van mensen van MBO, HBO tot WO is daarin cruciaal.

### Verdienvermogen, innovatie en brede welvaart centraal

Het versterken van het verdienvermogen is essentieel om welvaart te behouden en eerlijker te verdelen. Transities zijn nodig om kansenongelijkheid te verkleinen. Dat vereist een gerichte inzet op productiviteitsgroei, technologische innovatie en mensgerichte benaderingen met oog voor tempo en impact op brede welvaart.

## ONTMOET DE DENKTANKLEDEN



### Graciëlla van Vliet

is medeoprichter van **Closure**, opgericht in 2017. Closure is een one-stop-shop digitale service voor grote bedrijven die zich richten op het opzeggen of overzetten van diensten na iemands overlijden. Inmiddels is ook bedrijf Jochem van start gegaan, dat een AI-tool biedt aan grotere organisaties voor het beantwoorden van vragen van medewerkers. Closure biedt nu ook klantenservice aan kleinere organisaties. Graciëlla heeft econometrie gestudeerd.

# STERKE EN KANSRIJKE SECTOREN



HAVEN-  
ECONOMIE



MEDTECH



MAAK-  
INDUSTRIE

Wij adviseren te kiezen voor drie kansrijke sectoren: de haveneconomie, het MedTechcluster en de maakindustrie. Hieronder gaan we per sector in op het economisch en maatschappelijk belang, stellen we een strategie voor hoe de sector te ondersteunen en te stimuleren en geven we aanbevelingen voor welke rol de gemeente op zou kunnen pakken.

## 1. Haveneconomie

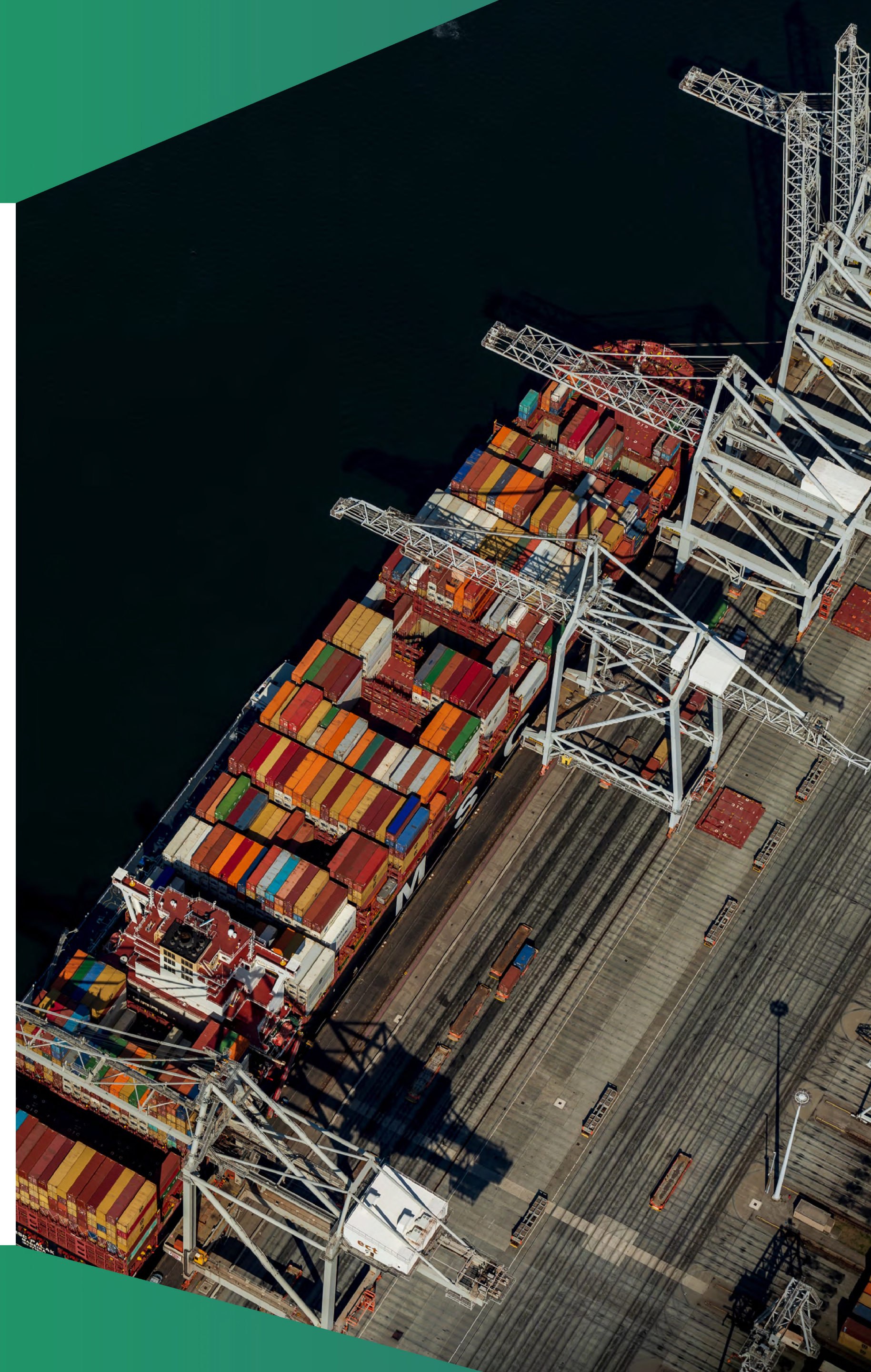
### Proeftuin voor de economie van de toekomst

De Rotterdamse haven en het bijbehorende industrieel complex vormen een essentieel fundament onder de economie van stad, regio en land. Onze ambitie is om deze positie te behouden en te versterken door dit cluster te koesteren, te continueren, te innoveren en uit te breiden. Op dit moment wordt gewerkt aan de Havenvisie 2050. Om niet op de nieuwe Havenvisie vooruit te lopen, geven we in dit advies alleen onze visie op hoofdlijnen mee.

### Economisch belang

Zonder haven geen Rotterdam en zonder Rotterdam geen haven. Met een unieke multimodale infrastructuur (zeevaart, binnenvaart, spoor, wegtransport en pijpleidingen) is de Rotterdamse haven de economische hub van stad, regio en op onderdelen Europa. Bedrijven in de haven leveren half-fabricaten aan talloze sectoren in Europa. Ongeveer 30% van de containerimport en -export van West-Europa loopt via onze haven.<sup>5</sup> De basisindustrie voedt hightechsectoren, defensie en industriële ketens elders in Europa. De directe toegevoegde waarde van de haven bedroeg in 2023 ruim €19 miljard<sup>6</sup>; inclusief indirecte effecten loopt dit op tot €63 miljard (ca. 8% van de nationale economie).<sup>7</sup>

Ondanks het grote economische belang van de haven staan scheepvaart, chemie, bouw en logistiek wereldwijd onder druk. De recente sluiting van vijf chemiebedrijven leidde tot 700 verloren banen en de totale overslag daalde in het eerste



Afbeelding: Guido Pijper



## ONTMOET DE DENKTANKLEDEN



### Sabine Biesheuvel

richtte negen jaar geleden **BlueCity** op, vanuit de gedachte dat afval waarde heeft en dat er circulaire industrie en verdienmodellen kunnen worden ontwikkeld. Het is een plek waar ondernemers circulaire grondstoffen en kennis kunnen uitwisselen. Ze heeft een achtergrond als commercieel gedreven cultureel antropoloog en daardoor al veel ervaring met het begeleiden van innovatieprojecten bij grote bedrijven en instellingen. BlueCity ondersteunt jonge circulaire innovaties en bedrijven in de pilotfase, totdat ze hun eerste fabriek bouwen. Inmiddels kunnen ze ook ongeveer 70 projecten en programma's bij grote en MKB-bedrijven.

kwartaal van 2025 met 5,8% ten opzichte van het voorgaande jaar.<sup>8</sup> Hoewel zware industrie minder populair is in de publieke opinie, blijft haar strategisch en economisch belang evident.

De haven fungeert als proeftuin voor energietransitie en digitalisering: 13% van het Europese energieverbruik loopt via Rotterdam.<sup>9</sup> Dat biedt kansen voor slimme innovatie, zoals automatisering en AI-gestuurde planningen, zero-emissie logistiek (waterstofbinnenvaart, walstroom) en synchromodaal vervoer

De haven is niet alleen een 'money maker', maar ook een 'home maker' en internationaal uithangbord. Het haven industrieel complex heeft daarnaast de schaal om de transitie energie- en kostenefficiënt waar te maken. Met de juiste condities versterkt ze de handelspositie van Nederland en trekt ze innovatie aan.

### Aandachtspunten

In afwachting van de **Havenvisie 2050** wordt in dit advies niet vooruitgelopen op specifieke acties. Wel onderstrepen wij het belang van:

- Koesteren en vernieuwen van de bestaande sector en ruimte bieden voor nieuwe kansen.
- Continue innovatie en modernisering.
- Uitbreiding waar strategisch mogelijk.
- Specifieke inzet op de maritieme maakindustrie: een kennisintensieve industrie waar Nederland en specifiek onze regio, uniek in is. Kracht zit hier in 'short sea maritiem' en kennisintensieve, energiezuinige schepen.

## De Rotterdamse haven



**13%**

energieverbruik van Europa loopt via Rotterdam



**30%**

container import en export van West-Europa

### Waarde in 2023

**€19** miljard

Directe toegevoede waarde

**€63** miljard

inclusief indirecte effecten



## ONTMOET DE DENKTANKLEDEN



### Ludo Baauw

is oprichter en CEO van Intermax group. Dit Rotterdamse bedrijf is in de afgelopen dertig jaar uitgegroeid tot het meest gecertificeerde cloudsourcing bedrijf van Nederland. Intermax biedt IT-services en consultancy aan bedrijven in met name de vitale sector zoals overheid, gezondheidszorg en logistiek aan. Het doet dat met oog voor extreme betrouwbaarheid en veiligheid, maar vooral ook ontwikkeld vanuit het perspectief en de beleving van de mensen die er mee moeten werken. Baauw is tevens een van de initiatiefnemers van de aanpak Digitale Autonomie Overheid.

## 2. MedTech

### Rotterdam: het kloppend hart van medisch-technologische innovatie

Onze ambitie is helder: Rotterdam ontwikkelt zich tot toonaangevende stad met internationale uitstraling op het gebied van medische technologie. Het Erasmus MC is de katalysator van dit cluster, waarin bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid intensief samenwerken. In 2040 willen we dat Rotterdam de plek is waar medische innovaties worden bedacht, getest, gevalideerd, geïmplementeerd en opgeschaald.

### Economisch en maatschappelijk belang

De MedTech-sector speelt een sleutelrol in de toekomstige economische en maatschappelijke ontwikkeling van Rotterdam. Met het Erasmus MC als medisch, wetenschappelijk en economisch zwaartepunt heeft het Rotterdamse cluster nu al een unieke positie binnen Nederland. Met 55.000 banen in Nederland, genereert het Erasmus MC momenteel €7,1 miljard aan toegevoegde waarde. In 2050 kan dit door groeien naar €15,5 miljard en ruim 83.000 banen<sup>10</sup>, mits de campus en het cluster zich doorontwikkelen – een bewijs van de enorme economische en maatschappelijke potentie van het Rotterdamse MedTech-cluster.

Om deze positie te behouden, is versnelling in valorisatie de komende jaren cruciaal. Daarvoor is het nodig dat gemeente, ondernemers en (regionale) kennisinstellingen samen met

Erasmus MC de MedTech-sector tot topprioriteit nummer één maken. Door gezamenlijk ook met TU Delft en Leiden op het gebied van lifes sciences te investeren in een krachtig MedTech-cluster versterken we de economie van Rotterdam en bouwen we aan een gezondere toekomst voor onze stad, betere zorg en een sterkere positie van Nederland in de internationale gezondheidszorg.

### Strategie

A. Een sterk en verbindend ecosysteem

- Structurele samenwerking tussen Erasmus MC, TU Delft, Erasmus Universiteit, Hogeschool Rotterdam en innovatieve MedTech-bedrijven.
- Actieve inzet van Rotterdam Square (de campus organisatie die onderzoek, onderwijs en business met elkaar verbindt) met duidelijke positionering richting het bedrijfsleven ter ondersteuning van onder andere Convergence (de samenwerking tussen TU Delft, Erasmus MC en Erasmus Universiteit) en het Smart Health Tech Data Center (voor leefstijlverbetering en wellbeing).
- Een helder en toegankelijk proces binnen het Erasmus MC om innovaties van start-ups en scale-ups te ondersteunen met data, validatie, klinische studies en kennis.
- Aantrekken en interesseren van investeerders en fondsen voor de Life Sciences & Health-sector in Rotterdam als belangrijke voorwaarde voor het succes van start-ups.
- Verdere organisatie van het ecosysteem via Rotterdam Square waarin de belangrijkste stakeholders deelnemen.



#### B. Fysieke ruimte en voorzieningen

- Uitbreiding van lab- en incubatorruimte op en rondom de Erasmus MC campus.
- Realisatie van een MedTech-verzamelgebouw (HealthTech Hub) in Rotterdam als toegangspoort tot het ecosysteem.
- Toegang tot shared research faciliteiten, testomgevingen en klinische infrastructuur in het Erasmus MC voor bedrijven.

#### C. Talent, zichtbaarheid en positionering

- Ontwikkeling van een Technisch UMC Rotterdam waarin geneeskunde, techniek en data science samenkomen.
- Voor het aantrekken en vasthouden van (internationaal) talent is inzet op betaalbaar en/of doelgroep wonen voor studenten, PHD en talentvolle onderzoekers een belangrijke vereiste. Sterke marketing en internationale positionering van Rotterdam als MedTech-stad.
- Betrekken van studenten, verpleegkundigen en medici bij innovatietrajecten.

### Aanbevelingen

#### Gemeente Rotterdam

- Instellen van een MedTech Stimuleringsfonds.
- Creëren van een gunstig vestigingsklimaat voor MedTech start-ups en scale-ups, zoals financiering van incubators en het stimuleren van publiek-private samenwerkingen

#### Erasmus MC

- Vaststellen van KPI's voor valorisatie en spin-offs.
- Openstellen van labfaciliteiten voor externe innovators.
- Verbeteren van valorisatie- en acceleratieprocessen voor start-ups en scale-ups.

#### Gemeente & Erasmus MC

- Lange termijn financiële betrokkenheid bij Rotterdam Square.

#### Rotterdam Square

- Ontwikkelen soft-landingprogramma's voor buitenlandse bedrijven.
- Initiëren jaarlijkse MedTech Summit Rotterdam.
- Inrichten 'One-Stop-Shop' voor innovatiesamenwerking.

### Economische impact Erasmus MC voor Nederland (2023)



**55.000**  
banen



**€7.1** miljard  
toegevoegde waarde

### Economische impact Erasmus MC campus voor Nederland (2050)



**83.000**  
banen



**€15.5** miljard  
toegevoegde waarde



Afbeelding: Dora Hammerl



## ONTMOET DE DENKTANKLEDEN



### Ellen van Dam

is CEO van **Cornelder Holding BV**, een familiebedrijf dat in 1814 werd opgericht als dienstverlener voor reders en maritieme agenten in de haven van Rotterdam. Inmiddels is het bedrijf een gerenommeerde one-stop-shop voor de maritieme sector met brede internationale focus. Het doel: minder wielen naar het achterland, een groener milieu en kostenefficiënter en sneller transport.

## 3. Maakindustrie

### Van zware naar slimme industrie

Onze ambitie is dat Rotterdam haar maakindustrie als economisch kernonderdeel behoudt en versterkt. De stad ondersteunt de maakindustrie, door actief ruimte te bieden aan innovatie en vakmanschap en maakt heldere keuzes in ruimtegebruik, talentontwikkeling en strategische bedrijfsondersteuning. Daarmee kan Rotterdam in 2040 concurreren met steden met een reeds bloeiende maakindustrie als Lissabon, Antwerpen, Dortmund en Boedapest.

### Economisch en maatschappelijk belang

Rotterdam heeft in de maakindustrie een sterke aanwezigheid van bedrijven in onder meer machinebouw, maritieme technologie, chemie en procesindustrie, metaalbewerking, hightech en innovatieve productie. De maakindustrie biedt werk aan duizenden mensen, zowel in productiefuncties als in R&D, techniek en ondersteunende diensten. Het is bovendien een sector die werkgelegenheid biedt aan praktisch opgeleiden maar ook aan HBO en WO-opgeleiden. De maakindustrie speelt een sleutelrol voor de ontwikkeling van duurzame productieprocessen, hernieuwbare energie (bijvoorbeeld offshore windtechnologie), en circulaire productie (hergebruik van materialen, reparatie- en refurbishing-activiteiten).

We verwachten dat de maakindustrie in 2040 nog belangrijker is dan nu, maar door stijgende arbeids- en productiekosten is alleen een kennisintensieve maakindustrie

toekomstbestendig. Door de combinatie van handel, innovatie en productie centraal te stellen kan Rotterdam haar concurrentiepositie in de maakindustrie verder versterken. Zo liggen er bijvoorbeeld kansen voor scheepsbouw 2.0: de bouw en het onderhoud van autonome, elektrische of waterstofscheepen. Ook geopolitieke ontwikkelingen en defensie-investeringen openen perspectieven voor de regio Rijnmond, bijvoorbeeld met onze kennis op het gebied van maritieme technologie en aerotechniek (drones, TU Delft, RTHA). In 2040 is de integratie van AI en robotisering in industriële processen een belangrijke voorwaarde om de concurrentiepositie van de maakindustrie te versterken.

### Essentiële maakindustrie

Wij willen ook het belang benadrukken van de essentiële maakindustrie. Hier worden essentiële goederen geproduceerd en diensten geleverd die iedereen dagelijks nodig heeft zoals energie, water, hoogwaardige voedselvoorziening, onderhoud en reparatie. Zij vormen het fundament van een goed functionerende samenleving. In deze 'onzichtbare' sectoren, is er vaak sprake van lage lonen en weinig waardering. Anno 2040 voorzien wij dat deze maak- en diensteneconomie nog belangrijker is dan nu, waarbij aansluiting op de Rotterdamse (beroeps)bevolking noodzakelijk is.

### Kleinschalige maakindustrie

De stad kenmerkt zich in onze visie anno 2040 door een herwaardering van ambachten, die als aanjagers van ervaren



en gekwalificeerd personeel het stedelijke elan nieuw leven inblazen. Ambachtelijke slaggers, micro-brouwerijen, barbiers en koffiespecialzaken zijn vaak verbonden aan gegentrificeerde wijken. Dit soort kleinschalige, ambachtelijke ondernemingen kom je vaak tegen in wijken die in een proces van gentrificatie zitten. Soms komen deze bedrijven na de opwaardering van de wijk (als gevolg), maar soms luiden ze die juist in (als aanjager). Maar ook met de essentiële economie (productie en dienstverlening) verbonden beroepen (zie vorige punt) transformeren snel in steden. Dit biedt veel nieuwe kansen voor kleine, startende ondernemers, gespecialiseerd in toegepast ambachten.

## Aanbevelingen

### A. Visie en strategie op de maakindustrie

- Ontwikkel een visie op wat voor maakindustrie wij willen en hoe we die gaan stimuleren en ondersteunen.

### B. Fysieke ruimte en voorzieningen

- Ontwikkel op basis van de specifieke maakindustrie-strategie het bijbehorend grondbeleid.
- Vergroot het aanbod bedrijventerreinen via regionale samenwerking.
- Heb specifiek aandacht voor ruimte aan kades: bouw deze niet vol met huizen: het zijn plaatsen voor (duurzaam) transport voor bedrijven aan de kades
- Geef innovatieve maakindustrie met een hoge arbeidsproductiviteit voorrang bij de uitgifte van kavels.

- Ontwikkel sturingsmechanismen of incentives om bij vrijkomende kavels buiten gemeentelijk eigendom voorrang aan maakindustrie te geven
- Bescherm ruimte voor 'craft'-bedrijven/ambachten bijv. M4H) en de essentiële economie

### C. Onderwijs en vakmanschap

- Versterk de aansluiting tussen MBO en maakindustrie: ontwikkel KPI's en incentives om onderwijs daarop te belonen: beloon niet op basis van kwantiteit, maar op basis van aansluiting op de arbeidsmarkt.
- Benoem een kwartiermaker uit onderwijs en industrie voor herstart van 'bedrijfsscholen'. Zorg dat we leren van de best practices, zorg dat dat overzicht er is.
- Erken dat vakmanschap niet vervangbaar is door AI: zet in op gericht vakonderwijs.
- Stimuleer vaardigheden en kennis op theoretisch en praktisch niveau (inclusief leven lang leren).

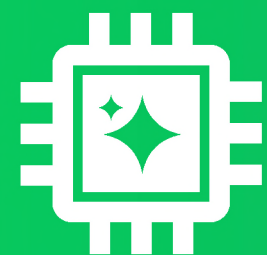
### D. Acquisitie en Accountmanagement

- Identificeer groeibedrijven met maatwerkaandacht voor ruimte en vergunningen.
- Ontwikkel een strategische acquisitie- en accountmanagementstrategie vooral gefocust op bedrijven met een hoge arbeidsproductiviteit (in samenwerking met Rotterdam Partners).



Afbeelding: Claire Doppert

# ONDERSTEUNENDE TECHNOLOGIEËN



DIGITALISERING  
EN AI



CLEANTECH

Verschillende technologische ontwikkelingen hebben sector en cluster-overstijgende waarde. Dat geldt zeker voor Digitalisering, Artificial Intelligence (AI) en CleanTech. Deze ontwikkelingen bieden grote kansen voor de stad als het gaat om productiviteitsgroei, kennisvalorisatie en innovatiekracht. Daarom adviseren wij naast de drie sectoren ook te investeren in deze ondersteunende technologieën. Deze technologieën versterken ook deze sectoren. Hier gaan wij in op het economisch belang van respectievelijk Digitalisering en Artificial Intelligence en CleanTech, en doen we een aantal aanbevelingen.

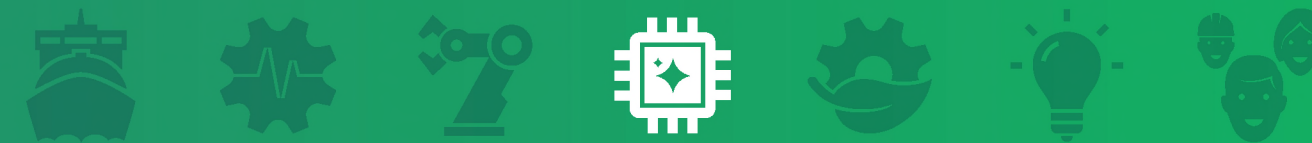
## Digitalisering en Artificial Intelligence

### Economisch belang

De enorm snelle ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en AI hebben een grote invloed op de toekomst van de Rotterdamse economie, met name op het gebied van arbeidsproductiviteit en de automatisering van taken als administratie, marketing en verkoop en voorspellende analyses voor betere besluitvorming. Recente studies tonen aan dat het gebruik van AI-tools tot aanzienlijke efficiëntiewinst leidt. Zowel banen van praktisch als theoretisch opgeleide werknemers wordt beïnvloed door AI: werknemers met AI-assistentie verwerkten gemiddeld 66% meer werk: van klantcontact tot softwareontwikkeling.<sup>11</sup> Ter vergelijking: de jaarlijkse arbeidsproductiviteitsgroei in Europa vóór 2020 bedroeg slechts 0,8%. Nederlandse bedrijven die AI gebruiken rapporteren gemiddeld 27% omzetstijging.<sup>12</sup>

AI raakt vrijwel alle sectoren, maar de mate van toepassing varieert sterk. In 2024 gebruikte 58% van de bedrijven in de ICT-sector AI, terwijl in transport en logistiek het gebruik rond de 11% lag. De maakindustrie en zorg zitten in de middenmoot (circa 18%), maar hebben veel potentie, bijvoorbeeld via robotisering, kwaliteitscontrole en diagnostiek.<sup>13</sup>

De verwachting voor Rotterdam is dat de economisch toegevoegde waarde van de digitale economie tussen 2020 en 2025 met gemiddeld 8,8% per jaar groeit. Dat is sneller dan het Nederlands gemiddelde van 4,4%.<sup>14</sup> Rotterdam heeft de schaal- en scope voordelen die de adoptie van AI in 2040 kansrijk maken zowel in de haven, MedTech en maakindustrie. Zo bestaan in het haven industrieel complex kansen voor toepassingen in waterstof, elektrificatie, autonomous shipping, alternatieve brandstoffen (biobased), blockchain en carbon capture - sectoren en technologieën die in het Rotterdamse DNA zitten en door hun complexiteit moeilijk te kopiëren zijn.



## ONTMOET DE DENKTANKLEDEN



### Hicham Shatou

is sinds 2011 oprichter en CEO van **leQuest**, dat simulatie-trainingen voor zorgprofessionals ontwikkelt zodat zij innovatieve en medische hulpmiddelen effectief en veilig kunnen gebruiken en interactief mee kunnen ontwikkelen. Hicham heeft een achtergrond als civiele ingenieur (TU Delft) en ervaring als ondernemer. Hij maakt deel uit van de 3-koppige Raad van Toezicht van Rotterdam Square, de verbindende organisatie die LS&H sector verbindt in en met Rotterdam, met speciale aandacht voor de in gang gezette ontwikkelingen.

### Aanbevelingen

- Gratis toegang tot generatieve AI: Bied inwoners en bedrijven toegang tot krachtige AI-tools (zoals GPT-4 of Europese open-source varianten). Zo ontstaat een cultuur waarin AI breed wordt ingezet in werk en dagelijks leven. Dit stimuleert ondernemers om AI sneller te integreren in hun bedrijfsvoering.
- AI-implementatiehub voor bedrijven: Richt een Rotterdamse AI-hub op met experts van de gemeente en partners als Hogeschool Rotterdam, Erasmus MC, EUR en de NL AI Coalitie. Deze hub ondersteunt mkb'ers via een gratis AI-kansenscan en begeleidt bij het opzetten van pilots. Zo ontstaat een leeromgeving die zowel bedrijven als de gemeentelijke organisatie versterkt en aantrekkelijk maakt voor AI-talent.
- Zorg voor digitale strategische autonomie en voldoende data-capaciteit: De verwachte exponentiele groei van AI, zal tevens een exponentiele groei van datacenters en energiebehoefte betekenen. Ontwikkel hierop een visie en handel hierop.
- Sluit aan bij de Digital Innovation Hub aanpak van de provincie Zuid-Holland. Betrek ook de IT-campus bij deze ontwikkelingen.

### Door gebruik van AI-tools

#### Groei productiviteit en omzet



**66%**

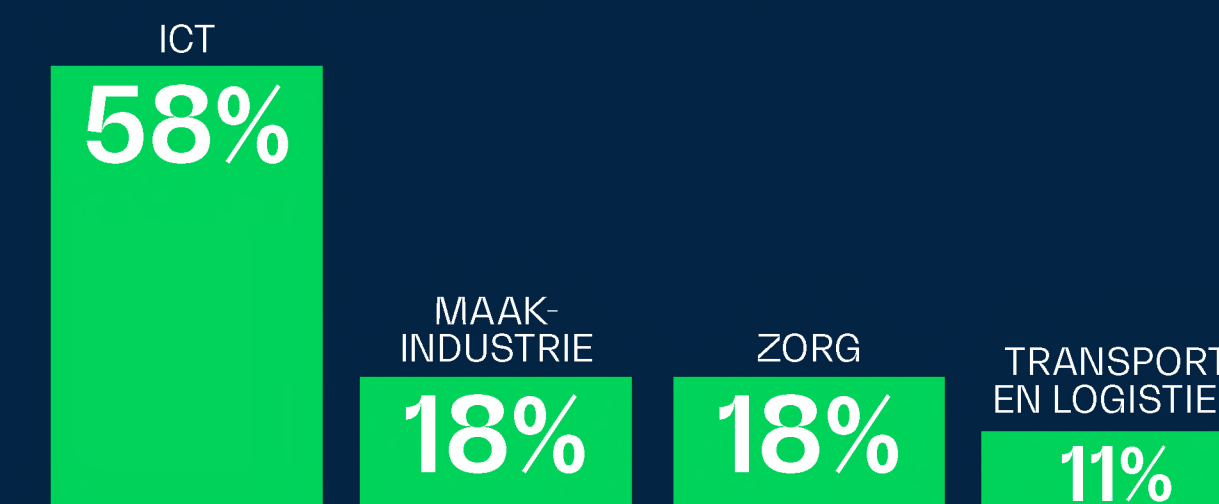
Groei  
productiviteit



**27%**

Stijging  
omzet

#### Gebruik AI per sector in 2024





## ONTMOET DE DENKTANKLEDEN



### Pieter van Klaveren

was 23 jaar eigenaar van **VanKlaverenStigter**, een familiebedrijf dat zich sinds 1899 specialiseert in verzekeringen voor met name MKB'ers. Pieter was jarenlang voorzitter van MKB Rotterdam Rijnmond, bestuurslid, toezichthouder en adviseur van diverse Rotterdamse maatschappelijke organisaties en is de MKB-netwerker van Rotterdam.

## CleanTech

### Slim en duurzaam

Rotterdam is door haar industriële karakter en bouwopgave bij uitstek geschikt voor CleanTech-toepassingen. De stad speelt een sleutelrol in de energie- en grondstoffentransitie en moet dan ook blijven inzetten op de verdere ontwikkeling van CleanTech-kansen die bestaande sectoren in de stad versterken. De stad beschikt over de schaal, infrastructuur en sectoren zoals de maakindustrie en havenconomie om hierin een sterke rol in Europa te claimen.

### Kansen

CleanTech-bedrijven ontwikkelen technologieën, producten, diensten en processen op basis van hernieuwbare materialen of energiebronnen, met als doel vervuiling en uitstoot te verminderen en duurzaamheid te bevorderen. Steeds vaker kunnen AI en robotisering daar een rol in spelen.

CleanTech in Rotterdam concentreert zich vooral rondom circulaire economie, energie, biotechnologie, klimaattechnologie, voedingsmiddelentechnologie en toepassingen voor efficiënt materiaalgebruik. Met nabijheid van TU Delft, technische opleidingen en een sterk MedTech-cluster heeft Rotterdam goede kaarten om CleanTech-innovaties te ontwikkelen en op te schalen. Dat vraagt gerichte keuzes in sectoren en ecosysteemontwikkeling, bijvoorbeeld de nieuwe clusters rond waterstof, restwarmtebenutting, duurzame logistiek en biobased innovaties in de haven. Ook is er

groeïende aandacht voor kritieke materialen en strategische autonomie. Dit biedt kansen voor nieuwe technologieën, verdienmodellen en bedrijven, in samenwerking met andere Noord-Europese landen. Zo kan Rotterdam zich herpositioneren als Europese energie- en materialenhub.

### Uitdagingen

Investerings in CleanTech zijn risicovol en de markt is onzeker. Opschaling en investering is pas mogelijk als er op termijn een businessmodel is. De Denktank onderstreept dat CleanTech-verdienmodellen vaak alleen haalbaar zijn met de juiste prijszetting en impactintegratie. Tegelijkertijd is strategisch realisme geboden: Rotterdam is geen eiland, en haar open economie blijft afhankelijk van bredere handelsverhoudingen.



## Aanbevelingen

### A. Fysieke ruimte en voorzieningen

- Bied fysieke en juridische ruimte aan CleanTech bedrijven. Richt specifiek beleid op kadegebonden ruimte, demofaciliteiten en doorgroeimogelijkheden, met nadruk op circulaire chemie.

### B. Financiering

- Zorg voor toegang tot 'geduldig' kapitaal, waaronder corporate ventures en launching customers: zorg ervoor als gemeente de linking pin te zijn.

### C. Innovatie-ecosysteem

- Ondersteun bedrijven bij het vinden van pilots en partners en afnemers.
- Focus op de technologieën waar groeikansen liggen. Een voorbeeld hiervan is 'predicted maintenance' in de maritieme maakindustrie en de procesindustrie.
- Zorg voor specifiek accountmanagement voor de top 10 of 20 bedrijven
- Haal de succesvolle ervaringen van andere landen die kansrijk zijn voor onze industrie hiernaar toe: samenwerken in plaats van zelf het wiel uitvinden.



Afbeelding: Guido Pijper

# CONDITIES VOOR INNOVATIE EN ONDERNEMERSCHAP



Het Rotterdamse ondernemersklimaat staat onder druk. De stad blijft achter op het gebied van (radicale) innovatie. Om het tij te keren en het droombeeld voor 2040 te realiseren, moet verschillende ondernemerscondities met urgentie worden aangepakt. Dit gaat om het versterken van de start up en scale up infrastructuur, het terugdringen van regeldruk, het creëren van ruimte voor bedrijvigheid en het faciliteren van netwerken voor jonge ondernemers, start-ups en het gevestigde bedrijfsleven. Zo ontstaat een veerkrachtiger ondernemersklimaat en wordt de basis gelegd voor nieuwe innovaties die bijdragen aan de verbreding van de Rotterdamse economie. Ook leggen we hiermee het grondwerk voor nieuwe innovatiekansen die de innovatiekracht van de economie versterken en de Rotterdamse economie verbreden.

## 1. Start-up- en scale-up infrastructuur

Voor start-ups en scale-ups zijn drie factoren van doorslaggevend belang: toegang tot talent, kapitaal en klanten. Hoewel Zuid-Holland nu de tweede start-up en scale-up regio van Nederland is<sup>15</sup>, staat deze positie onder druk. Er is gebrek aan groeiruimte, netcongestie, tekort aan talent, ontoegankelijke publieke partners, kapitaal en ondernemersvaardigheden. De regio moet versnellen op valorisatie en doorgroei, juist nu het aantal start-ups landelijk met 35% is gedaald. In de transitie op het gebied van digitalisering (AI), gezondheid, grondstoffen en energie zijn nauwelijks toonaangevende scale-ups of internationale marktleiders in sleuteltechnologieën aanwezig.

**Hoewel Zuid-Holland nu de tweede start-up en scale-up regio van Nederland is, staat deze positie onder druk.**

### Wat is nodig?

- Eén loket. De veelheid aan programma's leidt tot versnippering. Een eenduidig loket met sectorale expertise, toegang tot investeerders en klanten, en praktische ondersteuning kan uitkomst bieden.
- Identificeer de groei-briljanten, de kansrijke parels, de top van de scale-ups en geef deze heel specifiek accountmanagement vanuit de Gemeente. Zij hebben vragen rondom bedrijfsruimtes, vergunningen et cetera die specifiek behandeld dienen te worden.
- Voldoende labruimtes en campussen met specifieke aandacht voor 'Zuid'.
- Versterking van de regionale aanpak om op sleuteltechnologieën en transitie Europese en wereldmarktleiders te creëren. Meer aandacht voor ondernemerschap binnen MBO, HBO en WO: ondernemerschap komt niet alleen van universiteiten.
- Erasmus Universiteit, Erasmus MC en TU Delft: toon trots op ondernemerschap, organiseer prijzen, investeringsrondes en gastcolleges.



- Realiseer zo snel mogelijk fysieke nabijheid van de TU Delft in Rotterdam. Maximeer samen met TU Delft de impact op Rotterdam zodat de komst maximaal bijdraagt aan de maatschappelijke opgaven van de stad zowel in Noord als in Zuid.
- Stimuleer investeringen van Rotterdamse ondernemers in jonge bedrijven; koppel alumni en ontwikkel een investeringsinstrument: hoe weten Rotterdamse investeerders welke jonge ondernemers geld nodig hebben?
- Innovatieve bedrijvigheid wordt vooral gefaciliteerd in innovatiemilieus, zoals op campussen als Rotterdam Square, M4H en Brainpark. Investeer hierin en faciliteer cross-overs en samenwerking

## 2. Netwerken

Netwerken zijn essentieel voor een innovatief ondernemersklimaat. Samenwerken zit weliswaar in de genen van Rotterdam maar het kan en moet beter. Als wij de verbinding willen maken tussen innovatie, toepassen en maken is het faciliteren van netwerken cruciaal. Rotterdam kent sterke netwerken, maar mist nog voldoende verbinding tussen gevestigde bedrijven en jonge ondernemers/start-ups.

### Wat is nodig?

- Stimuleer gevestigde ondernemers hun (internationale) netwerken open te stellen voor start-ups/ scale-ups. Betrek hierbij Rotterdam Partners: het verbinden van bedrijven zit in hun DNA.

- Faciliteer mentoring: koppel 'old boys and girls' aan 'young girls & boys'. Ook hier zou Rotterdam Partners een rol kunnen spelen.
- Verbind kennisinstellingen (patenten), start-ups en gevestigde bedrijven aan elkaar.

## Rotterdam kent sterke netwerken, maar mist nog voldoende verbinding tussen gevestigde bedrijven en jonge ondernemers/start-ups

## 3. Regionaal leiderschap

Rotterdam is onlosmakelijk verbonden met de regio. Zo werken er ongeveer 410.000 mensen in Rotterdam. Van dit aantal woont 42% in Rotterdam zelf. De overige werknemers komen vooral uit de regio<sup>16</sup>. Daarom is een regionale visie op economie, ruimte, OV en wonen van groot belang. Geen nieuwe bureaucratie of nieuwe bestuurslagen, wel leiderschap met oog voor verdeling van lusten en lasten, want zonder samenwerking geen toekomstbestendige economische regio.

### Vraag: wie neemt het initiatief en pakt dat leiderschap?



Afbeelding: Wijnand van Til



## 4. Wet- en regelgeving

Regels stapelen zich op, afschaffen gebeurt nauwelijks. Ondernemers staan onder grote druk door toenemende complexiteit.

### Wat is nodig?

- Maak ieder jaar een concrete doelstelling om regels af te schaffen. Gebruik Rekenkameronderzoek (landelijk en in Rotterdam) als basis om te bepalen welke regels en subsidies het gewenste effect hebben.
- Betrek ondernemers bij de evaluatie van regels.
- Onderzoek hoe aanbestedingen te vereenvoudigen; begin niet met 'dat is niet mogelijk'. Beloon ondernemers die terug investeren in de lokale economie.
- Hanteer een 'ja, tenzij'-houding bij vergunningen. Let's make it happen. Stimuleer ambtenaren om te handelen naar de geest van de regel. Dit vergt een cultuurverandering. Beloon lef.
- Lobby richting Rijk en Europa voor vermindering van regeldruk.

## 5. Betaalbare energie en Netcongestie

De groei van stad en bedrijvigheid staat onder druk door overbelasting van het energienet. Toenemend gebruik van AI en datacenters vergroten de druk nog verder. Diversificatie in energietypen (naast traditioneel zoals wind/zon/water/

kernenergie) en het juiste tempo van implementatie van alternatieve en vaak minder stabiele bronnen is delicaat en cruciaal.

### Wat is nodig?

- Creatieve oplossingen; we komen er niet met geld alleen: energiehubs, batterijen, benutting van warmtenetten (RET).
- Focus op betaalbaarheid voor ondernemers: zowel de kosten voor het net en energie, als accijnzen.

## 6. Ruimte voor bedrijvigheid

De maakindustrie heeft ruimte nodig, maar die is schaars. Het zou een minder groot probleem zijn als bedrijven die niet op bedrijventerreinen horen, verdwijnen. Denk daarbij aan fitnesszaken en speelparadijzen. De combinatie 'wonen en werken' heeft grote voordelen, maar let goed op welke functies bij elkaar gevoegd worden: zorg voor draagvlak en voorkom overlast.

### Wat is nodig?

- Toekomstbestendige bedrijventerreinen voor maakindustrie. Onderzoek de Waalhaven ontwikkeling in de combinatie wonen, opleiden en werken: trek de Randstad door naar Zuid op deze manier.
- Ontwikkel aantrekkelijke innovatiecampussen zoals Erasmus MC, Brainpark en M4H en de samenhang daar tussen vanuit een regionaal perspectief. Faciliteer cross-overs en samenwerking



Afbeelding: Guido Pijper



- Regio-brede visie op ruimtegebruik, met scherpe keuzes en samenwerking over gemeentegrenzen heen.
- Verkenning naar een zeewaartse uitbreiding ('3e Maasvlakte').

## 7. Bereikbaarheid

Rotterdam is nu nog uitstekend bereikbaar via haven, luchthavens en OV, maar de stad slibt dicht. Voor de metro-poolpositie is bereikbaarheid cruciaal.

### Wat is nodig?

- Behoud snelle verbindingen met Schiphol en Rotterdam The Hague Airport.
- Een nieuwe oeververbinding ('vierde brug'), sterk OV-netwerk en internationale treinverbindingen.
- Een lange termijn-OV-visie voor 2040/50: met de groei van de stad is ook de uitbreiding van het OV-netwerk noodzakelijk.
- Verbeter bereikbaarheid tussen haven en stad voor mensen en goederen.
- Realistische mobiliteitsvisie: auto's blijven nodig voor nachtdiensten, regioverkeer en niet-Randstedelijke bewoners. Zorg bij nieuwe woonwijken ook voor voldoende parkeergelegenheid.



Afbeelding: Iris van den Broek

# CONDITIES VOOR HET BEHOUDEN EN AANTREKKEN VAN TALENT



Als we talent willen behouden, een plek willen bieden in de stad en regio, en nieuw talent willen aantrekken, heeft de stad gerichte aandacht nodig. Een hoogwaardig woon- en leefklimaat draagt positief bij aan het vestigingsklimaat van de stad. Gebieden met een hoogwaardige leefomgeving, waarin cultuur, natuur en recreatieve voorzieningen goed ontwikkeld zijn trekken talent aan. Een aantal elementen uit condities voor ondernemerschap draagt ook bij het aantrekken van talent zoals bereikbaarheid. Aanvullend daarop vragen we aandacht voor de volgende onderwerpen.

## Woningen

Rotterdam heeft vergeleken met andere grote steden nog steeds relatief lage huizenprijzen. Dit maakt de stad aantrekkelijk voor mensen uit andere steden, maar vormt een risico voor de eigen Rotterdamse bevolking. De huidige woningbouw richt zich te veel op dure appartementen, die niet passen bij de stad die Rotterdam is met een relatief veel jonge mensen en een grote middenklasse binnen de stadsgrenzen. Door recente wetgeving en ingrijpen op de woningmarkt zijn betaalbare huurwoningen schaars geworden; de nadruk ligt nu op het hogere koopsegment. De vraag is dan ook: welke bevolkingsgroep trekken we hiermee aan? Een goed evenwicht tussen diverse doelgroepen en ruimte voor Rotterdammers is van belang.

### Wat is er nodig?

- Zorg voor veel meer kleinere woningen voor alleenstaanden, starters en jongeren.
- Zorg ervoor dat de middengroepen ook in Rotterdam kunnen blijven wonen: Rotterdam is hier nu nog uniek in, dit is de groep die ook gemeenschappen draaiende houdt en belangrijk zijn voor werkgevers.
- Zet in op het creatief transformeren van bestaande gebouwen tot woningen, zoals leegstaande ruimtes boven winkels. Werk hierbij samen met ontwikkelaars en geef gerichte prikkels.



## Leefbaarheid en leven, kunst & cultuur

Waar kunst, cultuur, retail, horeca en uitgaan samenkomen, ontstaat een trekpleister voor inwoners en toeristen en een broedplaats voor creativiteit en innovatie. De creatieve industrie hoort bij Rotterdam. Het nachtleven is onmisbaar: het inspireert, verbindt en vormt jongeren. Investeren in een aantrekkelijke en levendige stad loont op termijn.

### Wat is er nodig?

- Houd vast aan de investeringen in winkelgebieden verspreid over de stad ('vitale winkelgebieden') en geef ruimte aan de creatieve industrie in de volle breedte.
- Investeer in de buitenruimte en realiseer nog veel meer groen in alle wijken van Rotterdam, belangrijk voor de leefkwaliteit, duurzaamheid en de aantrekkelijkheid van de stad.
- Blijf inzetten op het aantrekken van bezoekers. De stad kan dat aan, zeker als ze verspreid worden over de stad en door het jaar heen, en het geeft ruimte om te blijven investeren in de voorzieningen die de stad aantrekkelijk maken.

**De creatieve industrie hoort bij Rotterdam. Het nachtleven is onmisbaar: het inspireert, verbindt en vormt jongeren.**

## Veiligheid en sociale samenhang

De stad verloedert in rap tempo. Wij maken ons daar zorgen over. Een toenemend aantal daklozen, mensen met meervoudige problematiek en onveilige situaties vraagt om daadkrachtiger optreden. In Rotterdam hoort niemand op straat te slapen. Tegelijkertijd blijft werkloosheid onder jongeren een kwetsbaar punt. Jongeren zonder perspectief zijn vatbaarder voor criminaliteit.

### Wat is er nodig?

- Zorg voor betere handhaving, investeer in veiligheid én buurthuizen, in handhaving én opvang.
- Zet alles op alles om jongeren perspectief op betaald werk te bieden.
- Investeer in hun weerbaarheid en sociale netwerk.

## Onderwijs en arbeidsmarkt

Onderwijs en de investering in jonge kinderen en jongeren zijn de basis voor een welvarende stad in 2040 en daarna.

**Rotterdam is een van de jongste steden van Nederland, met veel onbenut potentieel. Te veel jongeren staan nog aan de kant.**

Dit zien we specifiek op Zuid. Aandacht voor Zuid blijft onmisbaar.

### Wat is er nodig?

- Verbeter het taal- en leesonderwijs in alle wijken. Stel een concreet doel: het is onacceptabel dat 1 op de 3 vijftienjarigen onvoldoende leesvaardig is.
- Stuur onderwijsinstellingen op kwaliteit in plaats van kwantiteit. Lobby landelijk voor bekostiging op basis van arbeidsmarktaansluiting.
- Herintroduceer het gilde- of bedrijfsscholensysteem. Stel een kwartiermaker uit de maakindustrie én het onderwijs aan om dit op te zetten.
- Zorg nu écht voor leven-lang leren door te investeren in flexibilisering van scholingsaanbod, publieke bijdrageregelingen en samenwerking met werkgevers.
- Opleidingen met de meeste baangarantie zitten in zorg & techniek: communiceer dit helder richting jongeren, zet daar het onderwijs op in.

## Sociaal ondernemerschap

Blijf als gemeente sociaal ondernemerschap stimuleren en investeren in maatschappelijke initiatieven. Koester de fondsen, partijen en personen die zich inzetten voor sociaal welzijn en cultuur. Sociaal ondernemerschap versterkt lokale gemeenschappen en draagt bij aan de sociale veerkracht van de stad.



# ALGEMENE AAN- BEVELINGEN

In de vorige hoofdstukken zijn al aanbevelingen gedaan per sector, voor innovatie en ondernemerschap en voor behouden van en aantrekken van talent. Hier lees je de overkoepelende aanbevelingen voor de Rotterdamse Economie.

De economie in Rotterdam verdient aandacht, want zonder bloeiende economie, geen sociale ontwikkeling, en zonder sociale cohesie geen bloeiende economie.

Er gebeurt ontzettend veel goeds, er wordt strategisch gewerkt om de stad verder te brengen. We zijn als ondernemers kritisch, maar dat wat goed gaat, verdient ook complimenten. Tegelijkertijd gaat op dit moment slechts 1% van de gemeentelijke begroting met een bescheiden beperkte personele inzet naar economisch beleid. We constateren dat het concurrentievermogen van Rotterdam onder druk staat. Daarom roepen we de politiek op tot meer lef en langetermijnvisie. Op basis van gesprekken met tientallen ondernemers, experts en kennisinstellingen en strategisch-economisch advies van de Erasmus Universiteit, doen we daartoe tien aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn overkoepelend voor de Rotterdamse economie:

1. Ontwikkel een visie vanuit de Regio én de stad die verder gaat dan de economie: welke stad willen we zijn, waar staan we voor, en wat is daarvoor nodig. Oplossingen liggen in de regio, en dat gaat verder dan mobiliteit organiseren via de metropoolregio.
2. Neem besluiten en hou daar ook minimaal tien jaar aan vast: wees de betrouwbare overheid die burgers en bedrijven verwachten.
3. Focus niet alleen op sectoren en technologieën, maar vooral op de cultuur van innovatie en op de voorwaarden voor ondernemerschap om groeikansen te herkennen en te benutten. Vertrouw op de ondernemers die kansen grijpen en samen met de inwoners van deze regio en de publieke bestuurders, een welvarende leefomgeving zullen bouwen.
4. Een krachtige, consistente marketing- en positionering voor Rotterdam op nationaal en internationaal niveau is

essentieel om talenten, investeringen en stakeholders aan te trekken en Rotterdam te profileren als dé stad en regio voor innovatie, ondernemerschap en economische groei.

5. Zet versterkt in op de lobby naar het Rijk (en EU). Rotterdam is de tweede stad met de belangrijkste economische regio. Maak hier ook ambtelijk tijd voor vrij: coördineer en spreek één taal.
6. Zorg ervoor dat de economische component op andere beleidsterreinen beter meegenomen wordt zoals onderwijs, mobiliteit of gebiedsontwikkeling. In het verleden is dit succesvol geweest bijvoorbeeld in de ontwikkeling van de Kruiskade, Witte de With enzovoort; een dergelijke integrale aanpak verdient blijvende aandacht.
7. Maak gebruik van ondernemers en ondernemersnetwerken voor specifieke kennis en lobby: VNO-NCW Rotterdam, MKB Nederland, Club Rotterdam etc.
8. Rotterdam is een van de weinige steden waar de middenklasse nog in de stad woont; cruciaal voor het laten draaien van lokale gemeenschappen, verenigingsleven, voor werkgevers. Behoud deze groepen in de stad in noord én zuid. Benut het volle potentieel van de stad: 200.000 bewoners op Zuid verdienen blijvende aandacht.
9. Hoewel er veel woningen benodigd zijn en woningen vaak sneller meer geld opleveren dan bedrijfsruimte, is voor het lange termijn succes, minimaal het verdubbelen aan de huidige m<sup>2</sup> bedrijfsruimtes cruciaal.
10. Last but not least, een open deur maar belangrijk te benoemen: leiderschap in al bovenstaande zaken is cruciaal.

## Tot slot: Van Denktank naar DOE-Tank

Gebruik ondernemers als toets, reflectie, als klankbord en aanjager. Stel een 'Raad van Ondernemers' in om aan de hand van dit adviesrapport, ondernemers te blijven betrekken. De stad is altijd gebouwd door Ondernemers én Bestuurders. Eind mei 1940, honderd jaar vóór 2040, hebben ondernemers en bestuurders gezamenlijk een plan gemaakt voor de wederopbouw van de stad. Die energie en betrokkenheid is er nog steeds. Laten we samen die handschoen oppakken.

Als Rotterdam het lef toont om gedurfde keuzes te maken, resultaatgerichte daadkracht boven regelgeving te stellen, is het onze stelligste overtuiging dat dit vernieuwende bedrijven, kennisinstellingen en talent voor de stad zal behouden én trekken en Rotterdam en de regio voor haar inwoners de meest geweldige stad is en blijft om in te leven en te werken.



Afbeelding: Guido Pijper

## 1. Hoe heeft de economie van Rotterdam zich in de afgelopen 10-20 jaar ontwikkeld?

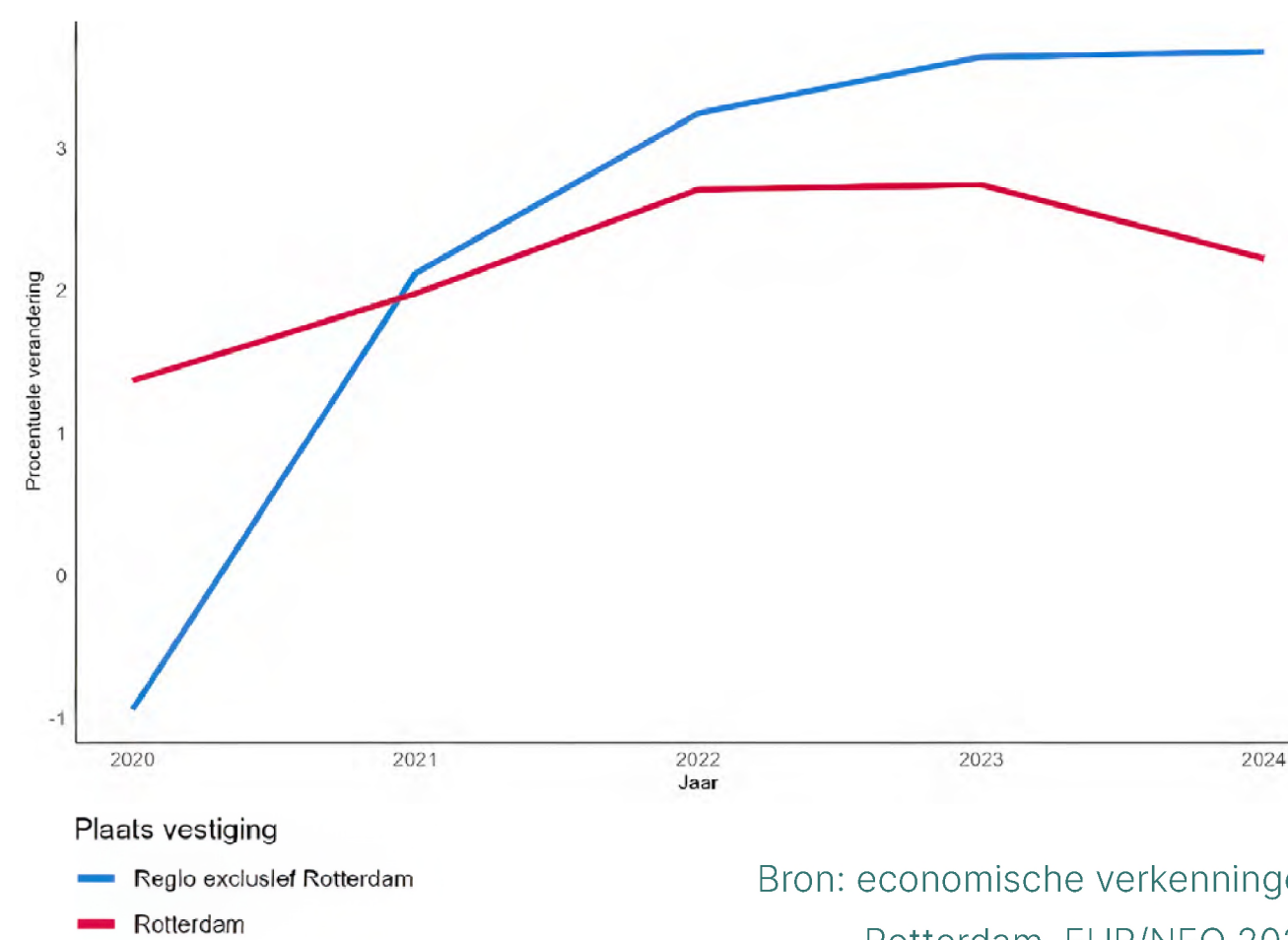
De economie van Rotterdam liep op de lange termijn structureel achter en is kwetsbaar door de afhankelijkheid van de wereldhandel, beroepsbevolking, de sectorstructuur en onvoldoende eigen groeidynamiek. De effecten van de kredietcrisis uit 2009 ijlden lang na. Rotterdam had een achterstand ten opzichte van andere grootstedelijke regio's. De eenzijdige sectorstructuur en de beperkte verbinding tussen de haven en de stad waren hier de oorzaak van.

Binnen de stadsregio Rijnmond trad er in Rotterdam vanaf 2015 tot het herstel van de coronacrisis echter extra (inhaal) groei op. De groei van de stadsregio concentreerde zich voornamelijk in Rotterdam. De werkgelegenheid is in sectoren als detailhandel, zorg, horeca, ICT en de creatieve hoek toegenomen. Ook de aan de haven gerelateerde diensteneconomie, zoals advocaten, verzekeraars en financiers, liet gunstige groeicijfers zien. De ontwikkeling van (hoogwaardige) diensteneconomie van de laatste jaren zorgden voor samenhang tussen sectoren en voor extra weerstand in de economie. De coronacrisis had een tweezijdig effect: ten eerste was het effect van de coronacrisis door het relatief beperkte aandeel van de consumenten dienstensector in de economie (die met lockdown kampte) niet heel groot, maar ten tweede werd de positieve ontwikkeling van juist

die dienstensector met veel sociaal contact door lockdowns onderbroken, en daarmee de aanzettende ontwikkeling van de Rotterdamse economie.

De toegenomen verdienstelijking zorgde voor een werkgelegenheidsgroei in de afgelopen jaren die boven het nationaal en regionaal gemiddelde lag. De werkgelegenheid steeg in vrijwel alle wijken, maar vooral in het centrum. De toegenomen bereikbaarheid van het stadscentrum, de functiemenging en de aandacht voor kwaliteit van de openbare ruimte maakten de stad aantrekkelijker. Door de interactie

**Figuur 1: procentuele ontwikkeling werkzame personen in Rotterdam en omliggende regio**

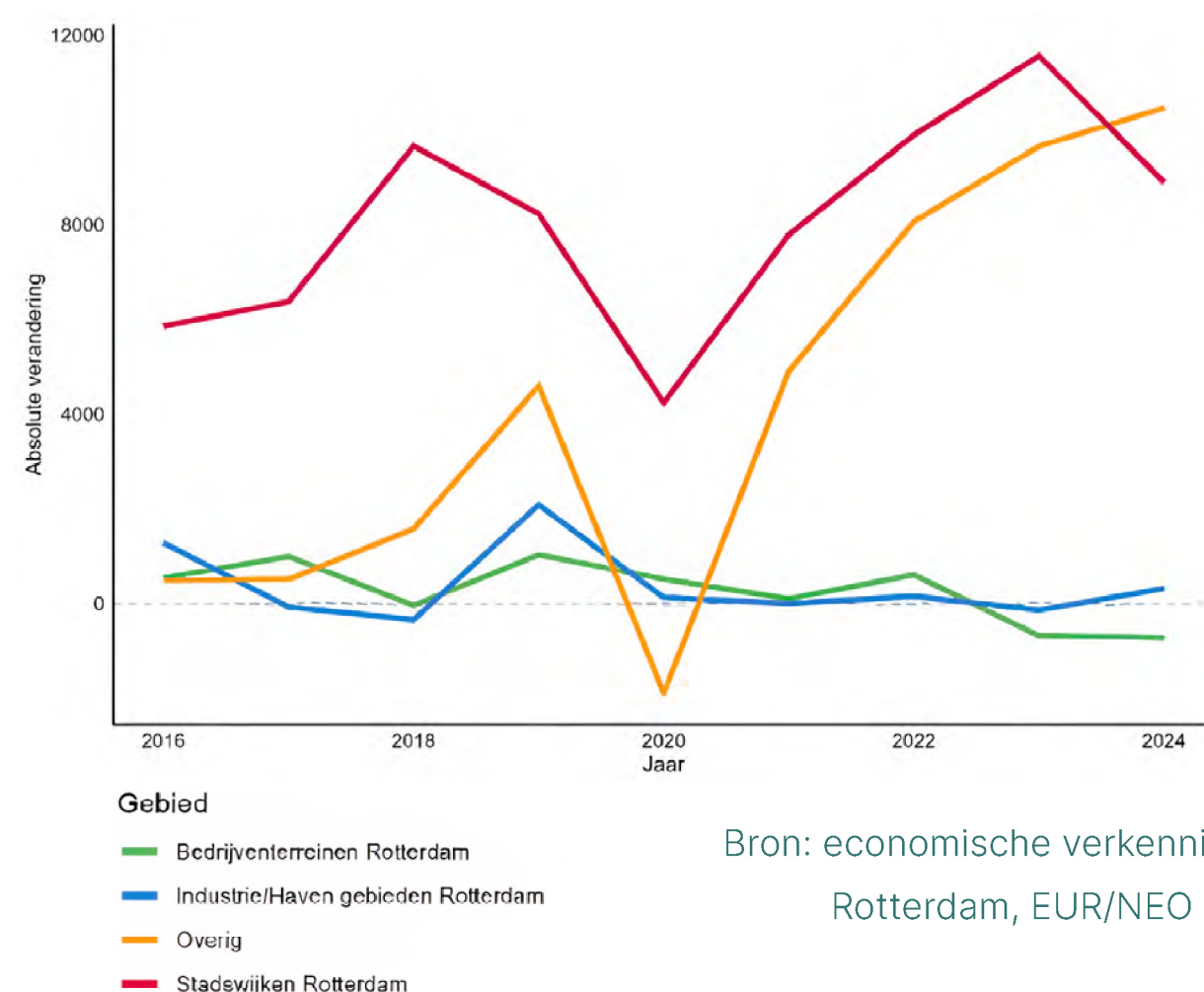


tussen de nieuwe inwoners, de bezoekers en de dienstensector (denk hierbij ook aan consumentendiensten naast zakelijke diensten) verbreedde de economie zich tot een volwaardige stedelijke economie. Dit hing ook samen met de aansluiting op het HSL-net en Randstadrail en hoogbouw in het centrum, waardoor de stad een impuls onderging. Dit was een aanzet van agglomeratievoordelen.

Omdat juist corona de synergie tussen dienstverlenende bedrijven, huishoudens en bedrijven blokkeerde, raakte de stad Rotterdam in Rijnmond dat voordeel ten opzichte van de overige gemeenten in de stadsregio vooralsnog kwijt. Thuiswerken en een meer lokale oriëntatie van dagelijkse werkzaamheden werken dat in de hand. Bovendien onderhouden met name detailhandel en horeca in Rotterdam behalve de gevolgen van corona, ook de gevolgen van de hogere energieprijzen en schaars personeel: bedrijfsbeëindiging, hogere inflatie en snel stijgende loonkosten. Woningen voor werkend personeel zijn ook een schaars goed geworden in de stad. De werkgelegenheid van Rotterdam laat in de periode 2020-2024 wel een positieve ontwikkeling zien waarin het aantal werkzame personen groeit, maar de regio Overig Rijnmond presteert als geheel beter dan de gemeente Rotterdam. De regio laat, in vergelijking met Rotterdam, recent een inhaaleffect zien. Zo is in Figuur 1 te zien dat sinds 2021 de regio qua werkgelegenheid harder groeit dan de gemeente Rotterdam. Deze resultaten, waarbij eerst de groei zich concentreert binnen het stedelijk gebied en dit later wordt ingelopen in het buitengebied, is een terugkerend fenomeen in Rotterdam. Figuur 2 bevestigt dit beeld. In deze



**Figuur 2: absolute ontwikkeling van werkzame personen in Rotterdam en omliggende regio.**



Bron: economische verkenningen Rotterdam, EUR/NEO 2025

figuur is de groei opgedeeld in 4 gebieden. De stadswijken van Rotterdam, bedrijventerreinen, industrie/haven gebieden en de overige woongebieden van de regio Rijnmond. Uit deze figuur is op te maken dat de groei in eerdere periodes voornamelijk gecentreerd lag in de stadswijken van Rotterdam, maar de overige woongebieden sinds 2020 met een inhaalslag bezig zijn. Deze inhaalslag lijkt, als eerder aangegeven, te worden gevoed door de hoge huizenprijzen en verminderde aantrekkelijkheid van voorzieningen in Rotterdam, en de heroriëntatie van veel huishoudens (vooral met zzp-werkers) op een daily urban system in de regio na corona.

## 2. Hoe staat de economie er nu voor?

### Belangrijke bevindingen uit de Economische Verkenningen Rotterdam 2025 (EUR, NEO, 2025)

- In 2023 en 2024 ontwikkelde de economie van Rijnmond zich met 0,4 en 1,1 procent zich iets sneller dan Nederland (0,1 en 1 procent). Het bruto regionaal product (brp) van de economie van Rijnmond groeit in 2025 naar verwachting met 1,3 procent en in 2026 met 1,0 procent. Dat is vergelijkbaar met de groei van de Nederlandse economie volgens het CBS.
- De regio Rijnmond scoort traditioneel laag op het gebied van brede welvaart. De regio Rijnmond blijft in vergelijking met andere Nederlandse regio's achter op aspecten van brede welvaart zoals woonaantrekkelijkheid, veiligheid, gezondheid en milieu. Indicatoren voor brede welvaart (EVR 2024, MRDH 2024) laten wel een positieve ontwikkeling zien het afgelopen jaar in stad en regio, onder andere een betere luchtkwaliteit en afnemende criminaliteit. Wijken rond het stadscentrum kennen groeiende welvaart (gentrificatie) en groei van werkgelegenheid.
- De werkgelegenheid (bron: CBS) groeit gestaag door in Rijnmond. Naar verwachting neemt het aantal werkzame personen in 2025 en 2026 met 0,7 en 0,8 procent toe in Rijnmond. Dat is licht trager dan de groei in 2023 (+1,7 procent) en 2024 (+0,4 procent). Voor corona lag de toename nog op 2,9 en 2,3 procent.
- Door de aanhoudende groei van de werkgelegenheid, met name in de (persoonlijke) dienstensector, loopt de

participatiegraad van Rijnmond aanhoudend op. De participatiegraad nam van 70,4 procent in 2018 naar 74 procent in 2024 toe, gevolgd door een verwachte stijging naar 75,2 in 2025 en 76,1 procent in 2026. De achterstand in participatiegraad van Rijnmond ten opzichte van Nederland in 2003 is daardoor voor het grootste deel weggesmolten.

- Doordat het verwachte tempo van de groei van werkgelegenheid terugloopt, loopt de werkloosheid iets op van 4,7 procent in 2024 naar 5,0 in 2025 en 5,2 procent in 2026. Het blijft nog ver onder het hoge niveau van 10 jaar geleden. Het beroep op de bijstand is overeenkomstig afgenomen, maar blijft qua aantal stabiel.
- Op de korte termijn gaat het dus goed met de Rijnmondse economie, maar er zijn wel diverse ontwikkelingen en uitdagingen die de concurrentiekracht en het vestigingsklimaat van de Rotterdamse economie kunnen aantasten zoals:
  - Handelsonderzoek: omdat Nederland met name met Europa handeldrijft, is de verwachting dat het effect van Amerikaanse importheffingen op de wereldhandel met enkele tienden van een procent op de korte termijn beperkt is. Daarmee is het effect op de economie van Rijnmond op de korte termijn ook bescheiden. Op de middellange termijn zal het effect van importheffingen op de economie van Rijnmond groter zijn door de toenemende onzekerheid onder investeerders, verladers en multinationals. Dit zal op de economie van Rijnmond naar verwachting meer impact dan op andere steden hebben.
  - Ontbreken van 'tjijgersectoren': De regio heeft geen grote uitblinkende, innovatieve en grote bedrijfstakken. Informatie & communicatie technologie en specialistische



zakelijke diensten vertonen een sterke groei en zijn in de regio groot, maar hebben in de regio een gemiddelde specialisatiegraad ten opzichte van Nederland. De regio is gespecialiseerd in vervoer & opslag, maar de toegevoegde waarde in deze sector groeit niet sterk. Groothandel is omvangrijk, maar groeit ook beperkt. Kortom, de regio heeft geen uitblinkende, grote en innovatieve bedrijfstakken, terwijl men dat bij de tweede regio van Nederland wel zou verwachten.

- Arbeidsmarkt krapte: Met de stijging van de participatie en lage werkloosheid loopt het arbeidsaanbod tegen grenzen aan. Dit leidt tot aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, hetgeen bedrijven hindert in groei en aanpassing aan nieuwe marktomstandigheden. Dit geldt voor zowel gekwalificeerde praktisch als voor theoretisch geschoolden. Transitie van de economie zal leiden tot zelfs verhevigde arbeidsvraag in bestaande en innovatieve beroepen, zoals theoretisch (innovatieve startups) als praktisch geschoold niveau (scale-ups die in productiefasen komen).
- Stikstof. Vergunningen voor belangrijke projecten voor de energietransitie in de haven lopen vertraging op omdat een doorbraak voor de stikstofimpasse uitblijft.
- Netcapaciteit bedrijven (groot en mkb) in kunnen geen nieuwe grootverbruikaansluiting meer krijgen of hun bestaande aansluiting verzwaren. Hierdoor komt de verduurzaming van bedrijven in de knel, doordat bijvoorbeeld geen nieuwe installaties kunnen worden aangesloten of gasgestookte ovens niet kunnen worden vervangen door elektrische.

- Energie: hoge energieprijzen en hoge netbeheerkosten in Nederland hebben met name voor de energie intensieve industrie een negatief effect op de concurrentiekracht en het vestigingsklimaat van de Rotterdamse economie.

### 3. Waar verdient Rotterdam op dit moment haar brood mee?

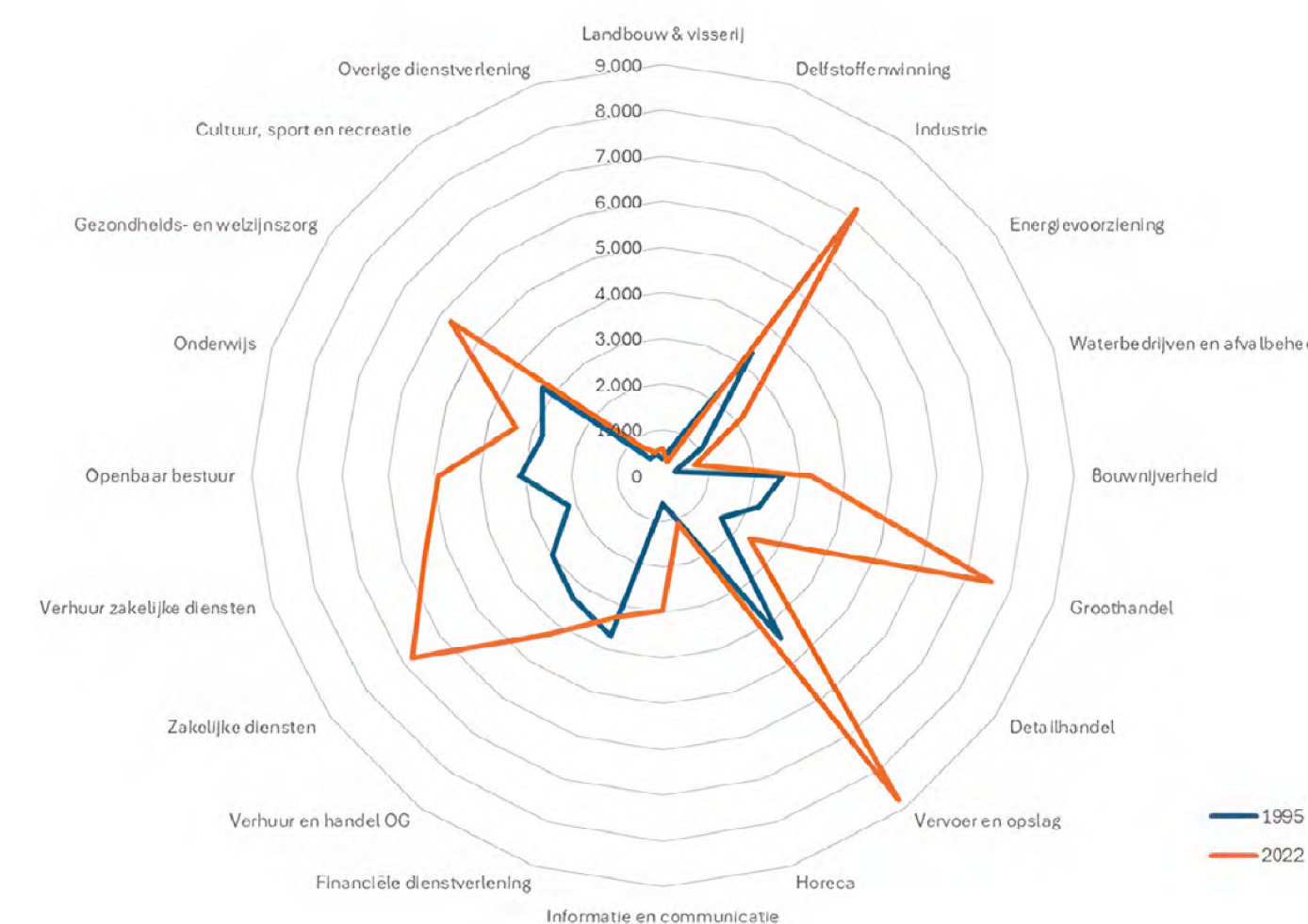
bron: EUR, 2025

Het verdienvermogen van Rotterdam leunt op productie, toegevoegde waarde minus kosten voor het maken van de productie, zoals arbeid en kapitaal, en werkgelegenheid (arbeid nodig voor productie en toegevoegde waarde). Toegevoegde waarde gedeeld door werkgelegenheid geeft arbeidsproductiviteit: een belangrijke concurrentiemaat – als je dat als regio beter doet dan andere regio's, trek je investeringen aan, kun je hogere lonen uitkeren (wat talent aantrekt, zoals startups/scale-ups). Een lage productiviteit gaat samen met lage lonen, weinig export naar andere regio's, en weinig investeringskracht.

De productie van Rijnmond (Rotterdam met omliggende gemeenten) is met een waarde van 217 miljard 10% van Nederland (in 2023, laatste gepubliceerde jaar. 35% van die productie zit in industrie, vooral (petro)chemie. Rotterdam maakt 202 miljard uit van de 217 van de regio.

De toegevoegde waarde is het verdienvermogen – als de inputfactoren zijn betaald, wat houden we dan over? Dat is 79 miljard euro in Rijnmond in 2023 (9% van het nationale totaal). Figuur 3 geeft aan waar die toegevoegde waarde precies in zit in de afgelopen 25 jaar (de tijdreeks kunnen we van 1995 tot 2022 in constante prijzen uitdrukken, dus gecorrigeerd voor inflatie). Naar voren komen vijf goed verdienende specialisaties, in volgorde van omvang: (1) vervoer en opslag, (2) groothandel, (3) industrie, (4) zakelijke dienstverlening, (5) gezondheids- en welzijnszorg. Zakelijke diensten is in verdienvermogen het hardste gegroeid.

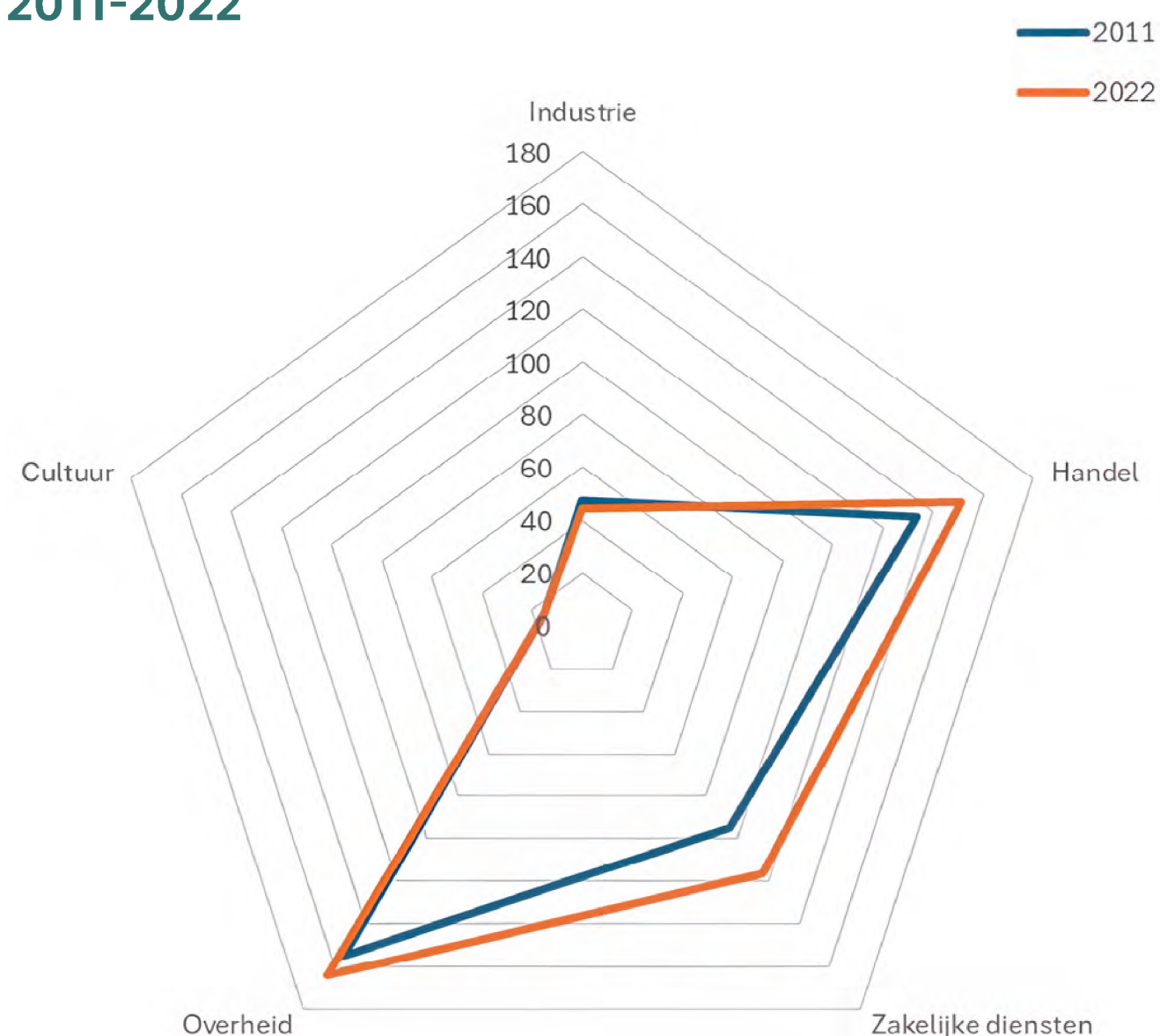
**Figuur 3: Bruto toegevoegde waarde Rijnmond 1995-2022, constante prijzen**





Als we daar bijtellen de financiële dienstverlening (als enige sector gekrompen in verdienvermogen maar nog wel substantieel) en de verhuur roerend en onroerende goederen, dan is 'zakelijke-diensten-breed gedefinieerd' zelfs de grootste verdiener van de stad. Weinig toegevoegde waarde komt van verzorgende diensten, zoals onderwijs, horeca, cultuur, detailhandel en water en energievoorziening: hun producten worden direct geconsumeerd, en niet verder verhandeld.

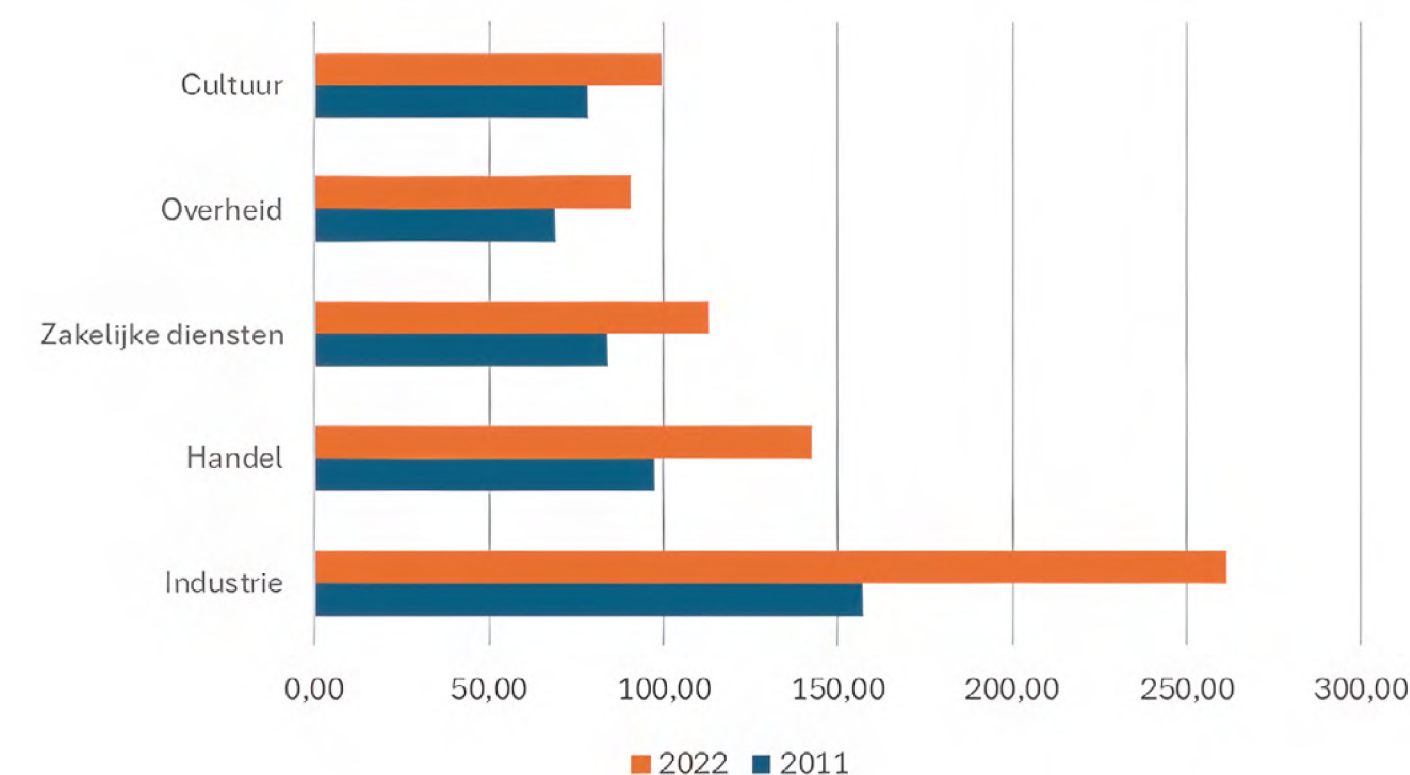
**Figuur 4: Arbeidsvolume werknemers Rijnmond, 2011-2022**



In de zakelijke dienstverlening zit ook steeds meer in termen van werkgelegenheid (figuur 4). Handel en overheid (inclusief onderwijs en gezondheidszorg) hebben het grootste arbeidsvolume in 2022 (gemeten in fte, deeltijd-banen gewogen naar deelname), respectievelijk 27% en 29% van het totaal (151 duizend en 161 duizend arbeidsjaren), maar zakelijke dienstverlening kent de grootste groeispuurt het afgelopen decennium (in 2022 21% van het totaal, 116 duizend arbeidsjaren). Er werken veel mensen in deeltijd in zakelijke diensten, dus in werkzame personen is de groei groter. De industrie krimpt in arbeidsvolume (nu 44,5 duizend arbeidsjaren, 8% van totaal).

Toegevoegde waarde gedeeld door arbeidsvolume geeft arbeidsproductiviteit. Uit figuur 5 blijkt dat die het hoogste is in de industrie (261 duizend euro per arbeidsjaar). In alle sectoren is de productiviteit toegenomen het afgelopen decennium – het meeste in de industrie (mede door een lagere noemer, het arbeidsvolume krimpt). De groei in productiviteit van de zakelijke diensten komt juist door een toegenomen teller (proportioneel meer toegevoegde waarde met ook meer arbeidsjaren). Overheid, cultuur en detailhandel worden laag-productieve sectoren genoemd – ze voegen weinig monetaire waarde toe aan de economie maar zijn wel belangrijke werkgevers.

**Figuur 5: Arbeidsproductiviteit in Rijnmond (TW/arbeidsvolume)**





## 4. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen tot 2040?

bron: samenvatting, Missie Rotterdam 2040, EUR 2024

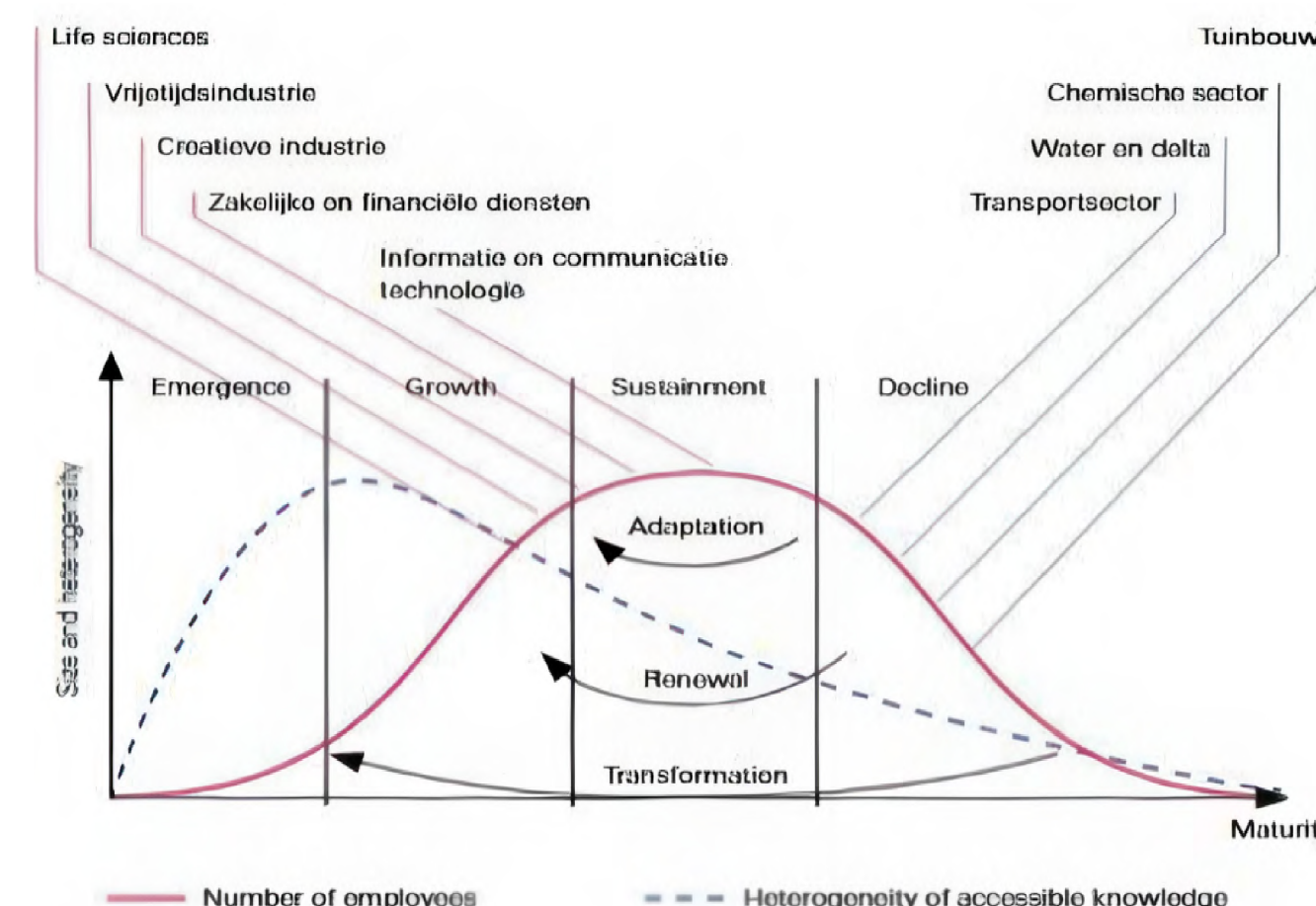
### Economie en innovatie

Rotterdam heeft zich ontwikkeld tot een aantrekkelijke stad met een diverse economische structuur die talent van buitenaf aantrekt. De stad benut haar agglomeratievoordelen, al staan deze wel onder druk, en heeft een sterke focus op werkgelegenheid in de dienstensector. Momenteel betreft 87,8% van de openstaande vacatures functies in de dienstverlening en de grootste beroepsgroep bestaat uit administratief personeel. Hiermee is Rotterdam een postindustriële stad geworden waarin het accent van economische activiteit is verschoven naar een diensteneconomie.

Echter, in vergelijking met concurrerende regio's blijft de kennisintensiteit van deze activiteiten achter. Er is sprake van een innovatieachterstand, wat de economische veerkracht beperkt. Om door te ontwikkelen als grote stad, zou Rotterdam zich sterker kunnen richten op kennisintensieve dienstverlening en innovatie. Belangrijke sectoren in de lokale en regionale economie, zoals natte waterbouw, transport en logistiek, energie en chemische industrie, zitten aan het einde van hun levenscyclus. Toch is Het Haven en Industrieel Cluster (HIC) is met 190.000 directe en indirecte banen nog steeds van groot belang. Wel is vernieuwing noodzakelijk.

Kansen tot vernieuwing zijn er ook in deze sectoren en zich aan te laten passen om relevant zijn voor de toekomst. De transitieopgave van de haven en het chemisch complex is van groot belang.

**Figuur 6: Clusterlevenscyclus toegepast op de Rijnmond sectoren**



### Kansengelijkheid

In Rotterdam zijn er grote verschillen tussen groepen in brede welvaartsuitkomsten. Deze verschillen zijn hardnekkig, ondanks stevige beleidsinspanningen hierop. Verschillen in inkomen, geluk, gezondheid en toegang tot voorzieningen en mobiliteit zijn in negatieve bepalend voor de brede welvaart van delen van de Rotterdamse bevolking, nu en in de toekomst. Ingrijpende ontwikkelingen zoals klimaatverandering, digitalisering en de transitie naar een circulaire economie en duurzame energie, vergroten ongelijkheden juist. Vernieuwing moet daarom gepaard gaan met verbeteringen in de brede welvaart, voor alle inwoners. Een strategie gericht op zowel groei als eerlijke verdeling van welvaart is essentieel.

Vernieuwing en innovatie brengen onvermijdelijk frictie met zich mee, en de gevolgen hiervan zijn niet voor iedereen positief. De grootste druk komt vaak op de meest kwetsbare groepen te liggen. Een langetermijnstrategie voor economische structuurverandering moet dan ook rekening houden met deze ongelijkheden, zodat de lasten van transities eerlijker worden verdeeld. De transities bieden ook kansen, bijvoorbeeld op praktisch werk, maar de maakbaarheid daarvan is beperkt. Het concept van brede welvaart biedt een waardevol kader om de impact van innovaties en veranderingen evenwichtig af te wegen, met een meer holistische benadering als resultaat. De urgentie is hoog, de basisschoolkinderen van nu treden even voor 2040 toe op de arbeidsmarkt.



## Transities

De uitdagingen van vandaag vereisen meer dan louter economische groei. Hoewel een sterke economie een belangrijke basisvoorwaarde is voor brede welvaart, is dit op zichzelf niet voldoende. De maatschappelijke eisen rondom brede welvaart vragen ook om verduurzaming, circulariteit en een rechtvaardige verdeling van welvaart, zowel voor de mensen van vandaag als voor toekomstige generaties wereldwijd. Internationale doelstellingen op het gebied van de energie- en grondstoffentransitie zijn helder gedefinieerd, maar het pad naar deze doelen blijft onduidelijk.

De benodigde vernieuwing om de innovatieachterstand te overbruggen, wordt vaak gekoppeld aan missiegedreven transities in de Rotterdamse economie. Echter, de huidige economische structuur remt radicale vernieuwing, waardoor veranderingen vaak incrementeel verlopen. Dit staat haaks op de urgentie van de vraagstukken die om revolutionaire aanpassingen vragen. Een missiegedreven innovatiestrategie vereist een balans tussen gerelateerde diversificatie—het versterken van bestaande regionale sterktes—en radicale vernieuwing buiten de gebaande paden, vaak met nieuwe spelers. Beide vormen van innovatie zijn cruciaal voor de noodzakelijke transities.

Een bijkomende uitdaging is de onduidelijkheid over dominante technologieën binnen deze transities, wat zorgt voor onzekerheid en het tempo van investeringen vertraagt. Grootschalige investeringen in een enkele technologie, zoals waterstof, kunnen een groot risico vormen. Het is nog

onzeker of deze investeringen succesvol zullen blijken, of dat de resultaten tegenvallen zoals eerdere investeringen in biomassa.

## Ruimte

De vraag naar ruimte in Rotterdam groeit, zowel voor wonen en werken als voor recreatie, natuur, water en klimaatbestendige infrastructuur. Dit vraagt om efficiënt ruimtegebruik, waarbij de meest productieve activiteiten worden geconcentreerd op locaties met hoge dichtheden en grondprijzen. Waar de markt tekortschiet, kan regulering en herverdeling bijdragen aan een betere balans, bijvoorbeeld door betaalbare huisvesting te creëren voor werknemers in essentiële sectoren. Verdichting is cruciaal om de ruimtelijke ambities te realiseren, wat betekent dat hoogstedelijk wonen en werken moet worden gestimuleerd, terwijl activiteiten met lagere dichtheden in de stadsranden en de omliggende regio worden geaccommodeerd. De regio biedt belangrijke kansen om deze doelen te ondersteunen.

## Regionale samenwerking

Om de uitdagingen richting 2040 effectief aan te pakken, is een betere samenwerking tussen alle betrokken partijen—van gemeentelijke en hogere overheden tot ondernemers, kennisinstellingen en bewoners—van cruciaal belang. Hoewel er al veel samenwerkingen plaatsvinden, zijn deze vaak versnipperd over verschillende gremia, thema's en doelstellingen. Dit leidt tot een gebrek aan congruentie, visie en leiderschap om de uiteenlopende initiatieven te integreren. Een betere afstemming tussen publieke inspanningen en de

bedrijfsmatige realiteit van ondernemingen is noodzakelijk om beleid en marktinvesteringen op elkaar te laten aansluiten en versterken.

**9 Rotterdamse ondernemers hebben nagedacht over de Rotterdamse economie in 2040 en met dit document daar advies over uitgebracht. Dit hebben ze echter nadrukkelijk niet alleen gedaan. Er is gebruik gemaakt van bestaande kennis en onderzoeken en op verschillende momenten input opgehaald bij partijen in de stad en regio.**

- De denktank heeft als een van de eerste stappen de Erasmus Universiteit gevraagd om, op basis van hun eigen expertise en bestaande onderzoeken en rapporten, de belangrijkste opgaven voor de Rotterdamse economie in 2040 in beeld te brengen. De Erasmus Universiteit heeft gedurende het proces ook als klankbord gefungeerd voor de denktank. Ook is gebruik gemaakt van bestaande onderzoeken.
- De denktank is in gesprek gedaan met verschillende ondernemers, kennis- en onderwijsinstellingen, partners en intermediairs om input op te halen en draagvlak te verwerven. De uitkomst van de gesprekken is betrokken bij het advies.

## Eindnoten

- 1 Techleap, State of Dutch tech, 2025
- 2 Het rapport The Future of European Competitiveness (2024) van Mario Draghi is hier te downloaden: [https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report\\_en](https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en)
- 3 OESO, PISA 2022
- 4 Missie 2040, EUR, 2025
- 5 Havenbedrijf Rotterdam ea, Ontwikkelingsperspectief NOVEXgebied, 2023
- 6 Havenbedrijf Rotterdam, Havenmonitor 2024
- 7 Havenbedrijf Rotterdam, 2022
- 8 Havenbedrijf Rotterdam, 2025
- 9 Havenbedrijf Rotterdam, Jaarverslag 2023
- 10 Roots advies, Economische impact Erasmus MC campus, 2025
- 11 Jakob, Nielsen, AI improves employee productivity by 66%, 2023
- 12 AWS, unlocking Europe's AI potential in the digital decade, 2025
- 13 CBS, AI monitor 2024
- 14 De Rotterdamse digitale economie, Gemeente Rotterdam, 2025
- 15 Techleap, State of Dutch tech, 2024



## Interviewlijst

**Willem Mees van der Bijl**  
Spatium Medical

**Leendert Bikker**  
Vrm voorzitter EDBR

**Thys Boer**  
N8W8

**Joke Boonstra**  
Erasmus MC

**Linda Boot**  
RET

**Femke Brenninkmeijer**  
EBZ

**Maarten van den Burg**  
Woodcreations

**Victor van der Chijs**  
Deltalinqs

**Nils Clement**  
Eurocaps

**Lars Crama**  
Up!Rotterdam/InnovationQuarter

**Alexandra Danopoulos**  
Ploum

**Wilma van Dijk**  
Rotterdam The Hague Airport

**David van Dis**  
NPRZ

**Jorn Douwstra**  
Rotterdam Partners

**Job Dura**  
Dura Vermeer

**Mai Elmar**  
VNO NCW Rotterdam

**Erik van Essen**  
Rotterdam Partners

**Peter van Gelderen**  
Icos Capital

**Peter Goedvolk**  
First Dutch e.a.

**Carlos Goncalves**  
Provincie Zuid-Holland

**Jawad Handizi**  
JH Consultancy Life science &  
healthcare

**Nina Hooimeijer**  
Bird, KHN Rotterdam

**Mounia Houari**  
Groei IT

**Arjen van Klink**  
Hogeschool Rotterdam

**Robert Knoops**  
M&A

**Ron Kooren**  
Albeda College

**Joyce Kornet Vreugdenhil**  
CIC

**Ras Lalmy**  
YES!Delft

**Steven Lubbers**  
Hollandia

**Dave Maasland**  
ESET

**Hilal Makhoukhi**  
Current Intermediate

**Christel Mourik**  
MRDH

**Michiel Muller**  
Picnic

**Erik de Neef**  
Koninklijke Roeiersvereniging

**Wouter van Neerbos**  
Obbotec

**Marco Pastors**  
NPRZ

**Roderick Post**  
Post & Co Insurance Group

**Burg de Rave**  
Rotterdamse Hotelcombinatie

**Fulko Roos**  
Royal Roos

**Leo Ruijs**  
ECT

**Mark Schraauwen**  
Verstegen

**Boudewijn Siemons**  
Havenbedrijf Rotterdam

**Rob Uytendewilligen**  
MKB Rotterdam

**Kevin van der Veer**  
Mondaymerch

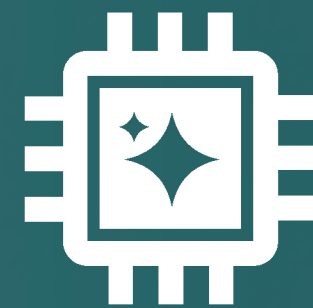
**Arjen van de Velde**  
Rabobank

**Daan van der Vorm**  
Shape Capital

**Marloes de Vries**  
Zadkine

**Carolien van Wersch**  
Voor Goed Agency

**Jaap van Wiechen**  
HAL Investments



Voor vragen en informatie: [info@denktank2040.nl](mailto:info@denktank2040.nl)