

# Met hoofdkantoren naar de top

Actie-agenda ter versterking van het vestigingsklimaat,  
de acquisitie en het behoud van internationale  
bedrijven en talenten

Actie-agenda opgesteld door het Topteam Hoofdkantoren



# Samenvatting

## 1. ANALYSE

### **Hoofdkantoren zijn zeer belangrijk voor de economie**

Hoogwaardige functies van internationale en Europese hoofdkantoren hebben een grote economische en strategische waarde voor de Nederlandse economie en concurrentiekracht.

### **Vestigingsklimaat in Nederland relatief goed maar onder druk**

Uit de meeste onderzoeken komt naar voren dat het vestigingsklimaat in Nederland relatief goed is. Naast de geografische ligging zijn de twee belangrijkste vestigingsfactoren een concurrerend en stabiel belastingklimaat en de aanwezigheid van talent. Overige belangrijke factoren zijn de aanwezigheid van onze mainports, de goede fysieke en digitale infrastructuur, de internationale oriëntatie, het leefklimaat, de politieke en sociale stabiliteit en hoogwaardige financiële, zakelijke, creatieve en logistieke dienstverlening.

### **Hoofdkantoren zijn dynamisch**

Hoofdkantoren zijn geen statisch geheel: een buitenlandse onderneming begint vaak met een verkoopkantoor, dan volgt een distributiecentrum, waarna activiteiten als treasury en personeelsmanagement volgen, dan design en R&D en zo groeit een hoofdkantoor door de tijd heen.

### **Hoofdkantoren worden steeds mobieler en de concurrentie neemt toe**

Maar andersom gebeurt ook. Functies van hoofdkantoren kunnen ook geleidelijk weer weggaan. In de afgelopen periode is de outsourcing van bedrijfsfuncties sterk toegenomen. Fusies en overnames kunnen eveneens leiden tot vertrek van hoofdkantoren. Ook Nederland heeft en krijgt steeds meer te maken met mobiliteit van bedrijfsfuncties. Door de sterke groei van opkomende landen neemt de concurrentie toe. Die opkomst biedt tegelijkertijd nieuwe kansen bij de acquisitie. Binnen Europa neemt vooral de concurrentie van het Verenigd Koninkrijk en Zwitserland toe.

### **Talent wordt schaars**

Mede door de vergrijzing komt er minder aanbod van talent van eigen bodem en wordt het nog belangrijker dat het onderwijsaanbod aansluit bij de vraag vanuit het bedrijfsleven. De slag om het aantrekken van buitenlands talent neemt toe.

**=> Het verbeteren van het vestigingsklimaat is dus een continue proces**

## 2. DOELSTELLING

**In 2020 staat Nederland bij het aantrekken van regionale hoofdkantoren structureel in de Europese top 5 en in de top 2 in specifieke deelsegmenten. Nederland behoudt daarnaast minimaal zijn huidige positie in de top 10 vestigingslanden van concernhoofdkantoren van Fortune Global 500 bedrijven.**

De grootste kansen liggen bij Europese hoofdkantoren van niet-Europese bedrijven in de 9 topsectoren en de bijbehorende financiële en zakelijke dienstverlening. Het gaat dan om hoofdkantoorfuncties als besliscentra, treasury & finance, R&D, design en marketing & verkoop.

### 3. ACTIE-AGENDA

#### **Excellente Promotie, Acquisitie en Verankering**

- Zorg voor een centrale regie bij het aantrekken en verankeren van bedrijven
- Werk met één overkoepelende acquisitiestrategie voor Nederland en zijn topsectoren
- Maak de 'Holland branding' beter, actiever en efficiënter
- Versterk en verbeter de economische diplomatie
- Richt een panel op van buitenlandse CEO's in Nederland die als vraagbaak dienen voor buitenlandse bedrijven met investeringsinteresse
- Investeer in het strategisch account management van reeds gevestigde hoofdkantoren

#### **Excellente Overheid**

- Voer het Lex Silencio-principe in voor lichte en kleine vergunningen
- Evalueer de Wet Dwangsom bij niet tijdig beslissen
- Voer Europese Richtlijnen zo snel mogelijk in
- Plaats geen nationale koppen op Europese regelgeving en streef naar een 'level playing field' in de Europese Unie
- Verminder de regeldruk en de administratieve lasten
- Stimuleer het gebruik van Engels in relevante overheidscommunicatie
- Voer verbeteringen in het vennootschapsrecht (versneld) door

#### **Excellente Fiscaliteit**

- Wees voorzichtig met de deelnemingsrente-aftrek
- Promoot wat je hebt
- Richt de toepassing van de innovatiebox beter
- Evalueer, balanceer en moderniseer het totale fiscale pakket inclusief de R&D-faciliteiten

#### **Excellente Infrastructuur**

- Maak de crisis- en herstelwet permanent
- Herhaal de Spoedwet Wegverbreding, pas die methode ook toe op water- en railverbindingen
- Geef Schiphol en de Rotterdamse haven de ruimte om zich verder te ontwikkelen
- Neem snel een besluit over het Zuidas Dok
- Investeer in de (digitale) infrastructuur

#### **Excellente Kennis en Talent**

- Investeer - naast R&D - veel meer in sociale innovatie en kennisvalorisatie
- Stel de 30%-regeling open voor promovendi van buiten Nederland
- Realiseer meer (capaciteit op) internationale scholen
- Introduceer een kennismigrantervisum
- Laat het onderwijs via vraagsturing beter aansluiten bij de behoefte vanuit het bedrijfsleven
- Stimuleer hoogwaardige en relevante opleidingen (betatechniek, ICT, financieel-economisch, juridisch-fiscaal, logistiek) van MBO tot WO door financiële prikkels
- Werf buitenlands talent door actieve promotie van Nederland onder buitenlandse kenniswerkers en studenten

#### **Koester de Nederlandse verworvenheden**

- Veranker bestaande locatievoordelen
- Versterk de financiële en zakelijke dienstverleningsclusters
- Koester het open karakter van de Nederlandse samenleving
- Koester de internationale oriëntatie van Nederland
- Bewaak de sociale, politieke en economische stabiliteit

# Inhoudsopgave

Verantwoording: opdracht en totstandkoming agenda Topteam Hoofdkantoren

<b>1. Nederland hoofdkantorenland: waar staan we?</b>	<b>7</b>
1.1 Hoofdkantoren in Nederland	7
1.2 Economische en strategische betekenis hoofdkantoren	9
1.3 Relatie hoofdkantoren met de overige topgebieden	11
1.4 Trends en ontwikkelingen	11
1.5 Locatiefactoren hoofdkantoren	13
1.6 Het Nederlandse vestigingsklimaat	14
<b>2. Visie en ambitie: waar willen we heen?</b>	<b>16</b>
2.1 Inleiding	16
2.2 Visie 2020	16
2.3 Waar liggen de grootste kansen voor Nederland?	17
<b>3. Met hoofdkantoren naar de top: wat gaan we doen?</b>	<b>18</b>
3.1 Inleiding	18
3.2 Versterking vestigingsklimaat:	20
3.2.1 Onderwijs en arbeidsmarkt	20
3.2.2 Ruimte en infrastructuur	21
3.2.3 Financieel zakelijke dienstverlening	22
3.2.4 Belastingklimaat	23
3.2.5 Excellente overheid en regeldruk	24
3.2.6 Leefomgeving	26
3.3 Regie op promotie, acquisitie en verankering	27
3.4 Implementatie van de actie-agenda: hoe nu verder?	29
<b>BIJLAGEN:</b>	
I. Overzicht reacties call for papers	30
II. Leden topteam hoofdkantoren en secretariaat	36

## Verantwoording: opdracht en totstandkoming agenda Topteam Hoofdkantoren

Op verzoek van het kabinet - in casu de Minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) en de Minister en Staatssecretaris van Financiën - heeft het Topteam Hoofdkantoren in de afgelopen drie maanden een actie-agenda ontwikkeld voor het topgebied hoofdkantoren. Blijkens het instellingsbesluit van de topteams had het team daarbij de taak om 'met concrete voorstellen te komen voor het oplossen van knelpunten en het verbeteren van het vestigings- en investeringsklimaat voor hoofdkantoren in Nederland, waarbij onder meer aandacht wordt besteed aan de invloed van de financiële sector op dit vestigings- en investeringsklimaat'.<sup>1</sup>

Op verzoek van het kabinet, in casu de Minister van EL&I en de Staatssecretaris van Financiën, heeft de voorzitter van het Topteam Hoofdkantoren daarnaast, in overleg met de voorzitters van de overige Topteams, een opinie geformuleerd over de fiscale behandeling van deelnemingsrente.

De voorliggende agenda van het Topteam Hoofdkantoren is tot stand gekomen in nauwe consultatie met het veld: bedrijfsleven, kennisinfrastructuur en overheid. Zo is vanuit het topteam en het secretariaat van het topteam een groot aantal inputgesprekken gevoerd met het (georganiseerde) bedrijfsleven, kennisinstellingen en de meest betrokken ministeries en regionale en lokale overheden. Daarnaast is namens de voorzitter van het topteam een brede 'call for papers' uitgegaan naar ruim 100 bedrijven en instellingen met het verzoek om schriftelijke bijdragen te leveren ten behoeve van de agenda. Daarop zijn bijna 25 reacties ontvangen (zie Bijlage I). Ook heeft een outputbijeenkomst plaatsgevonden waarbij de contouren van deze agenda zijn besproken met het veld. Op deze plaats past een woord van dank aan allen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze actie-agenda.

Het Topteam Hoofdkantoren kende de volgende samenstelling: de heer drs. S. van Keulen - voorzitter, de heer prof. dr. H.W. Volberda, de heer R.A.J. Swaak RA, de heer drs. S.J.H. Smits en de heer mr. E.A. Visser. De leden van het topteam hebben geopereerd zonder last of ruggespraak. Het topteam werd ondersteund door een secretariaat met vertegenwoordigers van het ministerie van EL&I, het ministerie van Financiën en Holland Financial Centre (zie Bijlage II).

Het vervolg van deze agenda is opgebouwd uit drie delen. In het eerste deel wordt ingegaan op de uitgangspositie van Nederland op het gebied van hoofdkantoren. Daarbij wordt aandacht besteed aan de prestaties van Nederland, het economische belang van hoofdkantoren, internationale trends en ontwikkelingen en ons vestigingsklimaat. In deel 2 komen de visie en ambities ten aanzien van de gewenste positie van Nederland in 2020 aan de orde. Het derde deel van de agenda staat in het teken van de acties en stappen die nodig zijn om daar te komen en de wijze waarop de actie-agenda kan worden geïmplementeerd.

---

<sup>1</sup> Besluit van de Minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie van 26 april 2011, nr. WJZ/11030551, instellingsbesluit topteams

# 1. Nederland hoofdkantorenland: waar staan we?

## 1.1 Hoofdkantoren in Nederland

Nederland is een belangrijke speler als het gaat om hoofdkantoren. Van de 500 grootste bedrijven ter wereld in 2008, hadden er 14 hun mondiale hoofdkantoor in Nederland.<sup>2</sup> Nederland behoort daarmee tot de top 10 van Fortune Global 500 vestigingslanden. De gezamenlijke omzet van deze 14 bedrijven is groter dan het bruto nationaal product van Nederland. Eerder werd becijferd dat de in Nederland aanwezige mondiale en Europese hoofdkantoren van 30 Fortune 500 bedrijven in 2006 goed waren voor 150.000 arbeidsplaatsen (direct plus indirect), hetgeen voor 13 miljard euro bijdraagt aan ons BBP.<sup>3</sup>

### Afbakening hoofdkantoren

Onder hoofdkantoren wordt in het kader van deze agenda verstaan: internationale besluitvormings- en ontwikkelcentra van multinationalaal opererende bedrijven.

De belangrijkste functies/verantwoordelijkheden die aan deze hoofdkantoren zijn verbonden, zijn: corporate management en strategiebevestiging; financiën/juridische zaken/belastingen; toegevoegde waarde activiteiten (b.v. marketing & verkoop, inkoop, design); R&D en innovatie (inclusief patentenbeheer, intellectueel eigendom); en shared services (b.v. HRM, ICT).

Zowel mondiale concernhoofdkantoren als hoofdkantoren met een regionale (Europese) functie zijn onderwerp van deze agenda.

Naast de concernhoofdkantoren uit de Fortune 500 kent Nederland uiteraard een groot aantal (andere) concernhoofdkantoren van Nederlandse bedrijven. Op basis van onderzoek naar de top 100 van concernhoofdkantoren in Nederland (voetnoot 2) wordt hún bijdrage qua directe werkgelegenheid bevestigd op 29.000 fte met een salarissom van 4,5 miljard euro. De bijdrage van de top 100 in termen van indirecte gelegenheid wordt door RSM geschat op 62.000 fte.

En dan zijn er nog de regionale hoofdkantoren van buitenlandse bedrijven. Nederland is een gewilde locatie voor Europese hoofdkantoren, zo blijkt uit gegevens van de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA).<sup>4</sup> Nederland kent in totaal meer dan 800 Europese hoofdkantoren van buitenlandse bedrijven, die met elkaar goed zijn voor een directe werkgelegenheid van bijna 61.000 fte. Het merendeel (473) van deze hoofdkantoren en de daaraan verbonden arbeidsplaatsen is afkomstig uit de Verenigde Staten. Op de tweede plaats volgt Japan. Japanse bedrijven zien Nederland van oudsher als een aantrekkelijke en betrouwbare locatie voor hun Europese hoofdkantoren en versterken elkaar ook in die voorkeur en in hun vestigingspatroon. Ook bedrijven uit andere Aziatische landen, zoals Taiwan, Zuid-Korea en in toenemende mate China en India weten Nederland te vinden als hoofdkantoorlocatie.

<sup>2</sup> 'Wederzijds profijt: de strategische waarde van de top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland en van Nederland voor deze top 100', Rotterdam School of Management i.o.v. VNO-NCW, 8 juni 2009.

<sup>3</sup> 'Hoofdkantoren een hoofdzaak, Tijd voor industriepolitiek nieuwe stijl', Boston Consulting Group, maart 2008.

<sup>4</sup> De Netherlands Foreign Investment Agency, onderdeel van de divisie NL EVD Internationaal van Aгенstchap NL (uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie), houdt zich bezig met de promotie van Nederland als vestigingslocatie en de werving en begeleiding van buitenlandse bedrijven.

**Tabel 1 Europese hoofdkantoren van buitenlandse bedrijven gevestigd in Nederland**

	Aantal vestigingen	Directe werkgelegenheid vestigingen <sup>5</sup>
<b>Land van herkomst</b>		
Verenigde Staten	473	35.787
Japan	88	9.442
Taiwan	60	1.275
China	30	849
Verenigd Koninkrijk	27	2.804
Canada	19	654
Zuid-Korea	13	153
Duitsland	12	2.170
India	12	793
Overig	85	7.043
<b>TOTAAL</b>	<b>819</b>	<b>60.970</b>

Bron: database NFIA

Binnen Nederland is vooral de Randstad een populaire bestemming voor Europese hoofdkantoren en dan in het bijzonder de provincie Noord-Holland (lees Amsterdam en omgeving). 37% van de totale populatie van Europese hoofdkantoren is gevestigd in Noord-Holland, gevolgd door Zuid-Holland (20%) en Noord-Brabant (16%).

**Tabel 2 Europese hoofdkantoren van buitenlandse bedrijven gevestigd in Nederland**

	Aantal vestigingen	Directe werkgelegenheid vestigingen
<b>Provincie van vestiging</b>		
Noord-Holland	303	17.875
Zuid-Holland	166	9.309
Noord-Brabant	135	12.081
Limburg	58	7.280
Utrecht	58	3.737
Gelderland	46	3.733
Flevoland	22	2.019
Overijssel	17	2.159
Friesland	5	257
Zeeland	4	2.285
Drenthe	3	105
Groningen	2	130
<b>TOTAAL</b>	<b>819</b>	<b>60.970</b>

Bron: database NFIA

Als we kijken naar de acquisitieresultaten van de NFIA over de afgelopen 4 jaar, dan komt dit vestigingspatroon van hoofdkantoren nog duidelijker naar voren. In de periode 2007-2010 werden met betrokkenheid van NFIA 85 Europese hoofdkantoren aangetrokken, waarvan er 44 landden in de provincie Noord-Holland en 24 in Zuid-Holland, gevolgd door Noord-Brabant (7), Flevoland (3) en Limburg (3).

In 2010 was er, na een dalende trend in de jaren daarvoor, sprake van een goede score bij de acquisitie van Europese hoofdkantoren door NFIA. Er werden 29 hoofdkantoorprojecten binnen gehaald, 17% van het totale acquisitieresultaat en goed voor ruim 1.000 directe arbeidsplaatsen. In de afgelopen jaren is een duidelijke toename te zien in het aantal Europese hoofdkantoren afkomstig van bedrijven uit opkomende markten als China en India. Qua sector zijn de meeste Europese hoofdkantoren in de afgelopen periode afkomstig uit de ICT, creatieve industrie en elektronica.

Het is interessant om te kijken naar de relatieve positie van Nederland in Europa bij het aantrekken van Europese hoofdkantoren van buitenlandse bedrijven. In 2010 is door de NFIA een marktaandeelanalyse over de jaren 2007-2009 uitgevoerd. In deze vergelijking zijn naast Nederland het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Duitsland, Zwitserland, België, Ierland en Denemarken betrokken. In de onderzochte periode was er in deze landen sprake van in totaal 501 nieuw geopende Europese hoofdkantoren over de landen.

**Tabel 3 Marktaandelen Noordwest Europa bij aantrekken van Europese hoofdkantoren (2007-2009)**

Land	Aandeel in %	Aantal projecten
België	5 %	25
Denemarken	3 %	15
Frankrijk	11 %	55
Duitsland	16 %	80
Ierland	10 %	50
Nederland	8 %	40
Zwitserland	12 %	60
Verenigd Koninkrijk	35 %	176
<b>TOTAAL</b>	<b>100 %</b>	<b>501</b>

Opvallend is de hoge score van het Verenigd Koninkrijk, ook ten opzichte van de andere grote landen. Het VK is een magneet voor Europese hoofdkantoren en voor veel buitenlandse bedrijven, sowieso uit belangrijke herkomstlanden als de VS en India, een natuurlijke (eerste) landingsplaats in Europa. Wat de 'kleinere' landen (populatie/thuismarkt) betreft, is het opmerkelijk dat bij het aantrekken van Europese hoofdkantoren in de onderzochte periode Zwitserland en Ierland beter scoren dan Nederland. In de studie is ook gekeken naar nieuwe buitenlandse investeringen in andere bedrijfsfuncties. Daarbij valt op dat Nederland relatief hoog scoort bij de functies logistiek, distributie en transport (15%) en zeer laag bij de functie R&D (3%). Dit laatste is daarbij ook van toepassing op de andere kleinere landen met uitzondering van Ierland.

## 1.2 Economische betekenis hoofdkantoren

Er is het nodige onderzoek gedaan naar de economische betekenis van hoofdkantoren. De resultaten daarvan duiden eensluidend op het grote belang van hoofdkantoren. Daarbij gaat het niet alleen, of misschien niet in de eerste plaats, om directe effecten zoals geschetst in de paragraaf hiervoor, maar vooral om de strategische waarde.

In het eerder aangehaalde onderzoek van RSM naar de 100 grootste concernhoofdkantoren van Nederland (de Top 100) wordt deze strategische waarde geadstrueerd door het onderzoek naar de direct kwantificeerbare bijdrage ('het topje van de ijsberg') te koppelen aan een kwalitatieve analyse van de doorwerking ervan langs het Diamantmodel van Porter ('het niet zichtbare, maar grotere deel van de ijsberg'). Het topje van de ijsberg komt naast de in 1.1 genoemde werkgelegenheidscijfers onder meer tot uitdrukking in: 70% van het totaal aantal patenten ingediend in Nederland; 1 miljard euro aan R&D-uitgaven; aandeel in de AEX van 80%.

Interessanter is de rest van de ijsberg, waaruit blijkt dat de concernhoofdkantoren langs vier lijnen een strategische bijdrage leveren aan de Nederlandse economie:

- Ze zijn een kweekvijver voor Nederlands toptalent en spelen een essentiële rol in het hoger onderwijs;
- Ze zijn een belangrijke katalysator voor Nederlandse clusters, met name hoogwaardige zakelijke dienstverlening, hoogwaardige financiële dienstverlening en hoogwaardige R&D;



- Ze spelen een sleutelrol in de kennisoverdracht naar netwerken en regio's en in de versterking van de sociaal-maatschappelijke context;
- Ze hebben een aanjaagfunctie richting bedrijven (vaak ook midden- en kleinbedrijf), clusters, onderwijs en overheid (internationaal concurrerende wet- en regelgeving).

Ook buitenlandse bedrijven in Nederland - waaronder hoofdkantoren - hebben een betekenis voor de economie die verder reikt dan directe en indirecte werkgelegenheid. Uit onderzoek<sup>5</sup> blijkt dat ze concurrentie stimuleren en ons een spiegel voor houden wat ons investeringsklimaat betreft. Buitenlandse bedrijven - zowel in de industrie als de dienstensector - zijn minstens zo innovatief als het overige in Nederland gevestigde bedrijfsleven. Ze exporteren relatief meer dan de totale bedrijvenpopulatie en presteren bedrijfseconomisch beter, onder meer gemeten in saldo winst/verlies en bruto toegevoegde waarde per werknemer. Buitenlandse bedrijven zijn het belangrijkste kanaal van kennisdiffusie en groeiversnellers voor de economie. Ze zijn daarbij actief in marktsegmenten met een hogere 'multiplier' en realiseren binnen die segmenten meer indirecte werkgelegenheid. Ze besteden meer ondersteunende diensten uit, zijn actiever in internationale netwerken en hebben meer hoogopgeleiden in dienst. Ook zijn er aanwijzingen dat bedrijven relatief meer investeringen doen in het land waar hun hoofdkantoor is gevestigd. Dit verschijnsel staat bekend als 'home country bias'.

Multinationale bedrijven zijn ook van groot belang voor het midden- en kleinbedrijf (MKB) én vice versa. Investerings van de eerder genoemde top-100 in bijvoorbeeld R&D hebben grote effecten en spin-offs voor het MKB. In het RSM-onderzoek zijn hier meerdere voorbeelden van genoemd. Neem de in 1999 door Philips opgerichte High Tech Campus, die tal van bedrijven, waaronder veel midden- en kleinbedrijf, en kennisinstellingen aantrekt. Dit heeft er bovendien toe geleid dat een groot aantal MKB-dienstverleners zich in Oost-Brabant heeft gevestigd. In de voedselsector heeft een andere multinational, Unilever, het voortouw genomen voor de Food and Nutrition Delta, waarin naast 72 grote bedrijven (6 uit de top 100) ook 376 MKB'ers participeren. De aanwezigheid van multinationals draagt ook bij aan de internationalisering en verdere groei van het MKB: als een MKB-bedrijf eenmaal de kwaliteitstoets van een multinational heeft doorstaan en toeleverancier mag worden (preferred-supplier), is er intern een enorme slag gemaakt en gaan er extern vele deuren open. Hoofdkantoren vormen vaak een drijvende kracht achter de export van het Nederlandse MKB. Deze hoofdkantoren hebben de kennis en de netwerken voor internationaal zaken doen en zijn daarmee een venster op de wereld voor het Nederlandse MKB. Ze confronteren het MKB met internationale concurrentieverhoudingen en dragen daardoor bij aan de (versnelde) internationalisering van het MKB.

De Boston Consulting Group heeft in het onderzoek uit 2008 (voetnoot 3) vooral gekeken naar de kwantitatieve effecten van de toen 30 Fortune Global 500 hoofdkantoren in Nederland (mondiale en Europese hoofdkantoren) en kwam daarbij uit op 150 duizend banen, waarvan 30.000 directe banen bij de hoofdkantoren, 10.000 arbeidsplaatsen in de zakelijke dienstverlening en 110.000 indirecte banen (een multiplier van ruim 3,5). Men heeft daarbij onderscheid gemaakt naar de diverse functies van de hoofdkantoren:

1. Het besliscentrum: hier zetelt de raad van bestuur met de belangrijkste stafafdelingen (financieel, juridisch, fiscaal, strategie, investor relations, compliance, auditing, HR);
2. De fiscaal-juridische kern: bepalend voor waar men vennootschapsbelasting betaalt en onder welk ondernemingsrecht men valt;
3. De expertisecentra: hier zetelen expertiseonderdelen zoals wereldwijde inkoop, marketing & sales, shared services zoals ICT en loonadministratie en bepaalde sectorspecifieke functies;
4. Europese hoofdkantoren: veelal combinaties van de drie bovenstaande functies en dan beperkt tot het Europese deel van de concernactiviteiten.

De besliscentra ad 1 waren in 2008 goed voor bijna éénderde van de waardecreatie van de Nederlandse hoofdkantoren van de Fortune 500 lijst: ruim 40.000 fte direct en indirect. Minder tastbare bijdragen zijn maatschappelijke nevenfuncties van bestuurders en de functie van leerschool voor Nederlands managementtalent. De fiscaal-juridische kern ad 2 draagt zo'n 5% aan extra waardecreatie in Nederland (7.500 fte), vooral via werkgelegenheid voor accountants en juristen. Daarnaast draagt deze functie bij via de afdracht van vennootschapsbelasting.

<sup>5</sup> Zie o.m. 'In actie voor acquisitie, Hoe Nederland profiteert van buitenlandse investeringen', Ministerie van Economische Zaken, augustus 2006; en 'Buitenlandse investeerders: Groeiversnellers voor de Nederlandse economie', Berenschot, juli 2007.

De expertisecentra ad 3 nemen ruim de helft van de waardecreatie voor hun rekening en zijn goed voor circa 85.000 directe en indirecte banen. Ook zijn ze van belang vanwege de samenwerking met universiteiten. De onderzochte Europese hoofdkantoren in Nederland van de Fortune Global 500 waren goed voor zo'n 15.000 directe/indirecte banen. De onderzoekers tekenen daarbij aan dat de bijdrage van Europese hoofdkantoren misschien relatief bescheiden is, maar dat de mogelijkheden om deze kantoren aan te trekken het grootst zijn.

### 1.3 Relatie hoofdkantoren met de overige topgebieden

Het nieuwe bedrijfslevenbeleid van dit kabinet kenmerkt zich - naast het werk maken van 'meer ruimte voor bedrijven' - door de focus op de topsectoren van onze economie. Trefwoorden daarbij zijn integrale aanpak, benutting van de gouden driehoek (bedrijfsleven-kennisinfrastructuur-overheid), knelpunten wegnemen en kansen benutten. In de topsectorenaanpak heeft het topgebied hoofdkantoren een volwaardige plaats gekregen naast de negen geselecteerde topsectoren (chemie, energie, logistiek, life sciences, water, high tech systemen en materialen, creatieve industrie, agrofood, tuinbouw en uitgangsmaterialen).

Citaat uit de bedrijfslevenbrief 'Naar de top' van 4 februari jl:

*"Hoofdkantoren zijn van groot belang voor de Nederlandse economie. Hoofdkantoren versterken het economische imago van Nederland en zorgen voor hoogwaardige directe en indirecte werkgelegenheid. Bovendien vergroot de aanwezigheid van een hoofdkantoor de kans op vervolginvesteringen in bijvoorbeeld R&D of distributie. Nederland heeft een sterke positie als vestigingslocatie voor hoofdkantoren, maar deze positie is niet vanzelfsprekend. De internationale concurrentie neemt toe en het economische zwaartepunt van de wereld verschuift."*

In de vorige paragraaf werd al duidelijk dat hoofdkantoren een belangrijk 'uplift'-effect hebben op andere bedrijvigheid. Ze zijn een kweekvijver voor Nederlands toptalent, een belangrijke katalysator voor clusters als zakelijke en financiële dienstverlening en R&D en hebben vanuit hun internationale referentiekader een aanjaagfunctie richting bedrijfsleven (waaronder ook nadrukkelijk het MKB), onderwijs en overheid. De aanwezigheid van hoogwaardige clusters van bedrijvigheid is op zijn beurt van groot belang voor het kunnen aantrekken en behouden van hoofdkantoren.

Kortom, de negen topsectoren en het doorsnijdende topgebied hoofdkantoren versterken elkaar. Sectoren en clusters van bedrijvigheid in Nederland die internationaal toonaangevend zijn, hebben een aanzuigende werking op internationale hoofdkantoren. Dat geldt voor een topsector als de creatieve industrie maar bijvoorbeeld ook voor ICT en de (financieel) zakelijke dienstverlening.

In sectoren waar je als land uitblinkt en die uitgangspositie wilt verzilveren, zou je daarnaast de ambitie moeten hebben om ook de regie en beslissingsmacht van toonaangevende bedrijven in die sectoren binnen je landsgrenzen te houden of te brengen: ergo hoofdkantoren in je land te hebben of te krijgen. Hoofdkantoren geven een impuls aan andere sectoren van de economie en bovendien zijn het centra van beslissingsmacht: over nieuwe investeringen, over herstructurering van bestaande operaties, over concentratie en relocatie van vestigingen. Daarbij zijn de locatiefactoren die van belang zijn voor het kunnen aantrekken/behouden van hoofdkantoren (nabijheid van markten, internationale oriëntatie, belastingklimaat, talent, bereikbaarheid, quality of life) ook relevant voor de topsectoren en daarbij niet alleen voor grote bedrijven, maar ook voor middelgrote en kleine bedrijven.

### 1.4 Trends en ontwikkelingen

Nederland heeft een relatief goede track record op het gebied van hoofdkantoren. Maar deze positie is geen gegeven. Er zijn belangrijke internationale bewegingen te onderkennen die kansen bieden voor Nederland, maar ook een bedreiging vormen voor onze positie. Dat zien we nu al en dat zal toenemen als we er niet adequaat op inspelen. De belangrijkste van deze internationale trends en ontwikkelingen komen hier aan de orde.

#### *De rol van opkomende markten*

Een eerste belangrijke ontwikkeling is de snel groeiende rol en betekenis van wat we vooralsnog 'opkomende markten' noemen. Landen als China en India zijn in de afgelopen jaren getransformeerd tot economische grootmachten.

In 2025 zal China naar verwachting de grootste economie ter wereld zijn en India een vijfde positie innemen. Deze en andere opkomende economieën zijn steeds belangrijker als afzet- en investeringsmarkten voor Nederlandse bedrijven. Ook zijn ze voor Nederlandse innovatieve bedrijven van belang als locaties waar hooggeschoolde arbeid, technologieontwikkeling en risicokapitaal samenkomen. Uit de Global Competitiveness Ranking van het World Economic Forum<sup>6</sup> blijkt dat India en China steeds beter scoren op innovatie-indicatoren. Vooral op beschikbaarheid van kenniswerkers en absorptie van nieuwe kennis zijn deze landen sterk verbeterd. Op deze indicatoren scoort Nederland op zijn beurt relatief laag in vergelijking tot Zwitserland en Scandinavische landen. Zorgwekkend is dat Nederlandse bedrijven steeds meer activiteiten verplaatsen naar opkomende markten, waarbij in eerste instantie het kostenmotief leidend was, maar recentelijk steeds meer 'toegang tot hoogwaardig personeel' en 'nabijheid van markten' centraal staat.<sup>7</sup> Uit het internationale Offshore Research Network onderzoek<sup>8</sup> blijkt dat 27% van het Nederlandse bedrijfsleven bedrijfsactiviteiten naar het buitenland verplaatst en dat 17% dit overweegt. Het gaat dan al lang niet meer om perifere activiteiten, maar steeds meer om kernactiviteiten. Met name kennisintensieve activiteiten als productontwikkeling, product design en engineering, maar ook IT worden verplaatst naar India en China door het Nederlandse grootbedrijf. In vergelijking tot andere westerse economieën als Duitsland, Spanje en het Verenigd Koninkrijk is Nederland 'koploper' in het verplaatsen van kennisintensieve activiteiten.

Opkomende markten weten dus een steeds groter deel van de mondiaal uitgaande investeringen naar zich toe te trekken, maar het zijn ook landen die zelf steeds meer investeren in het buitenland. We zien dat terug in internationale statistieken ten aanzien van *foreign direct investment* (FDI). We zien het ook in de acquisitieresultaten van de NFIA, dat een groeiend deel van de aangetrokken investeringsprojecten ziet komen uit opkomende markten. De internationale expansie van bedrijven uit landen als China, India, Brazilië, Rusland en de Golfregio biedt kansen voor Nederland bij het aantrekken van Europese hoofdkantoren uit deze wervingsgebieden.

Bedrijven uit opkomende markten als China, India en Rusland beschouwen fusies en overnames als een snelle manier om voet aan de grond te krijgen in ontwikkelde economieën. Opkomende markten worden in die zin ook wel aangeduid als 'opkomende markten'. Dit is en blijft politiek en maatschappelijk gezien een gevoelig onderwerp, ondanks het feit dat Nederland - met zijn kleine thuismarkt - zijn welvaart juist voornamelijk te danken heeft aan het feit dat we open staan voor handel en investeringen met de rest van de wereld. Nederland verdient zijn geld voor een belangrijk deel in en aan het buitenland. Daarnaast verdient de perceptie dat opkomende markten ons land opkopen de nodige relativering. Zo is slechts 3% van het aantal buitenlandse vestigingen en 1% van het aantal buitenlandse banen in ons land afkomstig uit China. De waarde van Chinese investeringen in Nederland is met slechts 1,26 miljard euro zelfs relatief laag: zo heeft een land als Zweden 13x meer aan waarde in Nederland geïnvesteerd. In de tweede plaats investeren ze ook in nieuwe vestigingen, in aantal projecten gemeten zelfs meer dan in fusies en overnames. Uit FDI-cijfers in het World Investment Report 2010 van UNCTAD blijkt dat er in 2008 vanuit China 179 fusies en overnames plaatsvonden tegenover 426 buitenlandse investeringen in *greenfields*; voor India bedroeg de verhouding 163 tegenover 359 en voor Rusland 108 tegenover 194.

#### *Fusies en overnames*

Een andere, deels overlappende ontwikkeling is de sterke toename van fusies en overnames als snelste weg naar schaalvergroting en internationale expansie. Deze trend heeft een belangrijke impact op hoofdkantoren. Bij dergelijke transacties verdwijnt immers meestal één van de twee - fuserende - hoofdkantoren. Tot 2007 nam Nederland een sterke positie in bij de internationale consolidatieslag. Uitgedrukt in de waarde van overnames en deelnemingen namen Nederlandse bedrijven in de tien jaren tussen 1997-2006 ruim drie keer meer over in het buitenland dan omgekeerd. Uit het onderzoek van Boston Consulting Group blijkt dat in 2007 buitenlandse partijen, gemeten in de waarde van overnames, voor het eerst meer overnamen in Nederland dan andersom. De overname van ABN AMRO bood hiervoor toen geen sluitende verklaring. Anderzijds blijkt uit de Internalisation Monitor 2010 van het CBS dat het verschil tussen de Nederlandse investeringen (inclusief minderheidsdeelnemingen) in het buitenland en de buitenlandse investeringen in Nederland, na de daling van 2007, weer is gegroeid. Het lijkt er dus bij nader inzien op dat 2007 geen trendbreuk was.

<sup>6</sup> Global Competitiveness Ranking 2011, World Economic Forum, 2011

<sup>7</sup> Volberda, H.W. e.a. (2006), *Inspelen op Globalisering: Offshoring, Innovatie en Versterking van de Concurrentiekracht van Nederland*, SMO-Den Haag, 2006

<sup>8</sup> Zie voetnoot 8

#### *Toenemende mobiliteit*

Nog los van de implicaties van fusies en overnames, is de mobiliteit van hoofdkantoorfuncties in de afgelopen periode sterk toegenomen. Expertisecentra die vanwege hun strategische belang in het verleden meestal in de buurt van het besliscentrum werden geplaatst, zijn inmiddels veel meer 'footloose'. Het bekendste voorbeeld zijn de IT-centra die zich naar India verplaatsten, maar ook R&D-activiteiten zijn opgeschoven richting Azië.

Zoals we hiervoor al constateerden, is Nederland in vergelijking tot omringende Europese landen een 'koploper' in het verplaatsen van kennisintensieve activiteiten naar opkomende economieën. Recente verplaatsingen van divisiehoofdkantoren van Nederlandse multinationals als Akzo Nobel en DSM naar Azië zijn illustratief.

Ook de fiscaal-juridische kernen van hoofdkantoren zijn mobiel en zoeken naar de meest aantrekkelijke jurisdictie. Daarbij worden de fiscale en juridische zetels meestal bijeengehouden, maar in sommige gevallen (bijvoorbeeld Shell). Ook besliscentra verplaatsen zich veel sneller en eenvoudiger dan voorheen, zowel binnen de landsgrenzen als internationaal. In sommige gevallen worden mondiale besliscentra zelfs opgesplitst over twee of meer locaties. Regionale hoofdkantoren, waaronder Europese hoofdkantoren, zijn het meest mobiel. Hier zien we de meeste bewegingen. Daarbij zagen we dat Nederland relatief sterk is in het aantrekken van Europese hoofdkantoren. Dit geeft aan dat de trend van toenemende mobiliteit van hoofdkantoren ons land ook kansen biedt.

Ook concernhoofdkantoren worden steeds mobieler. Uit het eerder aangehaalde onderzoek van RSM naar de strategische waarde van concernhoofdkantoren bleek dat maar liefst 44% van de Top 100 Hoofdkantoren in Nederland verwacht dat ze binnen 5 jaar één of meerdere onderdelen verplaatsen naar het buitenland. Slechts 2% verwacht de komende 5 jaar het gehele hoofdkantoor te verplaatsen naar het buitenland. Verplaatsing van het gehele hoofdkantoor ineens (het Big Bang scenario) is dus onwaarschijnlijk, maar een gefaseerde uittocht is niet denkbeeldig. De kans dat een hoofdkantoor een onderdeel verplaatst, neemt significant toe wanneer reeds andere onderdelen zijn verplaatst (het 'zwaan-kleef-aan' effect). Met name internationale topmanagers zijn mobiel; 33% van de Top 100 Hoofdkantoren verwacht dat binnen nu en vijf jaar één of meerdere leden van het Executive team elders hun kantoor zullen hebben. Maar ook 'corporate R&D' staat sterk onder druk. Met name de locatiefactoren (1) beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel, (2) personeel gerelateerde kosten en (3) R&D stimuleringsmaatregelen bepalen deze vertrekans. Nederland scoort niet goed op deze locatiefactoren.

#### *Toenemende concurrentie in West-Europa*

Een laatste trend die we hier noemen is de nog steeds toenemende concurrentie binnen West-Europa bij het binnenhalen van Europese hoofdkantoren. Zo kent Zwitserland zeer lage belastingen voor bedrijven, evenals Ierland. Ook het Verenigd Koninkrijk, van oudsher al succesvol bij het aantrekken van Europese hoofdkantoren, is bezig met een offensief in de vorm van belangrijke verbeteringen in het belastingklimaat voor hoofdkantoren. Dit betekent dat Nederland continu alert moet blijven op zijn relatieve positie en hetgeen er in de ons omringende landen gebeurt.

## 1.5 Locatiefactoren hoofdkantoren

Verleiden is beter dan afschermen. Bedrijven belemmeren in hun internationalisering of beschermen tegen fusies en overnames in onze globaliserende wereld is een schijnoplossing die hooguit tijdelijk werkt. Het kan nooit het definitieve antwoord zijn op de mondialisering van de economie. Door het vestigingsklimaat structureel in topconditie te brengen en te houden, blijft Nederland aan de bal. Niet alleen als locatie voor hoofdkantoren maar ook voor andere hoogwaardige activiteiten; niet alleen voor Nederlandse maar ook voor buitenlandse bedrijven.

Bedrijven laten zich in de keuze van de vestigingsplaats doorgaans leiden door de kwaliteit van de belangrijkste locatiefactoren. Het gewicht van de diverse locatiefactoren verschilt per bedrijfsactiviteit. Voor hoofdkantoren zijn doorgaans 'tax', 'talent' en infrastructuur de doorslaggevende locatiefactoren, zaken die veelal in onderlinge samenhang worden gezien.

In het onderzoek van de Rotterdam School of Management (RSM) onder de top 100 concernhoofdkantoren in Nederland stonden het belastingklimaat vier keer en de aanwezigheid van hooggeschoold arbeidsaanbod één keer genoemd bij de eerste vijf plaatsen van de locatiefactoren waaraan de hoogste waarde wordt gehecht. Tegelijk was de waardering voor deze factoren minder hoog dan het belang dat er aan wordt gehecht. Stabiliteit en zekerheid rond het belastingklimaat worden als belangrijkste locatiefactor gezien. Dit wordt aan alle kanten bevestigd.

Het blijkt niet alleen uit het rapport van de RSM, maar ook uit de eerder genoemde rapporten van Boston Consulting Group en Berenschot en uit de reacties vanuit het veld bij het opstellen van deze agenda.

Niet alleen fiscaliteit maar ook talent is een vitale vestigingsvoorwaarde. Naast blijvende aandacht voor en verbetering van het onderwijs betekent dit ook dat het voor buitenlandse kenniswerkers (en hun gezinnen) eenvoudig en attractief moet zijn om in Nederland te werken en te wonen. De aanwezigheid en bereikbaarheid van een mainport met een uitgebreid (rechtstreeks) verbindingennetwerk speelt ook een belangrijke rol bij de keuze voor de locatie van (Europese) hoofdkantoren. De aanwezigheid van luchthaven Schiphol en mainport Rotterdam wordt daarbij als belangrijk ervaren. De rol van het MKB als vestigingsfactor en in het bijzonder van gespecialiseerde kleinere of middelgrote bedrijven kan tenslotte ook van groot belang zijn. Zo kan de aanwezigheid van ingenieursbureaus of van een creatieve sector op hoog niveau sterk bijdragen aan de aantrekkingskracht.

## 1.6 Het Nederlandse vestigingsklimaat

Nederland heeft in algemene zin een relatief goed vestigingsklimaat. Dat blijkt onder meer uit onze hoge posities op internationale concurrentieranglijsten.

Op de meest recente ranglijsten van World Economic Forum (WEF), Institute for Management Development (IMD) en Economist Intelligence Unit (EIU) neemt Nederland respectievelijk een 8<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup> en 11<sup>e</sup> plaats in.<sup>9</sup> Binnen Europa scoren alleen Zwitserland, Duitsland en de Scandinavische landen in sommige rankings beter. Daarbij is het wel zo dat Nederland in sommige domeinen relatief een stuk minder scoort. Dat geldt met name voor de matige Nederlandse prestaties op innovatiegebied, waarbij de gebrekkige absorptie van kennis, de sterke kostenoriëntatie van ondernemers en het tekort aan kenniswerkers belangrijke oorzaken zijn.

De meest markante voordelen van Nederland die naar voren komen uit de diverse onderzoeken, zijn de volgende:

- De geografische ligging die Nederland maakt tot een natuurlijke *hub* voor Europa;
- De hoogwaardige mainports, de goede infrastructuur en het hoge niveau van logistieke dienstverlening;
- De uitstekende telecommunicatie-infrastructuur en *internet connectivity*;
- Een *business environment* en cultuur van zaken doen, die zeer open zijn en sterk georiënteerd op bedrijven die grensoverschrijdend opereren;
- Een hoogopgeleide beroepsbevolking met een eveneens sterke internationale oriëntatie;
- Een aantal hoogwaardige clusters van bedrijvigheid, waaronder chemie, high tech systemen en materialen, food & flowers, ICT, life sciences, water, creatieve industrie en financiële en zakelijke dienstverlening;
- Een aantrekkelijk leefklimaat.

Een veelgenoemde en -geroemde kwaliteit van het Nederlandse klimaat voor hoofdkantoren is het belastingstelsel, zo blijkt uit het onderzoek naar de Top 100 concernhoofdkantoren. Naast belastingen is talent een belangrijke factor. Dat geldt onder meer voor de talenkennis van Nederlanders en de kwaliteit en beschikbaarheid van arbeid. Dit in combinatie met een uitstekende infrastructuur, zowel op het gebied van telecommunicatie als vervoer, maakt Nederland een goede locatie om een hoofdkantoor te vestigen. Daarnaast maken de stabiele sociale omgeving, het goede leefklimaat en de internationale openheid Nederland een aantrekkelijke plek om te wonen voor expats. De toegang tot de markt van de Europese Unie is voor veel bedrijven eveneens belangrijk, maar kan niet gezien worden als een onderscheidende factor voor Nederland ten opzichte van andere EU-landen.

Er zijn uiteraard ook minpunten. De mate van flexibiliteit op de arbeidsmarkt is zo'n terugkerend negatief aspect in de beleving van bedrijven. Zaken als aanname en ontslag, aantal arbeidsuren en regels ten aanzien van arbeidsomstandigheden worden als rigide ervaren.

Een ander negatief punt, dat minder relevant is voor hoofdkantoren maar wel van belang is voor het algemene vestigingsklimaat, betreft de - volgens bedrijven - relatief strenge wet- en regelgeving op gebied van milieu en de administratieve lasten in brede zin. De hoge arbeidskosten noemen veel bedrijven als een nadeel, al zouden deze een afspiegeling moeten zijn van hoge productiviteit.

<sup>9</sup> 'Global Competitiveness Report 2010-2011', World Economic Forum; 'World Competitiveness Yearbook 2011', Institute for Management Development IMD; 'Global Business Environment Ranking', Economist Intelligence Unit.

Daarnaast is grond erg duur in Nederland wat resulteert in hogere kosten voor de huisvesting. Tot slot wordt de innovatieparadox genoemd als probleem van het vestigingsklimaat in Nederland. Als er gekeken wordt naar publicaties en patenten per hoofd van de bevolking scoort Nederland al jarenlang goed. Het lukt echter niet om deze kennis te vermarkten. Er is veel input op het gebied van innovatie, veel kennis, maar weinig output in de vorm van succesvolle nieuwe producten of formules.

Uit een recente enquête van de Netherlands Foreign Investment Agency<sup>10</sup> onder in Nederland gevestigde buitenlandse bedrijven blijkt dat meer dan de helft (55%) van de bedrijven het Nederlandse vestigingsklimaat waardeert als goed tot uitstekend. De kwalificatie 'redelijk' wordt door 39% van de respondenten toegekend, 6% kiest voor 'slecht'. Het gemiddelde rapportcijfer voor het vestigingsklimaat is een 6,9. De hoogste waarderingen worden gegeven aan de locatiefactoren mainports (8,2), internationale oriëntatie (8,0), geografische positie (7,9) en meertaligheid (7,9). De laagst gewaardeerde elementen van het vestigingsklimaat zijn arbeidswetgeving (5,3), kosten van arbeid (5,4), milieuwetgeving (5,9) en kosten van levensonderhoud (5,9).

Ten opzichte van een vergelijkbare NFIA-enquête uit 2006 is er in de top van meest en minst gewaardeerde locatiefactoren veel hetzelfde gebleven, maar er zijn wel enkele in het oog springende verschillen. Zo ligt de waardering van de locatiefactoren in 2010 over de gehele linie hoger dan die in 2006, dit met uitzondering van de kosten van kantoorruimte en bedrijventerreinen. De hoogste stijging in rapportcijfer is er voor de regelgeving op het vlak van werken en verblijfsvergunningen. Dit aspect van het vestigingsklimaat is daarmee in de ogen van de bevroegde buitenlandse bedrijven verdwenen uit de top 5 van laagst gewaardeerde locatiefactoren. In de top 5 van hoogst gewaardeerde locatiefactoren is leef- en werkklimaat (7,6) in de plaats gekomen van politieke, sociale en economische stabiliteit (7,4).

Gevraagd naar de voordelen van Nederland die men bij branchegenoten zou aanprijzen, bestaat de top 5 van meest genoemde voordelen uit fiscaliteit (bedrijfsbelasting), beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel, meertaligheid, strategische locatie en de internationale pro-business omgeving. De meest genoemde nadelen van Nederland zijn achtereenvolgens inflexibele arbeidswetgeving, overheid/bureaucratie, regeldruk/administratieve lasten, kosten (o.a. energie, levensonderhoud) en fiscaliteit (inkomstenbelasting).

Anders dan in 2006 wordt in deze enquête het onderwerp politieke instabiliteit/intolerantie door de respondenten een aantal malen naar voren gebracht als nadeel. Dat is een opmerkelijke ontwikkeling.

Het bovengeschetste beeld wordt bevestigd in de door het topteam uitgevoerde 'call for papers' en een enquête onder in Nederland gevestigde Japanse bedrijven (zie bijlage I voor een uitgebreide samenvatting van de resultaten). Ook hier worden - naast de geografische ligging - het belastingklimaat en de aanwezigheid van een goed opgeleide en internationaal georiënteerde beroepsbevolking als de belangrijkste locatiefactoren genoemd. Ten aanzien van de beroepsbevolking wordt vaak geconstateerd dat het steeds moeilijker wordt technisch personeel te vinden, niet alleen op wetenschappelijk en HBO-niveau, maar ook op MBO-niveau. Hier wordt aandacht voor gevraagd evenals voor het ICT-onderwijs. Daarnaast is er onvrede over het ontslagrecht en andere regelgeving ten aanzien van de arbeidsmarkt die als rigide wordt ervaren.

Met betrekking tot het belastingklimaat, dat door de bank genomen als concurrerend wordt ervaren, zijn de meest terugkerende suggesties: handhaving van de deelnemingsrenteaftrek in het kader van de vennootschapsbelasting (Vpb), afschaffing van de dividendbelasting, soepele toepassing en verruiming van de innovatiebox in de Vpb, verruiming van de WBSO, een nieuw te introduceren aftrek van R&D-kosten (RDA genoemd, zie bijlage I) en verruiming van de 30%-regeling voor expats naar buitenlandse promovendi.

Andere randvoorwaarden die als belangrijk worden bestempeld, zijn de goed ontwikkelde financiële en zakelijke dienstverlening, het goede leefklimaat - zij het dat door sommigen de kosten van levensonderhoud als hoog worden ervaren - en de aanwezigheid van Schiphol, met zijn uitgebreide netwerk van verbindingen. Met betrekking tot wet- en regelgeving worden de administratieve lasten als hoog ervaren en vinden de nodige respondenten dat Nederland zich niet uit de markt moet prijzen door nationale koppen op Europese wetgeving te plaatsen. Een ander punt dat vaak terug komt, is de behoefte aan Engelstalige formulieren en wet- en regelgeving. In algemene zin wordt gevraagd om verbetering van de communicatie in het Engels. De respondenten van de 'call for papers' noemen tenslotte de toenemende concurrentie van andere Europese landen voor hoofdkantoren, waar wordt gewezen op het Verenigd Koninkrijk en in mindere mate Zwitserland.

<sup>10</sup> Uitgevoerd door NFIA in het najaar van 2010 onder 1.765 buitenlandse bedrijven die internationaal actief zijn vanuit Nederland. De respons in termen van volledig ingevulde enquêtes bedroeg 27%. Een vergelijkbaar onderzoek werd in 2006 uitgevoerd onder 1.200 buitenlandse bedrijven; de respons was toen 11%.

## 2. Waar willen we heen?

### 2.1 Inleiding

In deel 1 hebben we gezien dat Nederland en behoorlijke ‘track record’ heeft opgebouwd op het gebied van hoofdkantoren. De uitgangspositie is niet slecht. Maar we hebben ook vastgesteld dat hoofdkantoren en andere hoogwaardige bedrijfsfuncties steeds mobieler worden, dat de concurrentie niet stil staat en er nieuwe economische grootmachten op de deur kloppen, en dat er belangrijke verbeterpunten te onderkennen zijn in het Nederlandse vestigings- en leefklimaat.

Hoofdkantoren zijn niet statisch. Nieuwe hoofdkantoren ontstaan vaak organisch. Een buitenlandse onderneming start in Nederland met een verkoopkantoor en bij succes volgt wellicht een opslag en distributie functie. Naarmate het verder groeit komt er ook een services afdeling, finance & treasury, design, R&D en andere functies mee. Dat is een proces dat we vooral zien bij de Aziatische bedrijven. Maar andersom komen ook voor. Juist bij de grote gevestigde hoofdkantoren verliezen we soms functies aan andere landen. Met name Zwitserland, het VK en in mindere mate België zijn dan de Europese concurrenten.

Uit het eerder aangehaalde onderzoek van Rotterdam School of Management naar de strategische waarde van concernhoofdkantoren bleek dat maar liefst 44% van de Top 100 Hoofdkantoren in Nederland verwacht dat ze binnen 5 jaar één of meerdere onderdelen verplaatsen naar het buitenland. Bovendien vergroot dit de kans dat andere bedrijfsfuncties volgen. Het vestigingsklimaat moet dan ook voortdurend worden verbeterd om de concurrentie het hoofd te bieden. Aan de voordeur moeten we nieuwe ondernemingen werven, als ze binnen zijn moeten we hoofdkantoorfuncties zien uit te breiden en we moeten de achterdeur vooral goed dicht houden.

### 2.2 Visie 2020

Er is meer mogelijk dan alleen de huidige positie handhaven. De strategische ligging van Nederland, samen met zijn internationale oriëntatie, goede infrastructuur, kennis en huidige marktaandeel, maakt het mogelijk om door te stoten naar de top. Nederland heeft de potentie om zich in 2020 structureel te nestelen in de top 5 in Europa bij het aantrekken van nieuwe Europese hoofdkantoren. In specifieke deelsegmenten, zoals het aantrekken van Europese hoofdkantoren van Chinese en Indiase bedrijven, moet Nederland in staat zijn om bij de top 2 van Europa te horen. Een derde doelstelling luidt dat Nederland minimaal zijn huidige positie in de top 10 vestigingslanden van concernhoofdkantoren van Fortune Global 500 bedrijven behoudt. Dat betekent sowieso investeren in behoud van bestaande concernhoofdkantoren.

Daarvoor zijn verbeteringen nodig, maar dat zijn geen verbeteringen van het grote gebaar of het plukken van laaghangend fruit. Juist omdat we al redelijk goed zijn gaat het eerder om finetuning en de kwaliteit van implementatie. Dergelijke ambities zijn vaak de moeilijkste opgaven, omdat het soms kleine zaken lijken, maar die juist zo belangrijk zijn.

Het topteam hoofdkantoren wil dat Nederland zich krachtiger ontwikkelt en positioneert als toplocatie voor (Europese) hoofdkantoren van internationaal opererende topbedrijven. Nederland moet de ambitie hebben om hier gevestigde internationale hoofdkantoren met verbonden R&D-activiteiten te verankeren en nieuwe hoogwaardige hoofdkantoren aan te trekken.

Er is een drietal majeure trends die zorgen voor grote kansen voor Nederland als vestigingsplaats voor hoofdkantoren.

#### *Slag om Talent*

De vergrijzing en de daaraan gekoppelde krimp van de beroepsbevolking maakt medewerkers schaarser. Tegelijkertijd beweegt de Europese en ook de Nederlandse economie steeds meer in de richting van activiteiten die kennisintensief zijn, daardoor een hoge toegevoegde waarde hebben, maar waar dus ook een hoger opleidingsniveau vereist is. De vraag naar hoog gekwalificeerd personeel neemt dan ook relatief toe. Dat maakt human resources tot een schaars goed en een kernpunt van de strategie van veel ondernemingen. De beschikbaarheid van goed opgeleide kenniswerkers is dan ook een van de meest belangrijke vestigingsplaatsfactoren.

### *Voortgaande Globalisering*

De globalisering gaat door. Bestaande multinationals groeien door, MKB bedrijven zijn in toenemende mate internationaal actief, maar de meest belangrijke ontwikkeling is de opkomst van nieuwe multinationals uit Brazilië, India, China, Rusland, Turkije en andere opkomende en snelgroeiende economieën. Het aantal internationale hoofdkantoren en internationale regiokantoren groeit snel en Nederland kan daar een significant aandeel van binnenhalen.

### *Voortgaande urbanisatie*

Steden en stedelijke regio's zijn door de afnemende betekenis van nationale grenzen en het toenemende belang van de factor 'kennis' belangrijke spelers geworden in de wereldeconomie en daarmee voor het aantrekken en behouden van hoofdkantoren en bedrijven die opereren op wereld schaal. De ruimtelijk-economische groei in Europa was de afgelopen jaren in belangrijke mate te vinden in relatief kleine, maar internationaal georiënteerde, steden als Barcelona, Frankfurt, Kopenhagen, Praag, Brussel, Helsinki, Dublin en Amsterdam. Er vindt een verdergaande specialisatie en concentratie plaats. De steden en hun omringende regio's worden steeds meer de centra waar internationale macht op het gebied van economie, cultuur, politiek en kennis zich concentreert. Steden zijn de plekken van ontmoeting en kennisuitwisseling. Hier concentreert zich kennis, kennisontwikkeling en het creatieve vermogen om te komen tot vernieuwing van producten, diensten en productieprocessen. Steden worden daarmee steeds meer de motor van de wereldeconomie. In de toekomst zullen steden en hun regio's steeds meer elkaars concurrenten zijn op het gebied van de vestigingscondities van internationale bedrijven. Het aanbieden van aantrekkelijke leefmilieus voor werknemers is daarbij belangrijk. De stad wordt een ontmoetings- en vestigingsplaats van internationale kenniswerkers, hoogopgeleiden én gezinnen met kinderen. Dat betekent dat er een aantrekkelijk leefklimaat gemaakt moet worden voor talentvolle mensen en innovatieve bedrijven. Mensen zoeken interessante, goede banen, een bijzondere woonomgeving met een rijkdom aan voorzieningen.

In Nederland zien we dat aan de bewegingen van Ahold, Philips, Akzo Nobel, Arcadis, Vodafone, van dienstverleners, zoals Simmons & Simmons en De Brauw en ook internationale ondernemingen zoals Fonterra die haar Europese hoofdkantoor verplaatst van Hamburg naar Amsterdam. De grote universiteitsregio's ontwikkelen zo een magneetwerking die steeds sterker wordt. Mensen trekken er heen vanwege de banen en bedrijven trekken er heen omdat daar de mensen zitten.

De vestiging van tal van dienstverlenende bedrijven en hoofdkantoren in met name de regio Amsterdam en de gehele noordelijke Randstad bevestigt dit beeld. Dat geldt ook voor de specifiek aan de brainport en de mainport Rotterdam gerelateerde bedrijven en hoofdvestigingen in de regio's Rotterdam en Eindhoven. En voedings en agrobédrijven in de as Utrecht-Wageningen-Nijmegen. Het belang om in te zetten op de stedelijke ontwikkeling in deze regio's is daarmee navenant.

## 2.3 Waar liggen de grootste kansen voor Nederland

Het ligt niet voor de hand dat grote gevestigde Europese ondernemingen hun hoofdkantoor Naar Nederland verplaatsen. Daarvoor is de binding van de meeste van die bedrijven met het thuisland en het aldaar gevestigde cluster van talent en toeleverende bedrijven veelal te groot.

De grootste kansen voor Nederland in geografische termen liggen dan ook juist buiten Europa, in die landen die historisch of taalkundig geen sterke banden hebben met een specifiek Europees land. Uitzondering daarop is Brazilië, vanwege de ongunstige ligging van Portugal binnen Europa. Een andere uitzondering is de VS, vanwege het hoog ontwikkelde karakter van het Amerikaanse bedrijfsleven, waardoor andere factoren een grotere rol spelen. De geografische focus moet dan ook liggen op Azië, Brazilië, de VS, het Midden-Oosten en Afrika.

Ook in termen van sectoren zullen we keuzes moeten maken. Aangezien talent en reeds aanwezige clusters gezamenlijk de belangrijkste vestigingsplaatsfactoren zijn moeten we kiezen voor een focus die aansluit op de topsectoren. Juist voor die ondernemingen is Nederland interessant.

Met de verbeteringen zoals opgenomen in deze actieagenda en een zeer gerichte collectieve acquisitie inspanning is het mogelijk om in 2020 tot de top 5 in Europa te behoren bij het aantrekken van Europese hoofdkantoren en de top 2 in bepaalde deelsegmenten. Behoud van bestaande concernhoofdkantoren is het andere, minstens zo belangrijke, doel. Dat is mogelijk, en dat is wat de ambitie moet zijn.



## 3. Met hoofdkantoren naar de top: wat gaan we doen?

### 3.1 Inleiding

Uit de confrontatie van de in deel 1 geschetste uitgangssituatie van Nederland met de visie van het topteam op de gewenste positie van Nederland in 2020 (deel 2) volgt een ambitieuze actie-agenda.

Sommige van deze acties kunnen relatief eenvoudig en op redelijk korte termijn worden gerealiseerd en daarmee worden bestempeld als 'quick wins'. Andere actiepunten kennen een grotere complexiteit en impact en zullen meer tijd, afstemming en inspanning vergen.

Een aantal van de acties heeft specifiek betrekking op hoofdkantoren, andere acties hebben een meer generiek karakter en een brede relevantie voor de topsectoren, soms zelfs voor het algehele economische klimaat.

Soms is primair de overheid aan zet, bijvoorbeeld als het gaat om aanpassingen in wet- en regelgeving. In andere gevallen mag vooral initiatief worden verwacht van het bedrijfsleven en de kennisinfrastructuur, bijvoorbeeld bij het beter richten van publiek onderzoek of de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. En vaak is er sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid: van overheden op diverse niveau's, bedrijfsleven en kennisinstellingen.

Het Topteam Hoofdkantoren is van mening dat omvangrijke en duurzame investeringen in onze kenniseconomie - in onderwijs, in sociale innovatie, in R&D en infrastructuur - absolute noodzaak zijn, maar legt in het kader van deze actie-agenda geen grote financiële claims neer in de richting van de overheid, noch de andere twee zijden van de 'gouden driehoek'. Dit betekent allerm minst dat voor de Nederlandse ambities op het vlak van hoofdkantoren geen investeringen nodig zijn: integendeel. Het betekent vooral dat de aandacht niet in de eerste plaats zou moeten uitgaan naar het verdelen van middelen, maar naar het onderkennen van gezamenlijke belangen en gedeelde ambities. De agenda van het Topteam Hoofdkantoren is in de eerste plaats een doorsnijdende en horizontale agenda. Voor een aantal concrete acties wordt gesuggereerd om te bezien of via cofinanciering de benodigde middelen beschikbaar gesteld kunnen worden.

De actie-agenda bestaat uit twee hoofdsporen die hierna worden uitgewerkt:

- Versterking van het vestigingsklimaat in de domeinen onderwijs/talent, infrastructuur, financieel zakelijke dienstverlening, belastingklimaat, overheid/regeldruk en leefomgeving;
- Meer regie en focus op de promotie van Nederland in het buitenland, de acquisitie van buitenlandse bedrijven en het strategisch accountmanagement met het oog op verankering van reeds in Nederland gevestigde hoofdkantoren.

Wat zien we?	Wat willen we?	Wat doen we?
<p><i>Grotere mobiliteit van hoofdkantoorfuncties</i></p> <p><i>Verscherpte concurrentie in de werving, binnen en buiten Europa</i></p> <p><i>Bestuurlijke drukte en versnippering in promotie en acquisitie voor Nederland</i></p> <p><i>Vitale wisselwerking tussen hoofdkantoren en topsectoren</i></p> <p><i>Grote toegevoegde waarde van buitenlandse bedrijven</i></p>	<p>Nederland sterker en meer eenduidig profileren in het buitenland</p> <p>Aantrekken hoogwaardige activiteiten van buitenlandse bedrijven ter versterking van onze topsectoren en economie in brede zin</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelen van overkoepelende acquisitiestrategie voor Nederland door overheden, bedrijven en kennisinstellingen o.l.v. EL&amp;I.</li> <li>- Strategische acquisitie van hoogwaardige functies (hoofdkantoren, R&amp;D) van buitenlandse bedrijven in Nederlandse topsectoren.</li> <li>- Realiseren van strategische reisagenda met koppeling van topsectoren aan kansrijke markten voor handel en acquisitie</li> <li>- Inzet van topsectorale boegbeelden bij economische missies</li> <li>- Eenduidige Holland branding op topsectoren in kansrijke markten</li> </ul>
<p><i>Snel groeiend belang van opkomende markten met sterke overheidsrol</i></p>	<p>Maximaal profiteren van nieuwe wervingsgebieden en overheidsinvloed</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer focus op opkomende markten als China, India, Brazilië en Rusland</li> <li>- Meer aandacht voor economische diplomatie in het postennet</li> <li>- Meer synergie in economische functies postennet (o.a. NFIA, TWA, landbouw)</li> </ul>
<p><i>Toenemende relocatie/ concentratie van bestaande vestigingen</i></p>	<p>Bestaande bedrijven sterker binden en helpen bij doorgroei</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisch accountmanagement van in Nederland gevestigde concernhoofdkantoren en Europese hoofdkantoren vanuit EL&amp;I i.s.m. regionale en lokale overheden</li> </ul>
<p><i>Knelpunten in het vestigingsklimaat</i></p> <p><i>Toenemende internationale concurrentie</i></p>	<p>Een excellent vestigings- en leefklimaat voor internationale bedrijven en talent</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer ruimte voor sectorfocus in onderwijs en studiekeuze</li> <li>- Investeren in infrastructuur</li> <li>- Beter gerichte 30%-regeling</li> <li>- Introductie kennismigrantenvisum</li> <li>- Optimalisatie van expatvoorzieningen (o.a. internationale scholen, expatcenters)</li> <li>- Meer/betere informatievoorziening in het Engels</li> <li>- Stabiliteit in bestaande locatievoordelen</li> </ul>

## 3.2 Versterking vestigingsklimaat

Het Nederlandse vestigingsklimaat kent vele sterke ingrediënten, maar is ook aan erosie onderhevig. Bovendien zit de concurrentie allesbehalve stil en zijn internationale bedrijven en toptalenten meer 'footloose' dan ooit. In dit deel van de agenda komen de belangrijkste actiepunten ter verbetering van het Nederlandse vestigingsklimaat aan de orde.

### 3.2.1 Onderwijs, arbeidsmarkt en kennis

De mondiale slag om talent wordt een cruciale factor in de ontwikkeling van onze concurrentiekracht en aantrekkingskracht op internationale bedrijvigheid. De Nederlandse overheid zal moeten blijven investeren in het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs, zodat talenten zich optimaal kunnen ontwikkelen en instromers goed voorbereid en met een gunstig perspectief op de arbeidsmarkt komen. Van het bedrijfsleven mag verwacht worden dat het nauw met onderwijsinstellingen samenwerkt. Dat begint met een gedeelde visie op de arbeidsmarkt en de kwantitatieve en kwalitatieve behoefte aan afgestudeerden in onze topsectoren. Ook voor het op peil houden en verbeteren van een hoogwaardige dienstverlening (financieel-economisch, juridisch, fiscaal, accountancy, adviesbureaus) blijft een verdere aanwas van talent noodzakelijk. Het door bedrijfsleven en onderwijs opstellen en uitvoeren van een gezamenlijk onderwijsplan voor de sector, zoals dat is gebeurd in de chemiesector, is een sterke formule. De focus op onze topsectoren moet worden ondersteund vanuit het overheidsbeleid, bijvoorbeeld door gerichte stimulering van studiekeuze (m.n. beta-techniek maar ook financieel-economisch, juridisch, fiscaal, logistiek) via collegegelddifferentiatie en andere instrumenten. Daarnaast zal nadrukkelijk moeten worden gezocht naar cofinanciering vanuit het bedrijfsleven en de kennisinstellingen. Het verbeteren en beter focussen van het onderwijs is niet alleen een taak van de overheid, maar nadrukkelijk ook van de gouden driehoek.

Het is essentieel dat Nederland een interessant land blijft voor internationale toptalenten om te studeren en te werken. Dat vraagt om een aantrekkelijke leef- en werkomgeving met een hoogwaardig aanbod aan maatschappelijke en culturele activiteiten.

Het vraagt ook om een politieke omgeving en een samenleving die - meer dan de laatste tijd het geval is - open staan voor internationale invloeden. Het vraagt om te beginnen om een soepele toelating van buitenlandse studenten en kennismigranten. Buitenlandse studenten en kenniswerkers brengen (nieuwe) kennis en waarde mee en voorzien in de behoefte aan personeel, in het bijzonder in sectoren waar op dit moment soms moeite bestaat om vacatures met Nederlands personeel te vervullen (zoals in de ICT sector).

De beschikbaarheid van personeel is een belangrijke locatiefactor voor bedrijven en hoofdkantoren. Zo hebben belangrijke vestigingslocaties als de Noordvleugel, de zuidelijke Randstad en Brainport Eindhoven een diverse en hoogopgeleide beroepsbevolking. Deze kennisbasis is een belangrijke sterkte. Op dit moment sluit het (kennis)aanbod echter onvoldoende aan op de vraag vanuit de arbeidsmarkt. Zo sluit het hoger onderwijs nog onvoldoende aan op de vraag naar personeel met kennis over de niches en subsectoren waarin Nederland zich zou moeten specialiseren om een internationaal (financieel) centrum te blijven. Dit geldt niet alleen voor het hoger onderwijs. In bepaalde delen van het land zijn veel vacatures voor onder meer technici en relatief weinig werkzoekenden. Meer samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven is vereist om aanbod en vraag beter op elkaar te laten aansluiten. Vrije studiekeuze en een divers opgeleide beroepsbevolking zijn van groot belang, maar het tekort aan afgestudeerden in bepaalde richtingen komt voor een deel door de onbekendheid van aankomende studenten met (het economisch belang van) sommige (sub)sectoren. Door samenwerking tussen kennisinstellingen, bedrijven en koepelorganisaties, ondersteund door het Ministerie van EL&I en de lokale overheid, moeten aanbod en vraag in de ( nabije) toekomst beter op elkaar worden aangesloten. Intensievere samenwerking, of de mogelijke samenvoeging van universiteiten of hogescholen moeten hierbij ook worden afgewogen (zie ook Commissie Veerman).

Bijzondere aandacht moet uitgaan naar de economische relevantie en vermarkting van kennis uit wetenschappelijk onderzoek. Er is een grote kennisbasis aanwezig, maar de vertaling van kennis naar hoogwaardige economisch waardevolle kennis kan nog beter. Een belangrijk aandachtspunt is daarom de verbetering van de samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven (vooral ook het MKB) met als doel kennis uit onderzoek beter en vaker te vertalen naar voor de markt waardevolle diensten en producten. De verschillende regio's kennen al technology transfer offices (tto's) en dat zijn goede voorbeelden van de wijze waarop (door kennisinstellingen) op een succesvolle manier de brug naar de markt/vermarkting wordt geslagen. Er ligt onder meer een voorstel om kennisvalorisatie en infrastructuurversterking

in de Metropoolregio Amsterdam te bundelen in een InnovatieCentrum Metropoolregio dat de TTO's en het Center for Entrepreneurship bij elkaar brengt. Vormen van open innovatie kunnen hierbij een brugfunctie vervullen en moeten daarom in de Noordvleugel worden bevorderd. Met name de creatieve industrie en de zakelijke diensten kunnen hier in de Noordvleugel van profiteren. Bezien zou moeten worden of dergelijke initiatieven ook in andere regio's mogelijk zijn.

Naast aandacht voor harde product- en procesgerichte innovatie zou er ook meer aandacht moeten komen voor sociale innovatie. Nieuwe technologische kennis verkregen door R&D-investeringen verklaart slechts een deel van het innovatiesucces. Uit een recent onderzoek van Inscope dat werd uitgevoerd in opdracht van het Nederlands Centrum Van Sociale Innovatie blijkt dat, naast technologische innovatie, managementvaardigheden en organisatieprincipes doorslaggevend zijn. Onder de niet-technologise determinanten, beter bekend als *sociale innovatie*, vallen het ontwikkelen van nieuwe management vaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren), het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en hoogwaardige samenwerkingsverbanden (co-creatie) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren. Gebaseerd op de uitkomsten van de Erasmus Concurrentie- en Innovatie Monitor 2005-2010 blijkt dat technologische innovaties 25% van het innovatiesucces verklaren, terwijl sociale innovaties 75% voor hun rekening nemen (Volberda, Jansen en Van den Bosch, 2006; Volberda e.a, 2011).

DSM Anti-infectiva te Delft heeft met zelforganiserende teams en het stimuleren van de uitwisseling van kennis en ideeën om processen te verbeteren meer competente teams gecreëerd en een beduidend hogere productiviteit gerealiseerd om bestand te zijn tegen toenemende, vooral Aziatische, concurrentie. Zo hebben sociaal innovatieve bedrijven<sup>11</sup> een hogere innovativiteit (+31%) en productiviteit (+21%) waardoor zij betere korte en langer termijn bedrijfsprestaties kunnen realiseren. Daarnaast zijn sociaal innovatieve bedrijven beter in staat om nieuwe klanten aan te trekken (+17%), hebben zij meer tevreden medewerkers (+12%) en een hogere omzet- (+16%) en winstgroei (+13%). Ook investeren sociaal innovatieve bedrijven meer dan twee keer zo veel in R&D in vergelijking met de niet sociaal innovatieve bedrijven. Sociaal innovatieve bedrijven zijn beter in staat om hun kennisbasis aan te wenden en kunnen nieuwe R&D-kennis beter combineren met de al bestaande kennis.

Het creëren van toegevoegde waarde door middel van moeilijk te imiteren managementvaardigheden, innovatieve organisatieprincipes en hoogwaardige arbeidsvormen is dan ook van essentieel belang om hoofdkantoren te behouden en nieuwe aan te trekken. Het vereist een grootschalige investering in kenniswerkers, nieuwe leiderschap en transformatie van versterde organisatievormen in flexibele organisatievormen.

### 3.2.2 Ruimte en infrastructuur

Een toplocatie staat of valt met goede verbindingen. Luchthaven Schiphol moet de ruimte krijgen om te groeien en zich te blijven ontwikkelen als internationaal knooppunt met een uitgebreid intercontinentaal bestemmingennetwerk. In dit netwerk speelt Air France KLM een belangrijke rol door het hoge aandeel in met name intercontinentale bestemmingen vanaf Schiphol. Om dit intercontinentale hubnetwerk te behouden en te versterken voor Nederland is het waarborgen van een internationaal 'level playing field' essentieel.

Uiteraard zal bij de ontwikkeling van Schiphol zeker ook rekening moeten worden gehouden met de ontwikkeling van de processen op en rond de luchthaven, de kwaliteit van de leefomgeving en andere ruimtelijke opgaven in de Haarlemmermeer. Ook de Rotterdamse haven vervult een strategische functie en moet in staat blijven te groeien; de verbindingen met het achterland mogen niet dichtslibben.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Een sociaal innovatieve organisatie is gedefinieerd als de top 25% van de organisaties binnen het onderzoek die het hoogst scoort op sociale innovatie (flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken). Deze kopgroep is in de afgelopen drie jaar in staat geweest om regelmatig als eerste op de markt te komen met vernieuwende en vooruitstrevende organisatie- en arbeidsconcepten. De niet-sociaal innovatieve organisaties zijn de 25% van de organisaties binnen het onderzoek dat het laagst scoort op deze indicatoren.

<sup>12</sup> "De strategische waarde van het Haven- en Industrie-complex Rotterdam voor het internationale concurrentievermogen van Nederland: een eerste verkenning" in opdracht van het Havenbedrijf Rotterdam opgesteld door de Rotterdam School of Management (RSM), 2011

De bereikbaarheid in de Randstad kan verder worden verbeterd door investeringen in wegen en openbaar vervoer. Het kabinet presenteerde op 14 juni jl. een nieuwe ontwerp-Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte, waarin dit element al een belangrijke plaats kreeg. Het is evident dat met name de Noordvleugel van de Randstad een belangrijke vestigingslocatie is voor hoofdkantoren van internationaal opererende bedrijven. De gehele Noordvleugel moet intern en extern met de auto en het openbaar vervoer goed bereikbaar zijn en alle stedelijke/economische kernen moeten een directe verbinding hebben met Amsterdam en Schiphol.

Naadloze, snelle en betrouwbare bereikbaarheid (connectiviteit) heeft een zeer positieve invloed op het vestigings- en ondernemingsklimaat, ook omdat het de schaal van arbeidsmarkten vergroot en meer synergie tussen clusters mogelijk maakt. Besluitvorming over het project Zuidasdok moet bijzondere prioriteit krijgen vanwege het belang van de Amsterdamse Zuidas als financieel en zakelijk centrum van Amsterdam en toplocatie voor de vestiging van hoofdkantoren.

Nederland beschikt over een uitstekende ICT-infrastructuur, maar blijkens de signalen van Nederlandse en buitenlandse bedrijven is de serviceverlening en snelheid van telecom- en internetproviders zeker nog voor verbetering vatbaar. Hier doet het topteam een klemmend beroep op de bedrijfstak om betere prestaties te leveren.

### **3.2.3 Financieel zakelijke dienstverlening**

De (financieel) zakelijke dienstverlening is een belangrijke randvoorwaarde en locatiefactor voor het kunnen aantrekken en 'servicen' van hoofdkantoren. Het is een sector die, met 9% van het BNP en 10% van de werkgelegenheid, een belangrijke bijdrage levert aan de Nederlandse economie. De sector concentreert zich in de Noordvleugel in de Metropoolregio Amsterdam (MRA) en vertegenwoordigt daar 34% van de economische activiteit. De sector is in de MRA goed voor 22% van de werkgelegenheid en is in de periode 1999-2009 met maar liefst 90% gegroeid. De sector is niet alleen kwantitatief van groot belang, maar ook omdat de sector verbindingen slaat met en tussen andere sectoren. Dit versterkt de samenhang en synergie binnen de economie en stelt het in Nederland gevestigde bedrijfsleven in staat zich te verbinden met bedrijven en markten elders in Europa en de wereld. Een goed ontwikkelde financiële sector draagt bij aan de aantrekkingskracht van Nederland voor hoofdkantoren. Daarbij past een actieve acquisitie van buitenlandse financiële instellingen. Hoofdkantoren zijn op hun beurt van groot belang voor de vitaliteit van dit voor Nederland zo belangrijke cluster van bedrijvigheid.

De komende jaren zullen waarschijnlijk geen gemakkelijke jaren zijn. De wijze waarop wij traditioneel onze initiatieven en ondernemingen financieren zal onvoldoende zijn om alles te kunnen doen. De financieringscapaciteit neemt af. Enerzijds zien financiële instellingen hun mogelijkheden beperkt door hogere solvabiliteits- en liquiditeitseisen. Anderzijds nemen de publieke financieringsmogelijkheden ook af door de budgettaire eisen die de economische omstandigheden stellen.

Korte termijnfinanciering van MKB ondernemingen, de bouw en innovatie komt daarmee onder druk te staan, maar ook de lange termijn financiering voor de verduurzaming van onze economie, de zorg, de financiering van de aanleg van infrastructuur wordt moeilijker; de drempels komen hoger te liggen. Het is daarom noodzakelijk om te komen tot nieuwe innovatieve samenwerkingsverbanden tussen banken, institutionele beleggers en overheden teneinde de verdere ontwikkeling van de economie te faciliteren. Het innovatiefonds ten behoeve van het MKB is daar een goed eerste voorbeeld van. Op andere terreinen, met name de aanleg van infrastructuur en de verduurzaming van de economie moet naar gelijksoortige oplossingen worden gezocht.

De financiële en zakelijke dienstverlening heeft een turbulente periode achter de rug en staat voor de zware opgave om haar positie en aanzien te herstellen. Het staat echter vast dat de sector nu en in de toekomst een vitale rol te vervullen heeft in de economie van Nederland. Ook is de sector van strategisch belang voor andere sectoren en voor de aantrekkingskracht van Nederland op hoofdkantoorfuncties van Nederlandse en buitenlandse bedrijven. De Nederlandse financiële sector moet de mogelijkheid krijgen zich verder te ontplooien. Het is daarnaast zaak dat er door alle betrokkenen gewerkt wordt aan herstel van het imago van de financiële sector. Het topteam pleit ervoor dat de Nederlandse overheid de dialoog aangaat met het veld over de toekomst van de financiële sector in ons land en zal de overheid daartoe uitnodigen.

Uit het RSM-onderzoek naar de strategische waarde van concernhoofdkantoren bleek dat deze hoofdkantoren substantieel investeren in het financiële cluster (0,6 miljard Euro) maar veel meer nog in de zakelijke dienstverlening (4,5 miljard Euro). Naast een hoogwaardige financiële sector is ook de kwaliteit van de rest van de zakelijke dienstverlening van groot belang voor de aantrekkelijkheid als vestigingslocatie. Er dient derhalve ook voldoende ruimte te zijn voor de juridische, fiscale, accountancy dienstverlening en adviesbureaus om zich te blijven ontwikkelen en te excelleren.

### **3.2.4 Belastingklimaat**

Naast de andere genoemde elementen spelen ook fiscale aspecten een belangrijke rol in het vestigingsklimaat voor internationale hoofdkantoren. Dat blijkt niet alleen uit onderzoek maar uit de reacties die het Topteam Hoofdkantoren in de afgelopen periode heeft ontvangen uit het veld.

Balans is een belangrijk trefwoord als het gaat om het belastingklimaat. Het is van belang om de balans te bewaren tussen enerzijds vergroting van de aantrekkingskracht op (buitenlandse) bedrijven en anderzijds het zeker stellen van een positief gestemd beeld over de fiscale wet- en regelgeving in het algemeen. En om evenwicht te zoeken tussen een actieve en effectieve promotie van Nederland in het buitenland, ook op fiscaal vlak, en het voorkomen van negatieve beeldvorming bij buitenlandse overheden.

Nederland beschikt over een aantrekkelijk fiscaal klimaat.

Denk daarbij aan het relatief lage Vpb-tarief van 25%, de innovatiebox met een tarief van 5%, de WBSO, de deelnemingsvrijstelling, een fiscale eenheidregime, geen bronheffingen op rente en royalties, het uitgebreide verdragennetwerk en de mogelijkheid om vooraf zekerheid te krijgen. Het is volgens het topteam in de eerste plaats zaak om deze sterktes te behouden en te verankeren. De lijn die het kabinet daarnaast volgt met verlaging van de vennootschapsbelasting en de keuze voor zekerheid en vereenvoudiging wordt door het topteam ondersteund. Bedrijven hechten namelijk sterk aan stabiliteit, consistentie en eenvoud.

Uit de diverse reacties op de 'call for papers' blijkt een aantal specifieke wensen ter verbetering van het fiscale vestigingsklimaat voor hoofdkantoren in brede zin. Een aantal van deze wensen is breed toepasbaar op de diverse functies van hoofdkantoren. Voorbeelden hiervan zijn het bieden van rechtszekerheid via een uitstekend verdragennetwerk en het waarborgen van zo mogelijk uitgebreid horizontaal toezicht door de Belastingdienst. Voor andere suggesties ter verbetering van het fiscale vestigingsklimaat geldt dat zij slechts tot voordeel zouden leiden voor hoofdkantoren met een specifieke functie.

Op zichzelf beoordeeld wordt een aantal van de voorgestelde maatregelen door het topteam met sympathie tegemoet getreden. Wel moet rekening worden gehouden met de mate waarin maatregelen bijdragen aan een solide, eenvoudig en fraudebestendig belastingstelsel, de vermindering van administratieve lasten en de houdbaarheid in Europees verband. Ook de budgettaire dekking is belangrijk. Zo is met de afschaffing van de dividendbelasting een groot budgettaire beslag gemoeid dat gedekt zou moeten worden door maatregelen die met name binnenlandse ondernemingen treffen. Dat is niet verstandig. Specifieke maatregelen gaan vaak ten koste van het generieke fiscale klimaat. Het is zaak om goed te kijken naar de reële economische waarde van bedrijfsfuncties. Functies met weinig 'substance' die puur en alleen om fiscale motieven naar Nederland komen, zijn ook snel weer vertrokken. Ook kan dit internationaal reacties oproepen die uiteindelijk schadelijk zijn voor ons (fiscale) vestigingsklimaat. Maatregelen voor een specifieke doelgroep kunnen tot slot stuiten op Europeesrechtelijke bezwaren, onder meer vanwege staatssteunaspecten.

Naast behoud van de fiscale troeven van Nederland (Vpb-tarief, innovatiebox, WBSO, deelnemingsvrijstelling, fiscale eenheid, geen bronheffing op rente/royalties, zekerheid vooraf) pleit het topteam voor het effectiever inzetten van fiscale instrumenten ten gunste van economische kansen. Bijvoorbeeld door bij het onderhouden van ons netwerk van competitieve belastingverdragen speciale aandacht te blijven besteden aan opkomende markten (waaronder de BRIC-landen). Door buitenlandse toppers voor Nederland te winnen en te behouden met handhaving van de 30%-regeling voor expats en het bezien of de regeling beter gericht kan worden, door enerzijds in Nederland gepromoveerde buitenlanders tot de regeling toe te laten en anderzijds oneigenlijk gebruik te elimineren. En tenslotte door gerichte stimulering van Nederland als vestigingsplaats voor internationale hoofdkantoren met verbonden R&D-activiteiten. Daarbij wordt opgemerkt dat R&D uiteraard ook afhangt van andere dan fiscale aspecten, zoals

arbeidsmarktbeleid/kennismigratie, productmarktbeleid, openheid ten aanzien van buitenlandse investeringen, economische structuur en populariteit van beta-opleidingen.

Duitsland en Finland kennen bijvoorbeeld geen fiscale prikkels voor R&D, maar hebben wel een grote R&D output. Dit neemt niet weg dat bestaande fiscale instrumenten als de innovatiebox en de WBSO belangrijke factoren ten gunste van Nederland zijn. Op het punt van de innovatiebox worden beperkingen door respondenten uit de call for papers als knellend ervaren. Het topteam beveelt aan dat deze suggesties vanuit het bedrijfsleven bij de voorziene evaluaties van de beide instrumenten worden meegenomen.

En dan tot slot de aftrekbaarheid van deelnemingsrente. Deze wordt door een grote meerderheid van de door het topteam geconsulteerde partijen gezien als een belangrijk element van het Nederlandse fiscale vestigingsklimaat voor hoofdkantoren, zeker in het licht van het belastingklimaat in de ons omringende landen en de voorgenomen verbeteringen daarin. Om de stabiliteit van de aftrek te borgen zou wel moeten worden ingezet op het voorkomen van onbedoeld gebruik. Voor de door het kabinet gevraagde opinie van de voorzitter van het topteam hoofdkantoren, die in overleg met de voorzitters van de overige topteams tot stand is gekomen, wordt verwezen naar de brief van de voorzitter van het topteam aan het kabinet.

### **3.2.5 Excellente overheid en regeldruk**

De dienstverlening door de overheid aan burgers en bedrijven kan en moet beter. De waardering over de kwaliteit is over het algemeen hoog, de verbeterpunten liggen vooral bij de snelheid van handelen. Vaak gaat het om 'fine-tuning'.

Dat geldt bijvoorbeeld voor de overheidscommunicatie naar buitenlandse bedrijven, zakenlieden, studenten en werknemers. Uit reacties blijkt dat de informatievoorziening in het Engels, zowel 'op straat' als in documenten, verbeterd kan worden. Het topteam stelt daarom voor dat er bij overheidsinstellingen als de IND en de Belastingdienst verder wordt geïnvesteerd in de mogelijkheid om cliënten ook in het Engels te woord te staan. Dit zijn op het oog kleine zaken, maar ze hebben een grote impact op de manier waarop het vestigings- en leefklimaat in Nederland wordt ervaren.

In de afgelopen jaren is, onder coördinatie van de Netherlands Foreign Investment Agency, een enorme slag gemaakt in de dienstverlening naar expats via de realisatie van expatdesks door het gehele land die fungeren als informatiepunt en in sommige gevallen als volledige 'one stop shop' (b.v. Amsterdam) voor overheidsaangelegenheden. Concentratie van deze expatcenters en het blijvend uitwisselen van 'best practices' is van belang. Het verdient aanbeveling om de Holland Gateway lounge op Schiphol te integreren met het expatcenter Amsterdam en de middelen die de rijksoverheid beschikbaar heeft voor Holland Gateway te investeren in een geïntegreerd expatcenter.

Een goede informatievoorziening door de overheid is zoals gezegd van wezenlijk belang, maar dat weegt natuurlijk nooit op tegen de getuigenissen uit eerste hand. De meest geloofwaardige verkopers van Nederland zijn buitenlandse CEO's die het Nederlandse vestigingsklimaat aan den lijve hebben ondervonden.

Geïnspireerd door een idee van de Amerikaanse Kamer van Koophandel in Nederland pleit het Topteam Hoofdkantoren daarom voor instelling van een panel van in Nederland gevestigde buitenlandse CEO's bij wie CEO's van bedrijven die vestiging in Nederland overwegen navraag kunnen doen over het vestigingsklimaat.

Voor het kabinet is vermindering van regeldruk een belangrijke prioriteit. Het topteam onderschrijft deze ambitie van harte. Het gaat daarbij niet altijd om minder regels, maar soms om aanpassingen en/of aanvullingen op bestaande regels die het ondernemers eenvoudiger maken om te ondernemen.

Uit de call for papers bleek bijvoorbeeld dat de termijn voor het bijeenroepen van een aandeelhoudersvergadering significant langer is dan in de ons omringende landen. Dit wordt ervaren als een concurrentienadeel voor Nederland. Het topteam pleit voor doorvoering van een termijn die in lijn is met die van andere landen.

De kennismigrantenregeling die in 2004 werd geïntroduceerd, betekende een belangrijke doorbraak voor de toelating van hooggekwalificeerde arbeidskrachten uit derde landen. Deze biedt echter geen uitkomst voor kennismigranten die voor minder dan drie maanden in Nederland werkzaamheden verrichten. De kennismigrantenregeling dient daarom te worden aangevuld met een kennismigrantenvisum voor buitenlandse werknemers uit derde landen die hier korter dan drie maanden komen werken. In dezelfde categorie: internationaal opererende bedrijven ontvangen tot honderden mensen per jaar voor trainingen en opleidingen of simpelweg voor overleg.

Voor deze mensen moet een tewerkstellingsvergunning worden aangevraagd, ondanks het feit dat ze niet in dienst worden genomen en geen reguliere arbeidsplaats zullen innemen. Om deze mensen uit te zonderen van een tewerkstellingsvergunning dan wel op soepele wijze aan een dergelijke vergunning te helpen, verdient aanpassing van de wet serieuze overweging. Een goed alternatief is een vertrouwensaanpak, waarbij betrouwbare bedrijven de verantwoordelijkheid nemen voor kort en rechtmatig verblijf van deze mensen in Nederland. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door deze bedrijven op voorhand een aantal tewerkstellingsvergunningen te geven die gebruikt kunnen worden voor de bezoekers. Daarbij kan aansluiting worden gezocht bij de bij de referentsystematiek van de verblijfsvergunning, die ook uitgaat van de 'high trust' gedachte.

Uit de contacten die het topteam heeft gehad met het bedrijfsleven komt ook de verdere flexibilisering van arbeid naar voren als een belangrijk aandachtspunt. Vereenvoudiging van het ontslagrecht is een wens van vele bedrijven. Los van wet- en regelgeving speelt perceptie in dit domein een belangrijke rol, zeker bij buitenlandse bedrijven. Feit is dat de Nederlandse arbeidsmarkt en -regelgeving voldoende mogelijkheden biedt om de inzet van arbeid flexibel in te richten. Het verdient aanbeveling om in de informatievoorziening naar buitenlandse bedrijven deze mogelijkheden actiever onder de aandacht te brengen.

Om de effectiviteit en snelheid van overheidshandelen te optimaliseren kan worden gedacht aan het invoeren van het 'Lex Silencio' principe bij lichte en/of kleine vergunningen. De Wet Dwangsom bij niet tijdig beslissen moet worden getoetst op haar effectiviteit en zonodig worden aangepast. Een goed voorbeeld van een beweging naar een meer excellente overheid is de crisis- en herstelwet die besluitvorming van de overheid aanzienlijk stroomlijnt en versnelt. Deze wet kent nu nog deels een tijdelijk karakter. Inmiddels zijn de eerste ervaringen met deze wet opgedaan en nu blijkt dat deze daadwerkelijk bijdraagt aan economische dynamiek. Sneller handelen door de overheid maakt ook dat ondernemingen sneller kunnen reageren op veranderingen. Het permanent maken van de tijdelijke onderdelen van de crisis- en herstelwet is aanbevelenswaardig.

Een ander voorbeeld is de spoedwet wegverbreding uit 2009. In een voor Nederland ongekend tempo zijn 30 projecten opgepakt en de meeste naderen inmiddels afronding. Ook deze wet kent een beperkt en tijdelijk karakter doordat er een limitatieve lijst van projecten aan verbonden is. Het verdient aanbeveling om deze methode vaker toe te passen en ook breder. Deze aanpak kan ook worden toegepast voor de verdubbeling van spoor- en watertransport capaciteit.

Een laatste punt onder regeldruk betreft het zetten van een nationale kop op internationale en Europese wet- en regelgeving vanwege specifiek Nederlandse zaken of ambities. Dat geeft een concurrentienadeel en is nadelig voor het vestigingsklimaat. Dit geldt ook voor de financiële sector. Het Nederlandse kabinet onderkent in zijn bedrijfslevenbeleid de onwenselijkheid van Nederlandse koppen op Europese regelgeving.

Een ander onderdeel van onze juridische infrastructuur dat aandacht vraagt vanwege zijn de mogelijke schadelijke repercussies op het vestigingsklimaat, ook voor hoofdkantoren van internationale ondernemingen, is die rond collectieve schadeclaims. Daarover bestaan reële zorgen. Het is zaak nog eens kritisch te kijken naar de huidige 'checks and balances' en de eventuele Hollandse koppen op het vlak van de regels en procedures voor collectieve schadeclaims. Dit onderwerp heeft reeds de aandacht van de Nederlandse overheid (Ministerie van Veiligheid en Justitie). Het topteam roept de Nederlandse overheid op om, in samenwerking met het bedrijfsleven, snel tot werkbare voorstellen te komen. Hierbij kan men denken aan zaken als de toetsing van de toegang van commerciële investeerders tot het rechtstelsel en de regels omtrent betaling van gemaakte kosten en de breedte van het onderzoek. Ook de Nederlandse standpuntbepaling ten aanzien van de consultatie van de Europese Commissie over collectieve groepsacties dient onderwerp te zijn van de dialoog tussen overheid en bedrijfsleven. Op sommige terreinen kunnen Nederlandse arrangementen juist dienen als voorbeeld voor Europese kaders. Dat geldt bijvoorbeeld voor het zeer goede netwerk van investeringsbeschermingsovereenkomsten (IBO's) dat Nederland heeft. De beslissingsbevoegdheid over deze IBO's is na invoering van het verdrag van Lissabon overgegaan naar Brussel. Hierbij moet de inzet zijn dat IBO's die de Europese Unie sluit minimaal hetzelfde beschermingsniveau bieden als de Nederlandse. Bij het voorgaande pleidooi voor een excellente overheid merkt het topteam wel op dat de voortdurende taakstellingen op de overheid het serviceniveau onder druk zetten.



### 3.2.6 Leefomgeving

Expats waarderen de kwaliteit van onze leefomgeving. Maar er zijn wel aandachtspunten. Dat geldt bijvoorbeeld voor huisvesting. Zo hebben bijvoorbeeld Amsterdam en Utrecht te kampen met een gebrek aan huurwoningen voor internationals. Er is een mismatch tussen de vraag naar passende woonruimte en het aanbod. Dit geldt voor expats, overige internationals (free movers en studenten) en jonge mensen die elders in Nederland gestudeerd hebben en hier hun baan vinden. Single expats en hoogopgeleide jongeren willen een comfortabel huurappartement in het centrum of dichterbij, terwijl expats met gezinnen in de groene randgemeenten huizen willen kunnen huren op tijdelijke basis. Probleem daarbij is dat er zo weinig aanbod is in de Amsterdamse vrije sector. De roep is om meer huurwoningen in het middensegment. Het topteam stelt voor dat de rijksoverheid en Amsterdam samen onderzoeken op welke wijze - ook met het oog op regelgeving - meer huurwoningen voor deze belangrijke doelgroep ter beschikking kunnen komen. Daarbij kan worden gedacht aan enkele pilotprojecten.

Er zijn grote zorgen bij de 'decision makers' van internationale bedrijven in Nederland over de kaalslag in de culturele infrastructuur en de verharding van het politieke en leefklimaat. Het is lastig om op dit punt concrete voorstellen te doen, maar het is zeer belangrijk om onder ogen te zien dat dit elementen zijn die zwaar meewegen in de locatiekeuze van bedrijven. Zachte factoren worden in die zin steeds harder. Zo liet de ranking van Denemarken in de mondiale concurrentie-index van het World Economic Forum een behoorlijke duikeling zien van plaats 3 naar plaats 9. Een van de redenen is een 'brain drain' in Denemarken door het verscherpte immigratiebeleid, waardoor Deense hoofdkantoren steeds meer moeite hebben om buitenlandse kenniswerkers aan te trekken en te behouden.

Een ander punt op het vlak van leefomgeving: het aanbod van internationale scholen sluit niet aan bij vraag. Twijfel over een geschikte leerplek voor de kinderen van expats is een grotere belemmering bij vestigingsbeslissingen dan bijvoorbeeld beschikbare kantoorruimte. Ook moet gezorgd worden dat het leeraanbod aansluit bij bestaande internationale standaarden. Zo wordt op dit moment in de Noordvleugel op vier locaties internationaal onderwijs met een internationaal curriculum (International Baccalaureate) aangeboden: Amstelveen, Amsterdam, Hilversum en Almere. Twee van de scholen, de International School of Amsterdam (in Amstelveen) en de Amsterdam International Community School (AICS), kampen met wachtlijsten en moeten dringend worden uitgebreid. Er zijn concrete plannen om de gezamenlijke capaciteit bij de twee scholen uit te breiden met 500-600 plaatsen, van 1.500 naar 2.100. Er is alleen nog geen oplossing voor de financiering van de onrendabele top. Daarnaast zijn de British School en de Japanse school dringend toe aan nieuwe huisvesting. Tenslotte is het belangrijk dat er voor de Indiase expat gemeenschap een speciaal aanvullend Indiaas curriculum wordt aangeboden. De AICS is bereid dit te verzorgen. Hoewel internationale scholen in de regel volledig privaat gefinancierde instellingen zijn en ze naar hun aard niet in aanmerking komen voor publieke financiering, vraagt het topteam aan het kabinet om te bezien of het mogelijk is om het internationale onderwijs in met name Amsterdam, maar ook Den Haag en Eindhoven - samen met de betrokken steden - op een hoger internationaal niveau te brengen, zo mogelijk door financiële ondersteuning in de randvoorwaardelijke of cofinancieringsfeer.

Aangezien een dergelijke investering in internationaal onderwijs ten goede zal komen aan de topsectoren in algemene zin, adviseert het topteam om voor de bijdrage van het rijk in dit verband een beroep te doen op de voor de topsectoren geormerkte middelen, zoals beschreven in de bedrijfslevenbrief 'Naar de top' van 4 februari jl. (bijvoorbeeld de middelen voor innovatie in topsectoren dan wel internationaal ondernemen). Tenslotte is er behoefte aan gezondheidszorg op maat voor expats, waarbij het niet gaat om voorrang of privileges, maar wel om informatie en dienstverlening die meer zijn toegesneden op de culturele achtergronden van expats. Het Amstelland ziekenhuis in Amstelveen, met zijn op maat gevoerde informatievoorziening en dienstverlening aan de aldaar in groten getale aanwezige Japanse expats, is daarvan een sprekend voorbeeld. Het voorbeeld verdient navolging, juist omdat het een coproductie is in de filosofie van de gouden driehoek: in dit geval van de lokale gezondheidszorg, het bedrijfsleven (verzekeraars, Japanse bedrijven) en de lokale overheid.

### 3.3 Regie op promotie, acquisitie en verankering

De werving van buitenlandse bedrijven is een bijzonder directe en effectieve manier om de Nederlandse economie te versterken. Zoals in deel 1 van deze agenda is gebleken, leveren buitenlandse bedrijven een wezenlijke bijdrage aan de concurrentiekracht, innovatiekracht en economische prestaties van Nederland. Dat geldt in het bijzonder voor bedrijfsfuncties als R&D, design en hoogwaardige productie en back office activiteiten.

De meerwaarde van buitenlandse investeringen voor economische groei en concurrentiekracht is alom bekend. Nationale overheden over de gehele wereld voeren dan ook een actief beleid om buitenlandse investeringen aan te trekken, via promotie van hun vestigingslocatie, assistentie aan buitenlandse bedrijven en versterking van het vestigingsklimaat. Juist vanwege die scherpe concurrentie is het cruciaal om je te onderscheiden en focus aan te brengen in de werving. Die focus is anderzijds ook nodig om die activiteiten van buitenlandse bedrijven te acquireren die maximaal bijdragen aan versterking van de economie en bestaande clusters van bedrijvigheid.

Nederland kent een acquisitie-apparaat dat in de uitvoering vrij goed staat en functioneert. Op nationaal niveau ligt de verantwoordelijkheid bij de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), onderdeel van de divisie NL EVD Internationaal van Agentschap NL, de uitvoeringsorganisatie van EL&I. De NFIA heeft in de belangrijkste wervingsgebieden uitgezonden en lokale medewerkers op de ambassades en consulaten-generaal. Deze zijn primair verantwoordelijk voor het opsporen en interesseren van potentiële investeerders in het buitenland. De NFIA werkt in Nederland, zowel op promotioneel vlak als in de praktische begeleiding van buitenlandse bedrijven, nauw samen met de regionale ontwikkelingsmaatschappijen en de provinciale en (groot)stedelijke acquisitie-organisaties (o.a. AmsterdamInBusiness, Rotterdam Investment Agency, West Holland Foreign Investment Agency). Ook zijn er lijntjes met overheidsinstanties als de IND en de Belastingdienst, waarmee buitenlandse bedrijven een (virtuele) één-loket-functie wordt geboden. In het 'draaien' van projecten is de acquisitieketen een geïllustreerde machine. Daarbij probeert de NFIA via overleg en afstemming, het actief (digitaal) delen van informatie over investeringsprojecten en het organiseren van gezamenlijke activiteiten, de acquisitie-inspanningen van de B.V. Nederland zo goed mogelijk te coördineren. De NFIA moet het bij gebrek aan doorzettingsmacht dus vooral hebben van 'soft controls'.

Waar het primair aan ontbreekt, is een goede beleidsmatige regie op de Nederlandse acquisitie-inspanningen. De B.V. Nederland heeft baat bij een overkoepelende acquisitiestrategie, waarin is vastgelegd op welke sectoren en bedrijfsactiviteiten de werving van buitenlandse bedrijven wordt gericht teneinde de grootste meerwaarde en spin off te bereiken voor de Nederlandse economie. De acquisitiestrategie wordt daarmee een wezenlijk onderdeel van het innovatiebeleid en topsectorenbeleid van de Nederlandse overheid. Met een door overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen gezamenlijk te formuleren en te dragen acquisitiestrategie wordt bovendien voorkomen dat Nederland zich versnipperd presenteert in het buitenland. Deze aanpak is een formule voor succes, maar kan alleen werken als er keuzes worden gemaakt en er commitment is van alle betrokken partijen.

Het topteam is van mening dat het ministerie van EL&I moet zorgen voor een goede beleidsmatige inbedding van de acquisitie in het bedrijvenbeleid van het departement en het voortouw moet nemen in het ontwikkelen en uitdragen van een gezamenlijke Nederlandse acquisitiestrategie. Met de instelling van een Regiegroep Strategische Acquisitie onder leiding van EL&I kan de input en het commitment uit het veld worden georganiseerd, waarbij niet alleen regionale en lokale overheden worden betrokken maar - via de andere in te stellen regiegroepen - ook het bedrijfsleven en de kennisinfrastructuur in de topsectoren. Onderdeel van de gezamenlijke acquisitiestrategie wordt een acquisitiekaart van Nederland, waarop de 'hot spots' voor het aantrekken van buitenlandse bedrijven in de topsectoren worden bepaald, dit op basis van gezamenlijk onderkende sectorale competenties en specialismen per regio. Ter illustratie is hieronder een eerste proeve van een mogelijke acquisitiekaart afgebeeld.

Figuur 1 Acquisitiekaart voor de gerichte werving van buitenlandse bedrijven in onze topsectoren

# Topsectoren Nederland



Het is evident dat deze aanpak vraagt om het maken van - soms lastige - keuzes. Het Topteam Hoofdkantoren gaat deze niet uit de weg en neemt het topgebied hoofdkantoren als voorbeeld. Ook op dat vlak is er binnen Nederland een aantal 'hot spots' te onderkennen. De belangrijkste regionale concentraties bevinden zich in de Noordvleugel van de Randstad: Metropoolregio Amsterdam en Utrecht, de Zuidvleugel van de Randstad: (Stadsregio) Rotterdam en Den Haag, en het gebied rond Eindhoven: Brainport.

Dit geldt bij uitstek voor de Noordvleugel van de Randstad. Binnen Nederland is Amsterdam en omgeving de meest gewilde locatie voor hoofdkantoren, zo bleek al uit deel 1 van deze agenda. Het regionaal samenwerkingsverband *AmsterdamInBusiness* (gemeenten Amsterdam, Amstelveen, Haarlemmermeer, Almere) heeft dan ook als enige een regionale agenda die zich expliciet richt op het domein hoofdkantoren. Bij het aantrekken van hoofdkantoren van internationale bedrijven kan Nederland profiteren van de naam en faam van Amsterdam en de nabijheid van Schiphol, waarbij de unieke sterktes van het gebied eenduidig dienen te worden uitgedragen: een internationaal sterk verbonden stedelijk netwerk met een diverse en hoogopgeleide bevolking, een groot aantal internationaal opererende bedrijven in de (financieel) zakelijke, logistieke, creatieve en life sciences sector, een aantrekkelijk vestigings- en ondernemingsklimaat en een uniek en divers woon- en leefklimaat. De overkoepelende acquisitiestrategie betekent niet alleen keuzes maken binnen Nederland, maar ook gerichte keuzes maken in de wervingslanden. Een toegenomen focus op bedrijven uit opkomende markten (China, India, Rusland e.a.), die sterk internationaal expanderen en een grotere overheidsrol kennen, ligt daarbij in de rede. Economische diplomatie moet, ook in de bezetting, veel meer aandacht en prioriteit krijgen bij het Nederlandse postennet in het buitenland en zich naast handelsbevordering ook meer richten op acquisitie. Ook kunnen economische vakdisciplines op de posten, waaronder NFIA, technisch wetenschappelijk attaché's en landbou wattaché's, beter met elkaar worden verbonden. De Holland branding kan strakker en eenduidiger. In de presentatie van Nederland wordt onze generieke kracht als fysieke, elektronische en fiscaal-juridische 'gateway to Europe and beyond' - met een aantrekkelijke ligging en hoogwaardige infrastructuur, een belasting- en rechtsstelsel dat internationaal ondernemen faciliteert en een internationaal geïoriënteerde, goed opgeleide beroepsbevolking - gecombineerd met specifieke sterktes in onze topsectoren. Economische missies zijn een belangrijk instrument in de Holland branding. Voor de topsectoren dient een strategische reisagenda te worden opgesteld, zoals op kabinetsniveau al gebeurt in de strategische CoRIA. De basis voor deze agenda wordt gevormd door de meest kansrijke buitenlandse markten voor onze topsectoren, zowel in termen van exportpotentie als inkomende investeringen. Het kabinet én regionale en lokale bestuurders scharen zich achter deze strategische agenda en worden ingezet voor de economische topsectormissies. De inzet van sectorale boegbeelden uit de gouden driehoek en uit andere geledingen van de maatschappij (cultuur, sport) als ambassadeurs voor Nederland tijdens deze missies verdient aanbeveling.

Niet alleen het werven van nieuwe buitenlandse hoofdkantoren en aanpalende hoogwaardige activiteiten van buitenlandse bedrijven is van belang. Minstens zo belangrijk zijn intensieve contacten met het reeds in Nederland gevestigde bedrijfsleven. Een goed account management dient uiteenlopende doelen: verankering van bestaande activiteiten, het helpen realiseren van uitbreidingsprojecten, het inzetten van CEO's van (buitenlandse) bedrijven in de werving van nieuwe bedrijven en het monitoren van het Nederlandse vestigingsklimaat. Het is zaak dat het ministerie van EL&I in samenwerking met regio's en steden structurele contacten onderhoudt met de in Nederland gevestigde concernhoofdkantoren en regionale hoofdkantoren van internationaal opererende bedrijven, grote bedrijven én MKB.

### 3.4 Implementatie van de actie agenda: hoe nu verder?

Het Topteam Hoofdkantoren heeft met veel inspiratie en genoeg invulling gegeven aan het verzoek van het kabinet om een actie-agenda te ontwikkelen voor het topgebied hoofdkantoren, maar de opdracht van het topteam is daarmee - in zijn beleving - zeker niet afgerond.

De leden van het topteam zijn unisono bereid en enthousiast om een actieve rol te spelen in de uitwerking en implementatie van deze agenda. Dat geldt bijvoorbeeld voor het (mede) vorm en invulling geven aan een Regiegroep Strategische Acquisitie en het in dat verband uitwerken en uitdragen van een overkoepelende acquisitiestrategie, maar ook voor het helpen realiseren van de gewenste verbeteringen in het vestigingsklimaat en het onderzoeken van de (co) financieringsmogelijkheden ten aanzien van geagendeerde zaken als sociale innovatie, internationaal onderwijs en informatievoorziening aan expats.

## BIJLAGE I: OVERZICHT REACTIES CALL FOR PAPERS

### Introductie

Op 14 april heeft het boegbeeld van het topteam Hoofdkantoren een groot aantal bedrijven en andere actoren aangeschreven met het verzoek om input op de vraag hoe we Nederland als vestigingsplaats aantrekkelijk(er) kunnen maken/houden voor hoofdkantoren. Hierop zijn 21 schriftelijke reacties binnengekomen. Tevens hebben meerdere bedrijven aangegeven niet separaat voorstellen in te dienen maar dat hun input via VNO-NCW is ingebracht. Daarnaast is er via de Japanse Kamer van koophandel een enquête met vragen over het vestiging- en het fiscale klimaat uitgezet onder een aantal Japanse bedrijven die in Nederland zijn gevestigd. Hierop zijn 13 reacties ontvangen. Een korte samenvatting van de resultaten wordt verderop gegeven. In deze notitie wordt een samenvatting/bundeling van de belangrijkste bevindingen weergegeven.

### Respondenten op de call for papers.

Van de volgende bedrijven/instellingen is een schriftelijke reactie ontvangen: VNO-NCW, DNB, American Chamber of Commerce, Rotterdam Investment Agency, Economic Development Board Amsterdam, Gemeente Den Haag, ASML, Vopak, Eureko. Professor Den Butter, Ernst & Young, KPMG, Duisenberg school of finance, NVB, Rabobank, Vereniging effecten uitvoerende ondernemingen, Vereniging international management services, NYSE, KLM, MN-Services, Aegon, OMA.

### Belangrijkste bevindingen

#### **Doelgroep vestigingsklimaatbeleid**

Van verschillende kanten wordt erop gewezen dat het niet verstandig is om het beleid t.a.v. het vestigingsbeleid alleen te richten op de hoofdkantoren waar de internationale beslismacht ligt. Ook Europese hoofdkantoren (Nederland als toegangspoort tot Europa) vormen een zeer aantrekkelijke doelgroep. Daarnaast moet bedacht worden dat van bedrijven die een vestiging in het buitenland openen vaak in eerste instantie slechts een enkele functie (b.v. sales en marketing) in die vestiging worden ondergebracht, waarna later in de tijd andere functies volgen en een vestiging alsnog uit kan groeien tot Europees hoofdkantoor. Ook moet het beleid zich niet alleen richten op de acquisitie van nieuwe hoofdkantoren; het behoud van reeds hier gevestigde hoofdkantoren is net zo belangrijk. Wel wordt gesuggereerd dat dit laatste relatief eenvoudiger is dan het eerste. Door sommigen wordt er ook op gewezen selectief te zijn met het type hoofdkantoren dat we binnen willen halen/houden. Fiscale hoofdkantoren of houdstermaatschappijen leveren de Nederlandse economie weinig op. Het is juist van belang dat de hoogwaardige functies in Nederland worden ondergebracht. De suggestie is daarom ook gedaan om reeds gevestigde hoofdkantoren te verleiden meer functies naar Nederland te halen, b.v. door een goed R&D-beleid. Door enkelen wordt aangegeven dat het voor een bedrijf aantrekkelijker is zich te vestigen in een land waar ook reeds banken uit het eigen land een vestiging hebben. In dat geval heeft acquisitie van buitenlandse banken een aanzuigende werking. Ook wordt door sommigen geconstateerd dat als er reeds een cluster belangrijke bedrijven in een bepaalde sector in Nederland is gevestigd dit een aanzuigende werking kan hebben op buitenlandse bedrijven uit dezelfde sector. Dit kan vervolgens weer leiden tot het vestigen van het Europese hoofdkantoor. Hieruit zou kunnen worden afgeleid dat het bij de acquisitie van hoofdkantoren lonend is voorrang te geven aan de topsectoren. Dit wordt ook door een aantal respondenten voorgesteld.

#### **Randvoorwaarde: arbeidsmarkt, de aanwezigheid van hooggekwalificeerd personeel en onderwijs**

Door velen en zeker door de geënquêteerde Japanse bedrijven worden de regels m.b.t. de arbeidsmarkt en de ontslagbescherming als rigide en duur ervaren. Het betreft hier dan met name de arbeidskrachten die in vaste dienst zijn. Ook wordt door o.a. de Japanse bedrijven aangegeven dat men de belastingen op arbeid hoog vindt.

Daarnaast bestaat in het buitenland vaak de perceptie dat de arbeidskosten in Nederland relatief hoog zijn. De praktijk wijst echter uit dat de total cost of employment in Nederland niet hoger is dan in de omringende landen. Dit zou beter onder de ogen van buitenlandse bedrijven kunnen worden gebracht.

De aanwezigheid van een hoogwaardig arbeidsaanbod wordt door veel bedrijven gezien als een zeer belangrijke locatiefactor. Geconstateerd wordt dat we dat hebben en daarmee dus aantrekkelijk zijn. Wel wordt tevens geconstateerd dat het op sommige terreinen steeds moeilijker wordt gekwalificeerd personeel te vinden. Dit geldt vooral voor technisch personeel. Meerdere respondenten pleiten dan ook voor een actieve rol van de overheid

voor het promoten van het volgen van technisch onderwijs, b.v. door prijsdifferentiatie bij de collegegelden of de studiefinanciering. Uitbreiding van het aantal technisch geschoolden is zowel op universitair, HBO- als mbo-niveau noodzakelijk. Ook hoogwaardig ICT-onderwijs is van groot belang. Veel ICT-bedrijven vestigen zich in Nederland en hebben behoefte aan geschoold personeel. Daarvoor is het belangrijk dat naast hoogwaardige initiële ICT-opleidingen de bestaande beroepsbevolking zich ook voortdurend bijschoolt op ICT-terrein. Ook wordt vele malen aangegeven dat het aanbod van onderwijs en de vraag vanuit het bedrijfsleven beter op elkaar afgestemd moeten worden. De onderwijsinstellingen moeten nauwer samenwerken met het bedrijfsleven. Dit kan ondermeer door bedrijven nauwer te betrekken bij de inhoud van de opleiding, b.v. in de vorm van gastdocenten. Ook kunnen meer stages worden aangeboden bij bedrijven. Daarnaast moet bij het afstuderen vaker een onderzoeksvraag uit het bedrijfsleven worden betrokken, b.v. door vraag en aanbodmatching via een centraal portal.

Nederland vergrijsst. Het is daarom, naast vergroting van het Nederlandse aanbod aan hooggeschoolde arbeid, ook noodzakelijk dat buitenlandse kenniswerkers makkelijk kunnen worden aangetrokken. Hiertoe moeten de verdere belemmeringen worden weggenomen en de procedures worden versoepeld. Daarnaast moet erop worden ingezet meer buitenlandse studenten naar Nederland te halen. Hoewel een groot deel van hen zich niet direct na afronding van de studie op de Nederlandse arbeidsmarkt zal melden (the World is my oyster) zal een aantal van hen (zij die inmiddels wortels gekregen hebben in Nederland) dat wel doen. Dit is een welkome aanvulling van de arbeidsmarkt. Daarnaast moet bedacht worden dat tussen de buitenlandse afgestudeerden van nu ook mensen zitten die in de toekomst bij bedrijven in het land van herkomst beslissen over de vestiging van hun buitenlandse vestiging of hoofdkantoor. Een goede ervaring/band met Nederland kan daarbij positief uitpakken.

#### **Randvoorwaarde: een goed ontwikkelde financiële- en zakelijke dienstverleningssector**

Buitenlandse bedrijven en hoofdkantoren waarderen de goed ontwikkelde en internationaal georiënteerde financiële- en zakelijke dienstensector in Nederland. Deze sectoren concentreren zich vooral in de regio Amsterdam en ook Amsterdam wil zich in haar acquisitie nog meer op deze sectoren gaan richten. De financiële sector heeft met de kredietcrisis een deuk opgelopen. De sector moet nu weer de mogelijkheid krijgen zich op basis van een level playing field verder te herstellen en te ontwikkelen. Hiervoor is het o.m. belangrijk dat er in toekomstige regelgeving geen nationale toppen op nieuwe internationale- en Europese wetgeving, zoals Basel III, wordt gezet. Ook wordt de huidige maatschappelijke discussie over de beloningsstructuur en bonussen binnen de financiële sector niet gezien als bevorderend voor het vestigingsklimaat. En zoals eerder gememoreerd vestigen buitenlandse bedrijven zich vaak in landen waar banken uit hun eigen land aanwezig zijn. Voorts is het belangrijk dat er in Nederland hoogwaardige opleidingsinstellingen zijn voor de financiële sector, waarbij het van groot belang is dat die instellingen het aanbod op elkaar en de vraag afstemmen.

#### **Randvoorwaarde: kwaliteit wet- en regelgeving**

De juridische omgeving wordt als hoogwaardig ervaren. Wel is het belangrijk dat Nederland niet, zoals in het verleden regelmatig is gebeurd, Europese regelgeving optopt met eigen nationale regels. Hierdoor ontstaat een concurrentienadeel. Voorts wordt aandacht gevraagd voor de ongewenste ontwikkeling van een massaclaimcultuur in Nederland en wordt ervoor gepleit de voorziene wijzigingen in het Vennootschapsrecht snel in te voeren.

Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor het zeer goede IBO-netwerk dat Nederland heeft en het feit dat de beslissingsbevoegdheid over IBO's na invoering van het verdrag van Lissabon is overgegaan naar Brussel. Hierbij moet de Nederlandse inzet zijn dat IBO's die de EU sluit minimaal hetzelfde beschermingsniveau bieden als de Nederlandse. Ook wordt er door sommigen op gewezen dat er soms conflicterende regelgeving plaats vindt vanuit de verschillende overheden/departementen. Dit zou voorkomen moeten worden. De overheid zou meer met één mond moeten spreken. Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor een vermindering van de regel- en administratieve lastendruk. Hierbij wordt door één respondent tevens de suggestie gedaan bij de uitvoering/handhaving van regels meer van een rules based naar een trust based systeem te gaan.

### **Randvoorwaarde: een concurrerend fiscaal klimaat**

Als één van de belangrijkste vestigingsfactoren (naast o.a. geografische ligging, hoog opgeleide bevolking en de grote mate van internationale oriëntatie) wordt steevast het fiscale klimaat genoemd. Door de geënquêteerde Japanse bedrijven wordt het voor hun huidige vestiging op plaats twee gezet en voor de eventuele vestiging van een hoofdkantoor zelfs op plaats één. Het zal dan ook geen verbazing wekken dat er vele suggesties zijn gedaan. Belangrijk is de constatering van de meesten dat het Nederlandse fiscale klimaat internationaal als aantrekkelijk wordt ervaren.

Als meest positieve aspecten worden vaak genoemd:

1. Het relatief stabiele fiscale klimaat met een relatief laag vpb-tarief.
2. Het zeer uitgebreide en goede belastingverdragen-netwerk.
3. Het verkrijgen van zekerheid vooraf van de belastingdienst.
4. De deelnemingsvrijstelling en de afwezigheid van bronheffing op rente en royalties.

Dit zijn dus zaken die we moeten koesteren en waar mogelijk verder verbeteren. Dan is er nog een aantal zaken meer specifiek aanbevolen, dan wel naar boven gekomen. Hieronder wordt daar nader op ingegaan.

#### *Deelnemingsrenteaftrek*

Amcham en veel belangenorganisaties als VNO-NCW, NVB, e.a. alsmede zakelijke dienstverleners als KPMG en E&Y pleiten voor handhaving van de deelnemingsrenteaftrek. Zij achten dit belangrijker dan verlaging van het vpb-tarief. De geënquêteerde Japanse bedrijven hebben daarentegen (als ze moeten kiezen) overwegend een voorkeur voor verlaging (tot 20,5%) van het vpb-tarief boven handhaving van de deelnemingsrenteaftrek.

#### *Dividendbelasting*

Dezelfde groep respondenten die voor handhaving van de deelnemingsrenteaftrek pleit is tevens voorstander van de afschaffing van de dividendbelasting. Het argument daarbij is dat een aantal concurrerende landen als b.v. het VK het ook hebben afgeschaft. Voor de Japanse bedrijven lijkt het geen issue, althans zo kwam het niet uit de enquête naar voren.

#### *30%-regel voor expats*

Bijna iedereen pleit minimaal voor handhaving dan wel voor soepele toepassing. Allen, ook de Japanse bedrijven zien het als een enorm pluspunt in het vestigingsklimaat. Van belang is ook een snelle afhandeling van de aanvragen door de belastingdienst. Er wordt één knelpunt geconstateerd bij de 30%-regeling. Buitenlanders die in Nederland aan de universiteit promoveren worden na de afronding van hun promotietraject volgens fiscale wetgeving als ingezetene beschouwd. Hierdoor kunnen ze niet in Nederland aan de slag als buitenlandse kenniswerker, terwijl dit juist het type kenniswerkers is dat je in Nederland wilt houden. Gepleit wordt om de regeling te verruimen voor deze specifieke doelgroep.

#### *Innovatiebox*

De innovatiebox wordt als een zeer nuttige en belangrijke verrijking van het fiscaal klimaat voor R&D gezien. Een knelpunt dat hierbij wel een aantal keren wordt gesignaleerd is de behandeling door de belastingdienst van de innovatiebox. In een van de reacties wordt gepleit voor het schrappen van enkele knellende voorwaarden, terwijl in een andere reactie wordt gepleit voor verbetering van de uitvoering van de innovatiebox. Daarnaast wordt er gepleit voor een verruiming van de innovatiebox. Eén respondent heeft het daarbij over uitbreiding naar contract R&D (in opdracht van derden).

Eén van de respondenten wijst er hierbij wel op dat mocht de innovatiebox verruimd worden, dat dan wel moet worden aangetoond dat wordt geïnvesteerd in mensen met een hoogwaardige opleiding en in R&D-werkzaamheden die zijn uitgevoerd in Nederland.

WBSO

Door een tweetal respondenten wordt gesuggereerd de WBSO te verruimen, waarvan één keer door verhoging van het plafond.

RDA

Naast de innovatiebox en de WBSO wordt gepleit voor een derde fiscale faciliteit ter stimulering van R&D. Suggesties die hierbij worden gedaan zijn o.a.: introductie fiscale aftrek van niet-loonkosten R&D en extra aftrek voor R&D in PPS met kennisinstituten (zogenaamde RDA).

*Andere fiscale punten*

- VNO-NCW en andere Nederlandse bedrijven pleiten voor invoering van de groepsrentebox; AmCham is daar juist tegen.
- De NVB vraagt voor banken een BTW-vrijstelling bij uitbesteding van essentiële schakels in het betalingsverkeer.
- Eén respondent geeft aan dat, hoewel Nederland een zeer goed netwerk heeft van verdragen, de verdragspartners dat niet altijd naleven en vraagt de overheid haar verdragspartners hierop aan te spreken. Dit gebeurt in de praktijk ook.

### **Randvoorwaarde: een vestigingsklimaat dat concurrerend is met het buitenland**

Er zal op mondiaal niveau in toenemende mate concurrentie uit het oosten en de BRIC zijn voor de vestigingsplaats van mondiale hoofdkantoren. Ook binnen Europa zitten andere landen niet stil met de verbetering van het vestigingsklimaat. Om Nederland aantrekkelijk te maken/houden voor de vestiging van Europese hoofdkantoren zal steeds moeten worden gekeken naar de maatregelen die in het buitenland worden genomen om het vestigingsklimaat te versterken en dan met name naar onze Europese concurrenten. Hier worden door de respondenten vooral het VK en in iets mindere mate Zwitserland genoemd.

### **Randvoorwaarde: politieke, economische en sociale stabiliteit**

Voor veel buitenlandse bedrijven is politieke, economische en sociale stabiliteit een zeer belangrijke locatiefactor. Uit de enquête onder de Japanse bedrijven kwam het op een gedeelde plaats drie uit. Veruit de meesten geven aan deze stabiliteit in Nederland te waarderen. Wel wordt in enkele gevallen gewezen op het verhardende politieke klimaat, b.v. rond bonussen, topsalarissen en immigratie en de gevolgen daarvan voor de beeldvorming in het buitenland.

### **R&D, innovatieklimaat en kennisinstituten**

Uit de enquête onder de Japanse bedrijven blijkt dat er relatief weinig belang wordt gehecht aan- en relatief weinig waardering is voor het innovatieklimaat in Nederland als vestigingsfactor voor bedrijven en hoofdkantoren. Ook in de respons op de call for papers bij andere bedrijven/instellingen wordt relatief weinig aandacht besteed aan R&D, innovatieklimaat en kennisinstituten buiten de gewenste verruiming van de innovatiebox en de WBSO. Waar wel aandacht aan deze zaken wordt besteed wordt er vooral op gewezen dat een goed R&D-beleid een belangrijke wervende factor kan zijn voor hoofdkantoren. Voorts is juist de R&D-functie van hoofdkantoren/bedrijven van grote toegevoegde waarde voor de Nederlandse economie. Daarom moeten bedrijven en hoofdkantoren worden verleid ook deze functie in Nederland onder te brengen, dan wel hier te houden. Hiervoor kan naast het voeren van een goed R&D-beleid ook worden gedacht aan het structureler vermarkten van de voordelen van de innovatiebox en de WBSO bij buitenlandse bedrijven.

Andere suggesties die worden gedaan zijn: voer meer nationale regie op de R&D-prioriteiten van met name de topsectoren; zorg voor een opschoning van de onoverzichtelijke structuur en de veelvoud aan kennisinstelling en bevorder de afstemming van de onderzoeksagenda van universiteiten, kennisinstellingen en bedrijfsleven. Een andere reactie geeft daarentegen aan dat het nu niet mogelijk is de winnaars van straks te identificeren en dat daarom het R&D-instrumentarium juist generiek van aard moet zijn.

Hierbij moeten we ons tevens beseffen dat innovatie vaak een proces van vallen en opstaan is en dat het daarom voor startende innoverend bedrijven makkelijker moet worden faillissement aan te vragen en vervolgens door te starten.

### **Holland branding, kwaliteit woon/leefklimaat, gastvrijheid, acquisitie en begeleiding**

Uit de enquête onder de Japanse bedrijven komt naar voren dat de kwaliteit van het woon/leefklimaat als een minder belangrijke vestigingsfactor wordt gezien, terwijl tegelijk hoog wordt gescoord op de ervaren gastvrijheid en ook die



kwaliteit van het woon/leefklimaat. Ook uit de respons van anderen komt naar voren dat de kwaliteit van het woon/leefklimaat als zeer goed wordt ervaren. Aanbevolen wordt dan ook dit nadrukkelijker bij buitenlandse bedrijven, kenniswerkers en studenten onder de aandacht te brengen. Één suggestie is om een panel op te richten van buitenlandse in Nederland gevestigde CEO's waar de CEO's van buitenlandse bedrijven die overwegen zich in Nederland te vestigen navraag kunnen doen naar het Nederlandse vestigingsklimaat.

Voor veel bedrijven die hun (Europese) hoofdkantoor in Nederland vestigen is de aanwezigheid van Schiphol als mainport met een uitgebreid netwerk aan rechtstreekse verbindingen een belangrijke reden. Ook dit zou nadrukkelijker onder de aandacht moeten worden gebracht. Nederland heeft ook een zeer goede telecom- en internetinfrastructuur, maar over de dienstverlening in die sector wordt door sommigen geklaagd.

Goede internationale scholen zijn ook belangrijk om hoofdkantoren aan te trekken. Op dit moment bestaan er forse wachtlijsten bij sommige internationale scholen in Amsterdam. Daarnaast zijn twee internationale scholen in Amsterdam gehuisvest in panden die duidelijk aan vernieuwing toe zijn. Er zijn uitbreidingsplannen. Tevens zijn er plannen het curriculum uit te breiden met een Indiaas curriculum. De scholen krijgen alleen op dit moment de financiering niet rond, mede doordat het ministerie van OCW geen financiële bijdrages levert aan internationale scholen.

Het moet bedrijven makkelijker gemaakt worden kenniswerkers aan te trekken en kenniswerkers moeten zelf het gevoel krijgen met zo weinig mogelijk administratieve rompslomp Nederland te kunnen binnenkomen. Een goed voorbeeld hiervan is de dienstverlening door het expatcenter Amsterdam. Eerst wordt daar de visumaanvraag bij de IND begeleid. Zodra de IND een positief oordeel heeft gegeven meldt zij dit ook rechtstreeks aan het expatcenter die daarop de woonvergunning en het BSN regelt. Vervolgens regelt het center ook in overleg met de belastingdienst de aanvraag voor de 30%-regeling. Het is dus een one stop shop met korte doorlooptijden. Ook andere expatcentra bieden een goede link met de gemeentelijke basisadministratie maar zijn minder integraal aangehaakt bij de IND en de belastingdienst.

Meer in het algemeen wordt er ook vaak gevraagd om één aanspreekloket voor alle zaken die met de overheid geregeld moeten worden. Het gaat hier niet alleen om bedrijven die zich willen vestigen in Nederland. Daar fungeert het NFIA immers als centraal aanspreekpunt. Het gaat hierbij ook om de nazorg van buitenlandse bedrijven, nadat ze zich in Nederland gevestigd hebben. Dit loket zou dan als intermediair moeten fungeren voor alle zaken tussen het bedrijf en alle overheden.

Nederland heeft een sterke creatieve industrie. Veel bedrijven uit de opkomende markten als China en India zijn wel goed in het goedkoop produceren van goederen, maar vaak minder ver als het gaat om de marketing en branding. Nederland heeft vele topbedrijven, vaak in het MKB, die daar dus een toegevoegde waarde kunnen vervullen en dus als argument kunnen dienen om bepaalde activiteiten in Nederland onder te brengen.

Wat verder zou kunnen verbeteren is de communicatie, zowel schriftelijk als telefonisch, van (veelal lagere) overheden aan buitenlandse bedrijven en expats. Volgens sommigen gebeurt te vaak alleen in het Nederlands. Het zou goed zijn als altijd de mogelijkheid bestaat, zowel schriftelijk als mondeling ook in het Engels te communiceren. In de praktijk blijkt het vaak wel mogelijk om mondeling in het Engels te kunnen communiceren met overheden, maar lang niet altijd schriftelijk. Het zou hierbij ook goed zijn als alle officiële formulieren ook in het Engels beschikbaar zouden komen.

Volgens meerdere respondenten is in het algemeen de perceptie dat Nederland een goed vestigingsklimaat heeft, ook voor (Europese) hoofdkantoren. Tevens is in de perceptie van buitenlandse bedrijven het vestigingsklimaat de afgelopen jaren verbeterd en wordt op een verdere verbetering gehoopt/gerekend. Deze perceptie leeft sterker onder bedrijven die al in Nederland zijn gevestigd dan onder bedrijven die dat nog niet zijn. Desalniettemin blijft waakzaamheid geboden. Er wordt namelijk van veel kanten op gewezen dat met name het VK hard aan de weg timmert bij de verbetering van het vestigingsklimaat en mogelijk in toenemende mate een voorsprong neemt op Nederland. Ook de toegenomen concurrentie vanuit Zwitserland wordt enkele malen genoemd.

Meer in het algemeen wordt door velen gemeld dat de kwaliteit en kwantiteit van de Holland branding beter kan en dat er veel meer regie nodig is in zowel de Holland branding als bij de acquisitie. Hierbij werden onder meer de volgende suggesties gedaan:

- Maak gericht werk van de Holland branding vanuit een centrale regie. Wijs daarbij niet alleen op het fiscale klimaat, maar vooral ook op andere sterke punten zoals Schiphol, hooggekwalificeerde dienstverlening, uitstekende dataverbindingen, Engels als tweede taal, Nederlandse hands-on mentaliteit en de internationale focus van werknemers, het goede woon/leefklimaat, etc.
- Positioneer Nederland nadrukkelijker als Gateway to Europe.
- Neem de perceptie weg van een rigide arbeidsmarkt met hoge arbeidskosten.
- Richt de Holland branding niet alleen op buitenlandse bedrijven, maar breng de voordelen van in Nederland werken of studeren ook meer onder de aandacht van expats en studenten.
- Voer bij de acquisitie van (Europese) hoofdkantoren een meer centrale regie. Nu wordt er vaak versnipperd opgetreden door het Rijk en regionale en lagere overheden.
- Maak de BRIC-landen speerpunt bij het acquisitiebeleid. Amsterdam geeft aan dat haar prioriteit bij de acquisitie in Azië ligt.
- Nederlandse ambassades moeten hun economische diplomatie sterk verbeteren en veel actiever zijn bij de acquisitie van buitenlandse investeerders.

#### Korte samenvatting van de resultaten van de enquête onder Japanse bedrijven

Allereerst moet bedacht worden dat de enquête door een relatief gering aantal bedrijven is ingevuld en vooral ging over de wijze waarop Japanse bedrijven tegen het vestigingsklimaat en de fiscaliteit aankijken. Naast de geografische ligging blijkt het belastingklimaat de belangrijkste locatiefactor, zowel voor bestaande vestigingen als voor hoofdkantoren. Tegelijk wordt het fiscaal klimaat als redelijk goed ervaren. De meeste onderdelen scoren een voldoende. Er bovenuit springen de waardering voor het netwerk aan belastingverdragen en de 30%-regeling voor expats. Ook de voorafgaande zekerheid wordt zeer gewaardeerd. Het meest negatief wordt tegen de belastingen op arbeid en de inkomstenbelasting aangekeken. Deze ervaart men als te hoog. Hoewel het niveau van de dienstverlening door de belastingdienst als voldoende wordt ervaren waren er toch vier respondenten die expliciet noemden dat het niveau wel wat beter zou kunnen, waarbij met name de wenselijkheid werd geuit om ook in het Engels te communiceren, zowel mondeling als schriftelijk. Wat verder aan de fiscale kant opvalt is dat een meerderheid van de bedrijven als men moet kiezen een duidelijke voorkeur heeft voor een lager vpb-tarief dan voor handhaving van de deelnemingsrenteaftrek.

Het meest negatief scoort NL als vestigingsland op het terrein van de arbeidsmarkt. Men ervaart de regelgeving op de arbeidsmarkt en bij de ontslagbescherming in het bijzonder als te rigide. Daarnaast worden de kosten verbonden aan de factor arbeid als hoog bestempeld. Ook wordt vaak aangegeven dat er moeite is bij het vinden van voldoende geschoold, en met name technisch, personeel. Wat verder bij de vragen over de factor arbeid opvalt, is dat men de aanwezigheid van voldoende gekwalificeerd personeel belangrijker acht voor de vestiging van een hoofdkantoor dan voor de eigen vestiging. Wat verder opvalt is het relatief geringe belang dat wordt gehecht aan- en de relatief geringe waardering voor het innovatieklimaat in Nederland.

## BIJLAGE II: SAMENSTELLING TOPTEAM HOOFDKANTOREN EN SECRETARIAAT

### **Topteam Hoofdkantoren**

- drs. S. van Keulen (voorzitter) – Chairman Holland Financial Centre
- drs. S.J.H. Smits – Directeur-Generaal voor Internationale Betrekkingen, Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
- R.A.J. Swaak RA – Chairman Board of Management, PricewaterhouseCoopers B.V.
- mr. E.A. Visser – Plv. Directeur-Generaal Fiscale Zaken, Directeur Internationale Fiscale Zaken, Ministerie van Financiën
- prof. dr. H.W. Volberda – Hoogleraar Strategisch Management & Ondernemingsbeleid, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam

Alle leden van het Topteam Hoofdkantoren hebben op persoonlijke titel en zonder last of ruggespraak geparticipeerd in de totstandkoming van dit rapport.

### **Secretariaat Topteam Hoofdkantoren**

- mr. M.J. Braeken – Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
- drs. R. Fransman – Holland Financial Centre
- drs. P.H. Polman (ambtelijk secretaris) – Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
- drs. T.J. Sturmans – Ministerie van Financiën
- drs. P.A. Wind – Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie

