

fd. OUTLOOK

SPECIAL

MAAK DE
BV NEDERLAND
KLAAR VOOR DE
TOEKOMST
DEEL I

WELKOM IN HOLLAND EEN WARM VESTIGINGS KLIMAAT



DEZE SPECIALE UITGAVE IS MEDE MOGELIJK GEMAAKT DOOR





**Een nieuwe serie
Specials van FD Outlook
kijkt vooruit naar het
land van onze kinderen.**

Zijn we klaar voor de sprong?
Hoe zorgen we ervoor dat
BV Nederland ook in 2040
een welvarende
samenleving is met een
sterk bedrijfsleven?

Onder het label De Nieuwe
Wereld presenteren we vier
magazines en vier publieks-
debatten, georganiseerd
door BNR Nieuwsradio.

**Eerste aflevering:
een warm
vestigingsklimaat.**

De Nieuwe Wereld is
een debatreeks van
Het Financieele Dagblad
en BNR over **de grote
vraagstukken van onze
toekomst**. Het initiatief
wordt mede mogelijk
gemaakt door:



► **Special 01**
BV Nederland
Vestigingsklimaat

- FD Outlook Special:
9 november 2012
- BNR live-debat:
15 november 2012



Special 02
BV Nederland
Innovatiekracht

- FD Outlook Special:
7 december 2012
- BNR live-debat:
13 december 2012



Special 03
BV Nederland
Kenniseconomie

- FD Outlook Special:
voorjaar 2013
- BNR live-debat:
voorjaar 2013



Special 04
BV Nederland
Transformatie

- FD Outlook Special:
voorjaar 2013
- BNR live-debat:
voorjaar 2013



Debat bijwonen?
Meld je aan op www.fdn.nl/denieuwewereld

Verantwoording

Deze speciale editie van FD Outlook, een magazine van Het Financieele Dagblad, is mede mogelijk gemaakt door accountants- en adviesorganisatie KPMG. De redactie is onafhankelijk. Zij steunt op een eigen 'denktank' van externe deskundigen, onder wie André Knottnerus, voorzitter Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en industriebeleid (Rotterdam), Frank van Oort, hoogleraar stedelijke economie (Utrecht). Op aparte advertentiepagina's licht KPMG zijn relatie tot het thema toe.

IK HOUD VAN HOLLAND

Hoelang zit u hier nog? Die gewetensvraag stelde de Rotterdam School of Management drie jaar geleden aan de honderd grootste bedrijven in Nederland. Bijna niemand wilde helemaal weg, maar dat was wel ongeveer het punt waar de loyaliteit ophield. Want 44 bedrijven speelden met het idee om onderdelen te verplaatsen, zoals research, corporate finance of de fiscale zetel. Het bedrijf zou niet verhuizen, maar langzaam verkruijmen. Ons vestigingsklimaat begon af te koelen.

Deze enquête wordt nog steeds gebruikt als waarschuwing voor de aanstaande exodus. Het ene moment staat er nog een multinational, het andere moment een postbusfirma. Alsof je 's ochtends het gordijn over de vogelkooi wegtrekt en de vogel is weg.

Wie zich door dit doemscenario laat leiden, mist een belangrijk punt. De

meeste bedrijven die hun hoofdzetel verhuizen, doen dat omdat ze zijn overgenomen, niet omdat het vestigingsklimaat ze niet bevalt. Overnames gebeuren als het zwaartepunt in een bedrijfstak zich verplaatst. Naast ABN Amro (die weer terugkeerde) kwamen de laatste jaren kleinere bedrijven als Draka, Wavin, Océ, Atradius en Gamma in buitenlandse handen. Aan het vestigingsklimaat kan het niet liggen: alleen al in 2011 kwamen er 16 nieuwe hoofdkantoren naar Nederland.

Wij concentreren ons op de vraag hoe Nederland in de komende jaren hoofdkantoren kan blijven verwelkomen. Laten we dat aan het toeval over, of valt er door bewust beleid iets aan te doen? Deze eerste Special over de toekomst van Nederland gaat niet over verliezen, maar over winnen.

Jan Fred van Wijnen

- › CLUSTER VAN KENNISCENTRA
- › NETWERK VAN TALENT
- › INTERNATIONALE BEREIKBAARHEID
- › FISCALE VOORDELEN
- › GUNSTIG WOONMILIEU

Colofon

Redactie Jan Fred van Wijnen (chef), Marieke van Twillert (eindredactie), Féri Roseboom (correctie) **Vorm & beeld** Mick Peet (art director), Karin Goedhart (vormgeving), Remy Jon-Ming (infographics), Hans Spoelman (productie) **Aan dit nummer werkten mee** Michiel Bijlsma, Klaas Broekhuizen, Ria Cats, Kevin van Heij, Rick Hollen, Pim Kakebeeke, Frank van Oort, Paul Schnabel, Rudy Stroink, Coen Teulings, Wouter Vermeulen, Henk Volberda, Bas ter Weel **Fotografie** Priso Keuris, Tessa Posthuma de Boer, Binh Tran, Getty Images, Hollandse Hoogte **Algemeen Directeur** Jacques Kuyt **Uitgever** Eugénie van Wiechen **Hoofdredacteur** Jan Bonjer **Lithografie** Colorset, Amsterdam **Druk** Dijkman, Amsterdam **Reacties op artikelen** opinie@fd.nl

'Het is zigzaggen om een bedrijf naar Nederland te halen, we moeten alles inzetten wat we daarvoor in huis hebben'

Interview
SER-voorzitter
Wiebe Draaijer
pag. 8 →

FD Outlook is een uitgave van FD Mediagroep. In het kader van de dienstverlening worden gegevens vastgelegd van abonnees. FD Mediagroep gebruikt deze gegevens voor het kunnen uitvoeren van de (abonnee) overeenkomst, om te voldoen aan informatieverzoeken en om u op de hoogte te houden van voor u relevante (nieuwe) producten, diensten, evenementen en overige activiteiten van de FD Mediagroep en haar bedrijfsonderdelen, en van producten en diensten van zorgvuldig geselecteerde partners. Wanneer u geen prijs stelt op deze informatie, dan kunt u dit kenbaar maken door een brief te sturen naar:

FD Mediagroep o.v.v. Klantenservice,
Postbus 216, 1000 AE Amsterdam, of via e-mail:
klantenservice@fd.nl of bel: 0800-666667.
Zie voor meer informatie over het privacystatement:
<http://www.fd.nl/4592086/Privacystatement>

© HET FINANCIEELE DAGBLAD

HET GEHEIM VAN DE VROUW

kapitaalmarkt is mondiaal



steden worden kleiner

steden worden groter



kapitaalmarkt is nationaal

Het **opleidingsniveau** van werknemers en de vrijheid voor **kapitaal** maakt Nederland aantrekkelijk voor ondernemingen. Maar een liefdeselixer kent meer geheime ingrediënten. Vier scenario's voor het vestigingsklimaat in 2040.

door COEN TEULINGS

Onlangs publiceerde Yale-professor William Nordhaus een hoogtekaart van Europa. Het werelddeel was afgebeeld als oneindig laagland, onderbroken door een paar heuvels met twee toppen. Die toppen waren niet de Alpen, maar Parijs en Londen. Wat Nordhaus afbeeldde, is dan ook niet de fysieke maar de economische hoogte. Het peloton achter de kopgroep wordt aangevoerd door Milaan, Berlijn, München en het Ruhrgebied. Maar wel op eerbiedwaardige afstand, op ongeveer de helft van het niveau van beide toppers. Verder doen steden als Amsterdam, Kopenhagen, Barcelona, Madrid en Brussel aardig mee. Dit proces heeft een 'contramal'. De periferie loopt leeg: het platteland in Oost-Duitsland, Oost-Friesland, Groningen, het Franse Centraal Massief, de bergdorpijns in de Apenijnen, het Spaanse platteland. Europa zit midden in een tendens van toeneemende agglomeratie.

Dit had ook anders kunnen lopen. Waarom kiest iemand voor de stad, waar de ruimte schaars is en huizen duur zijn? Omdat de nabijheid van anderen ons meerwaarde biedt, zowel bij het creëren als bij het recreëren. Dertig jaar geleden voorspelden velen het einde van de stad, omdat de kosten van communicatie en transport snel daalden. Fysieke nabijheid zou irrelevant worden en dus dreigde voor steden de ondergang. Amsterdam en Rotterdam zijn tussen 1960 en 1988 beide ook ruim 20% van hun bevolking kwijtgeraakt. Tal van andere steden overkwam hetzelfde. Echter, de trend is gekeerd. De populariteit van de stad is geëxplodeerd. Sinds de jaren tachtig zijn de huizenprijzen in Amsterdam verdubbeld ten opzichte van het Groningse platteland.

Toch is het succes niet universeel. Detroit faalde spectaculair. In ons eigen land trof Rotterdam een vergelijkbaar lot. Waarom is de ene stad wel geslaagd en de andere niet? Ed Glaeser, hoogleraar aan Harvard University, heeft dat

voor Amerikaanse steden onderzocht. Waar Detroit faalde, slaagde Boston. Ook Boston werd in de jaren zeventig zwaar getroffen. De stad is er echter in geslaagd zichzelf opnieuw uit te vinden. Waarom? Het antwoord is: Harvard en MIT. Deze en andere universiteiten bieden Boston een permanente stroom van nieuw talent en nieuwe ideeën. Dat nieuwe talent komt uit de hele wereld.

Glaeser laat zien dat wat voor Boston geldt ook opgaat voor andere Amerikaanse steden: een goede universiteit en een hoogopgeleide bevolking zijn de sleutel tot succes. Ook voor Nederland is opleidingsniveau een perfecte voorspeller. Amsterdam, Den Haag, Utrecht en Nijmegen, vier succesvolle steden, hebben alle vier meer dan 45% hoger opgeleiden onder hun beroepsbevolking. Omgekeerd: Dordrecht, Heerlen, Apeldoorn, en Geleen hebben minder dan 32% hoger opgeleiden. Rotterdam zit daar met 35% hoger opgeleiden maar net boven. Juist de hoger opgeleiden profiteren van elkaars nabijheid, van de uitwisseling van ideeën. Overigens, ook het niet-stedelijk gebied heeft minder dan 32% hoger opgeleiden. Kenniseconomie? Dat is de stad. Deze ruimtelijke segregatie naar opleidingsniveau is de sleutel voor succes. Ook Nederland moet het niet alleen hebben van eigen kweek. Veel toptalent komt uit het buitenland. De master- en PhD-programma's van universiteiten zijn een dankbaar weravingskanaal.

Het stedelijk succes lijkt nu een natuurwet. De wind zou echter zomaar

weer eens uit een andere hoek kunnen gaan waaien. Vandaar dat ik in dit artikel in scenario's denk. Scenario's zijn geen voorspellingen in de klassieke zin van het woord. Het zijn denkoefeningen, die ons in staat stellen om na te gaan wat onder welke omstandigheden de sleutelvariabelen zijn. Ik geef in dit artikel een dergelijke scenarioanalyse op postzegelformaat. Ik onderzoek hoe de wereld verandert langs de ruimtelijke as: meer of minder verstedelijking, ofwel agglomeratie.

Agglomeratie is echter niet mijn enige as. Het succes van de stad vereist een identiteit. Het verblijf in die overvolle stad moet een reden hebben. 'Deze stad is een veel te mooie vrouw', zong de Amsterdamse band De Dijk. Er moet iets te halen zijn wat elders niet te koop is. In Stad en Land heeft het CPB met Atlas voor Gemeenten de totale meerwaarde van stedelijke schoonheid berekend op 340 miljard euro. Dit vermogen is ontstaan door decennia- en zelfs eeuwenlange investeringen om die steden de serenade van De Dijk waardig te maken. Risicovolle investeringen, dat is het terrein van de kapitaalmarkt, waar risico's worden gespreid, liefst over de hele wereld. Dat is mijn tweede as: wel of niet een mondiale kapitaalmarkt.

Zoals gezegd, stedelijke schoonheid is een risicovolle investering. Detroit heeft dat gemerkt, na de terugval van de Amerikaanse auto-industrie. In eigen land viel dat lot ten deel aan Enschede en Tilburg na de ondergang van de textiel, en aan Heerlen en Geleen na

**DE GROEI VAN STEDEN
VRAAGT OM MEER
BEVOEGDHEDEN VOOR
HET STEDELIJK BESTUUR**

Conclusie: elke uitkomst is nog mogelijk

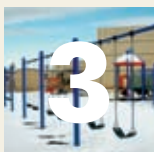


SCENARIO 1

1 MONDIAAL LAAGLAND

Het world wide web bleek uiteindelijk toch te leiden tot het einde van de stad in 2040. Waarom zou iedereen hutjemutje bij elkaar gaan zitten in de stad, als je ook via internet met je collega's contact kunt houden? Bovendien: Euromerika is niet langer het centrum van de wereld. De kenniseconomie is met enkele reis naar Azië vertrokken, waar Sjanghai het nieuwe centrum van de architectuur is geworden.

Internetbankieren is ook voor bedrijfsfinanciering de standaard geworden. Woninghypotheken worden op internet gesloten via sites als Amazon.com. Spaarhypotheken bestaan niet meer. Het nieuwe Europese belastingregime maakt dat allemaal een stuk eenvoudiger. Eurotrust, de toezichthouder, draagt zorg voor de transparantie.



SCENARIO 3

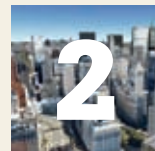
3 NATIONALE SPEELTUIN

De revival van de kleine steden kwam onverwachts na 2020. De huizenprijzen in Amsterdam zijn weer in normale proporties. De hype rond de goeroe van de creatieve klasse, Richard Florida, is snel over. Akzo heeft zijn hoofdkantoor onlangs terug naar Arnhem verhuisd. De functie van dat hoofdkantoor is wel sterk afgenomen. Veel buitenlandse activiteiten zijn immers afgestoten. Nederland is daardoor minder welvarend geworden, maar de inkomensverschillen zijn afgenomen.

Het Nederlandse bankwezen is sterk monopolistisch. Sinds de dreiging van buitenlandse concurrentie is weggevallen, zijn de rentetarieven opgelopen. Dat moet ook wel, want de pensioenfondsen die de banken financieren, hebben de rente-inkomsten dringend nodig voor de betalingen aan de pensioengerechtigden.

SCENARIO 2

2 MONDIAAL STEDELIJK

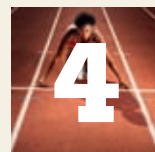


In 2040 zijn stedelijke agglomeraties het centrum van de wereld. Andere gebieden ontvolken, soms erg snel. Door culturele barrières binnen Europa hebben de meeste landen minstens één zo'n stad. Toptalent trekt zich van die barrières echter weinig aan. Slimme mensen zijn voor een stad van levensbelang. Huren is voor de nieuwe elite aantrekkelijker dan kopen.

De internationale haute finance schuift het kapitaal tussen steden. De Nederlandse Staat heeft daarover niets te zeggen. Gelukkig is er sinds het debacle van de euro-crisis een Europees bankenfonds dat de middelen heeft om een crisis op te lossen. Zo heeft de ondergang van een Duitse spaarbank in 2020 weinig problemen veroorzaakt. Beleggingsrisico's zijn daardoor goed gespreid, ook die op huurwoningen.

SCENARIO 4

4 NATIONALE PIEKEN



Het Nederlandse topstedenbeleid is sinds 2015 een succes geweest; 25 jaar later blijkt dat wij de internationale wedloop kunnen volhouden door voluit op enkele stedelijke speerpunten te focussen. Om het internationale toptalent voor deze steden aan te trekken, werden speciale regelingen gemaakt, zowel fiscaal als qua woonzorg. Deze regelingen leiden regelmatig tot politieke spanningen.

De financiële risico's van topregiole beleid voor de vaderlandse staatskas zijn enorm. Het faillissement van het bedrijf InfoBioTics was voor pensioenfondsen, voor de gemeente Leiden en voor het Rijk een enorme aderlating. De lokale financiële elite moet voortdurend scherp gehouden worden. Ook de deskundigheid van het ministerie van Economische Zaken loopt tegen grenzen op.

de mijnensluiting. Amsterdam heeft lang kunnen teren op zijn positie als hoofdstad van Nederland. Nu Amsterdam meedoet in een mondiale wedren tussen steden, zijn de risico's veel groter. Spreiding maakt dergelijke risico's draaglijk.

Onroerend goed kan een belangrijke bijdrage leveren aan die risicospreiding. Een werknemer van het Amerikaanse Boeing in de staat Washington wordt dubbel getroffen door een crisis in de luchtvaart: hij verliest zijn baan en de waarde van zijn huis krijgt een forse klap. Wat ligt er dan meer voor de hand om niet te kopen, maar te huren. Het internationale toptalent zal niet werkloos toezien bij economische tegenslag. De huur wordt opgezegd, de koffers gepakt en elders worden de handen weer uit de mouwen gestoken. Een goed functionerende huurmarkt levert dus een belangrijke bijdrage aan het succes van een stad. Bewoners zijn daarbij niet langer de kapitaalverschaffer. Die rol wordt overgenomen door beleggers in vastgoed. Die leggen niet al hun eieren in één stedelijk mandje, maar spreiden hun risico's.

De afgelopen 20 jaar wordt gekenmerkt door een liberalisering van het internationale kapitaalverkeer. Echter, de Grote Recessie van 2008 en de daarop volgende eurocrisis hebben ons geleerd dat een mondiale kapitaalmarkt risico's niet alleen draagbaar maakt, maar dat daar ook andere risico's voor terugkomen. Buitenlandse beleggingen hoeven niet per se te renderen, buitenlandse financiers kunnen er plotseling de brui aan geven. De eurocrisis heeft geleid tot een fragmentatie van de Europese kapitaalmarkt. Bankiers die tot voor kort zelfs Europa te min vonden, keren met gebogen hoofd terug naar de moederschoot nu overheidsgaranties een noodzakelijk kwaad blijken. Of die fragmentatie blijvend of tijdelijk zal zijn valt nu nog niet te zeggen, maar het is wel iets om serieus rekening mee te houden. Vandaar mijn tweede as in deze scenarioanalyse: wel of geen geliberaliseerde internationale kapitaalmarkt.

Aldus ontstaan vier kwadranten. Het eerste kwadrant rechtsboven schetst een wereldwijd netwerk van stedelijke agglomeraties in een wereld van grenze-

IN DE MONDIALE RACE TUSSEN STEDEN LOOPT AMSTERDAM STEEDS MEER FINANCIËEL RISICO

loze kapitaalmarkten. De internationale haute finance beslist waar geïnvesteerd wordt, het Nederlandse beleid kan slechts een interessant vestigingsklimaat bieden. Goed onderwijs, een geïntegreerde woningmarkt, een geïndividualiseerd pensioensysteem, goed openbaar vervoer, en last but not least een aantrekkelijk belastingklimaat.

Het tweede kwadrant rechtsonder kent ook grote, internationale steden, maar met kapitaalstromen die door landsgrenzen zijn gelimiteerd. Nederland moet meedoen in de internationale race, maar de nationale elite moet of mag nu zelf de gewichtige investeringsbeslissingen nemen. Wel of niet een Betuwelijn? Doorgaan met de uitbreiding van Almere? Gaan we investeren in een glasvezelnet? Dat is niet altijd eenvoudig, want iedere regio wil zijn eigen Zuiderzeelijn, zijn eigen achterbanverbinding. Maar dat is nu net wat niet moet. Kortom: in dit scenario worden moedige politici gevraagd.

Het derde kwadrant linksboven schetst de wereld als een oneindig laagland zonder pieken. Wie de huidige trend ziet, kan het zich nauwelijks voorstellen, maar het is eerder vertoond. De woningprijzen in Amsterdam zakken in dit scenario, zodat de hoofdstad ook voor lagere inkomens weer bewoonbaar wordt. De hoger opgeleiden hebben daar ook niks bijzonders te zoeken, het world wide web 'linked' hen 'in'.

Het vierde kwadrant linksonder riekt naar spruitjes. De hype rond Richard Florida's creatieve klasse komt hierin ten einde. In dit kwadrant houdt zelfs het regionale bankkantoor zijn deuren open, om ouderwets op lokaal niveau zaken te doen. Het wordt misschien wat saai in Nederland en de welvaart lijdt er ook onder. De inkomensverdeling kan echter redelijk vlak zijn. De markt voor Nederlandse bankiers en andere profes-

sionals houdt immers op bij de grenzen. Zoals gezegd, scenario's hebben geen voorspelpretenties. Het zijn hulpmiddelen om over de toekomst na te denken. Welk scenario werkelijkheid wordt, is dus irrelevant. Ik heb eerlijk gezegd ook geen idee!

Ik wil één consequentie van de rechterzijde van het assenstelsel nader belichten, namelijk de mogelijke voortgaande agglomeratie van economische activiteit. Dit vraagt om een andere bestuurlijke organisatie dan de traditionele driedeling Rijk-provincie-gemeente (het huis van Thorbecke). Als het proces van voortgaande stedelijke agglomeratie echt zo snel blijft gaan als nu, dan vergt dat veel meer regionale differentiatie van beleid dan wij nu kennen. De voordelen van een rijk cultureel aanbod komen grotendeels toe aan de stedelijke elite. Dus kun je de stad daar ook maar beter zelf voor laten betalen. Spoorlijnen naar een ontvolkt noorden zijn geldverspilling, spoorverdubbeling in de Randstad loont des te meer. Tegelijk moet de stad zijn schoonheid en identiteit bewaren. Dat vraagt om meer beslissingsbevoegdheid op het schaalniveau van grootstedelijke agglomeraties. En bij meer stedelijke beslissingsmacht hoort een groter stedelijk belastinggebied. Zoals hoogleraar Friso de Zeeuw zei: 'Bestuurlijke vernieuwing is bezigheidstherapie voor gevorderden.' Gelijk heeft hij, en toch moeten we ermee door. ■

De auteur dankt CPB-medewerkers Michiel Bijlsma, Wouter Vermeulen en Baster Weel voor commentaar op dit artikel.

Coen Teulings is
directeur van
het Centraal
Planbureau (CPB)



VERLEIDEN

PROEFTUIN VOOR DE CHINEZEN

De kleur van het kabinet maakt voor ons vestigingsklimaat weinig uit, zegt de nieuwe SER-voorzitter Wiebe Draijer. Als de regering maar uit haar stoel komt en snelgroeiende Aziatische bedrijven hierheen lokt: 'Onderzoek wie we kennen in de raad van bestuur, of die familie heeft in Nederland en leg contact.'

door KLAAS BROEKHUIZEN EN RIA CATS **fotografie** TESSA POSTHUMA DE BOER

Deze zomer stapte Wiebe Draijer over van McKinsey naar de Sociaal-Economische Raad (SER), het klassieke overlegorgaan voor werkgevers, vakbonden en overheid. Na 23 jaar bij een commercieel bureau, dat bekend is van grondige strategiestudies en harde saneringsadviezen, werd hij hoofdtherapeut van het Nederlandse poldermodel. Hij moet de SER weer relevant maken.

In zijn nieuwe kantoor aan de Haagse Bezuïdenhoutseweg spreken we over het Nederland van 2040: wat wil dit land bereiken, en wat moet daarvoor op de schop? Al snel wordt duidelijk dat de 47-jarige werktuigbouwkundig ingeni-

eur – opgeleid in Delft – nog steeds door de bril van de McKinsey-consultant kijkt. Hij vraagt zich niet af: kan ik dit herstellen, maar: kan ik dit veranderen?

Draijer is optimistisch over de veranderingsgezindheid die burgers kunnen opbrengen. Maar voor het Nederlandse vestigingsbeleid geldt wat hem betreft het tegenovergestelde: dat kan bijna niet stabiel genoeg zijn.

Heeft u in uw 23 jaar bij McKinsey gemerkt dat de kleur van een kabinet invloed heeft op het vestigingsklimaat?

'Bij mijn vorige werkgever hebben we wel internationale vergelijkingen gemaakt over wat wel en wat niet werkt voor het vestigingsklimaat. Daar was in

ieder geval de conclusie dat stabiliteit veel belangrijker is dan het ideale antwoord. Dus of de kleur van een kabinet uitmaakt? Het is veel belangrijker dat het, voor het de ingeslagen richtingen overboord zet of verandert, even wacht en heel serieus nadenkt of de nieuwe weg wel zoveel beter is.

Nederland klom het afgelopen jaar een paar stappen op de ranglijsten van concurrentiekracht. Het is belangrijk dat we dit vasthouden en doorgaan met het topsectorenbeleid en de investeringen in kennis en infrastructuur.

Ten tweede is van belang, uiteraard naast fiscaal aantrekkelijk zijn en goed onderwijs en dergelijke, om nieuwe kansen meteen te benutten. Ik ben er

**EEN EUROPEES PASPOORT?
'WAAROM NIET?'**



ten diepste van overtuigd dat je wel regels kunt maken tot we een ons wegen, maar dat de reactiekracht essentieel is. Nog beter is het dat Nederland proactief leert te zijn. Dat we proberen in beeld te brengen welke bedrijven zich willen vestigen in Nederland en dat ook de regering daarop anticipeert.'

Hoe stelt u zich dat in praktijk voor?

'Neem bijvoorbeeld China. In Azië groeien bedrijven als kool. Die willen zich nu wereldwijd regionaal vestigen en Nederland is daar bij uitstek geschikt voor. Tot op heden hebben we ook een verrassend groot marktaandeel, we zijn relatief gezien voor Chinese bedrijven het derde vestigingsland na Duitsland en Engeland.

Maar Nederland moet die keuze voor welk Europees land dan ook veel minder aan het toeval overlaten. Loop de lijst langs van Aziatische bedrijven die snel groeien, onderzoek of ze in het buitenland actief willen zijn, wie er in de raad van bestuur zit, of we daar iemand van kennen, of die familie heeft in Nederland en leg dan contact. In al die bedrijven wordt lang nagedacht over de regionale kantoren in het buitenland en vanzelfsprekend gebruiken ze objectieve criteria, maar als ze met een land bij voorbaat al een band hebben weegt dat zwaar mee. Het gaat dus óók om een vertrouwensband, meer nog dan om fiscale zaken of de infrastructuur.'

Verbaast het u dan dat premier Rutte

CV

Geboren 27 aug 1965, Enschede

1983-89	TU Delft, Werktuigbouwkunde
1984-86	Trainee NRC Handelsblad
1987-89	Trainee Philips
1990-2012	McKinsey
1992	MBA Insead
2004	Managing director McKinsey Nederland
2006	Managing director McKinsey Benelux
2012	Per september SER- voorzitter

- Nevenfuncties onder andere lid raad van toezicht Kröller-Müller
- Draajer is gehuwd en heeft vier kinderen

na twee jaar nog niet in China is geweest?

'Het is zigzaggen om een bedrijf naar Nederland te halen. De minister-president en de minister van Economische Zaken spelen daar natuurlijk een rol bij. De premier is belangrijk als uithangbord voor het aantrekken van ondernemingen. Je mag tenminste hopen dat hij dat belangrijk vindt. Of Nederland hiervoor de koninklijke familie ook moet inzetten en of de Chinezen daar extra gevoelig voor zijn, weet ik niet, maar we moeten wel alles inzetten wat we daarvoor in huis hebben. Dus ook bijvoorbeeld de sociale partners. Dat zou mooi zijn. Het is in ons aller belang.'

Waarom is Nederland zo'n mooie plek om het Europese hoofdkantoor neer te zetten voor bedrijven uit bijvoorbeeld Azië en Zuid-Amerika?

'Nederland is een uitstekende landingsplek vanwege onze fysieke ligging aan de Noordzee en de grote rivieren. Maar ook vanwege de cultuur – Chinezen zijn dol op onze oude meesters, de Gouden Eeuw-architectuur en de Europese geschiedenis – en vanwege de omvang van onze markt. We zijn een goede Europese proeftuin: niet te groot maar wel zeer divers. Ikea test bijvoorbeeld al enkele jaren in Delft zijn nieuwe concepten voor de Europese markt.'

U bent betrokken bij een uitwisselingsproject van Nederlandse studenten met China. Dat is uw bijdrage aan het proactieve beleid?

'Onder andere, Nederlandse studenten studeren nu minder in het buitenland dan studenten uit andere Europese landen. Dat doen ze zelfs relatief nóg minder in China, terwijl je zou willen dat ze zich voorbereiden op Azië. Bij het uitwisselingsproject waarbij ik betrokken ben, zijn dit jaar dertig Nederlandse studenten uitgestuurd, volgend jaar worden dat er 75 en ik hoop dat het groeit naar duizend studenten per jaar. Ze komen stuiterend terug van zo'n periode in China. Een aantal blijft er hangen voor stages of gaat terug voor een afstudeeropdracht. Ze krijgen daar een Chinese 'buddy', een student van ongeveer dezelfde leeftijd. Dat scheidt banden die een heel leven meegaan. Er ontstaan relaties die in 2040 praktische betekenis kunnen hebben.'

Andere landen gaan Chinese bedrijven vast ook actief benaderen. Hoe krijg je een voorsprong?

'Nederland moet hier echt werk van gaan maken en het gaan organiseren. We moeten er onze talenten op willen zetten en tijd in willen steken. De keuze van het kabinet-Rutte voor een meer op de economie gerichte diplomatie is absoluut een zinvolle stap. Ambassades spelen een cruciale rol als eerste vraagbaak voor bedrijven die willen weten wat ze nodig hebben om in Nederland te investeren. De symbiose van diplomatie en economie is heel vruchtbaar. Waar het wordt geprobeerd, werkt het.'

Schrikt de relatief zware rechtsbescherming van Nederlandse werknemers buitenlandse bedrijven niet af?

'De arbeidsmarkt vormt inderdaad een belangrijk ingrediënt van het vestigingsklimaat. Maar dan heb ik het nu even niet over een mogelijke flexibilisering van het ontslagrecht of de hoogte van de lonen. Ik bedoel juist dat de arbeidsmarkt zich moet aanpassen aan de werkgelegenheid die er is. In die zin dat de bevolking veranderingen omarmt en die als kansen ziet. We moeten in de komende decennia naar een Nederland waar goed werk wordt gecreëerd voor meer werkkenden en waar werkzekerheid belangrijker is dan baanzekerheid. Ontwikkeling van mensen moet belangrijker worden dan louter de zekerheid van hun huidige baan. Mensen moeten zich afvragen wat hun volgende uitdaging is.'

Jonge mensen veranderen graag, die zoeken nog naar een baan die bij ze past. Maar de oudere niet. Is de mens niet te behoudend voor zo'n omslag?

'Ik ben hier optimistisch over. Mensen veranderen als je vier dingen voor elkaar hebt. Ten eerste moet er een verhaal zijn dat ze individueel kunnen begrijpen, dat op hen van toepassing is. Vervolgens hebben ze voorbeeldfiguren nodig die dezelfde verandering hebben meegemaakt. Ten derde moet er een prikkel zijn om te veranderen en tot slot moet je ze steunen en trainen. Pas als aan al deze voorwaarden wordt voldaan, zet de verandering door. Alleen een prikkel inbouwen is dus niet genoeg. Je moet de noodzaak en behoefte goed uitleggen en het de tijd geven.'



Wiebe Draijer: 'We moeten naar een Nederland waar werkzekerheid belangrijker is dan baanzekerheid.'

In Nederland wordt vooral gesproken over een flexibeler ontslagrecht. Is dat nu de belangrijkste discussie die we moeten voeren met een arbeidsmarkt die snel gaat verkrappen?

'Ik wil de discussie bij voorbaat niet verenigen tot het o-woord. Het ontslagrecht is te vaak de bliksemalleider, waar iedereen een mening over heeft. De een gaat in de aanval en de ander wordt defensief. Dat werkt niet, vooral niet omdat het in de discussie over een flexibeler arbeidsmarkt heel vaak gaat over de hoogte van ontslagvergoedingen. Daar gaat het wat mij betreft beslist niet over: aanpassingen moeten juist bedoeld zijn om mensen sneller op de meest geschikte plek te krijgen. We kunnen dus beter kijken waar grote personeelstekorten ontstaan de komende tien, twintig jaar. Dan kunnen alle betrokken instituties zich daarop richten en mensen helpen om zich in die richting bij- of om te scholen.'

Kinderen kiezen nu massaal voor een kapper- of sportopleiding, terwijl er

straks behoefte is aan mensen in de zorg en de ICT. Hoe buig je dat bij?

'De verantwoordelijkheid ligt bij het individu, bij families, bij mensen in de buurt, de docenten. Veel meer dan bij een kabinet dat zegt: Gij zult ICT gaan studeren. Ik heb begrepen dat er voor vwo-scholieren nu in verschillende stadia zeven momenten zijn waarop aandacht is voor de studie- en beroepskeuze of de te volgen studie. Maar in het vmbo is die intensieve aandacht en begeleiding er niet. Ouders beïnvloeden het kind na-

tuurlijk ook. We moeten met zijn allen uitvinden hoe we ook de discussie aan de keukentafel op gang krijgen. Zelf ben ik betrokken bij het initiatief 'Champs on stage'. Dat gaat om stages voor leerlingen uit het vmbo, vooral die met minder kansen dan normaal. Ik vind namelijk dat we relatief gezien een onbehoorlijk hoge schooluitval hebben. In een maatschappij als de Nederlandse kunnen we ons dat gewoon niet veroorloven, de 'opportunity costs' van deze gemiste kansen zijn oneindig. Die

**'IK WEET NIET OF
CHINEZEN GEVOELIG ZIJN
VOOR DE KONINKLIJKE
FAMILIE, MAAR WE
MOETEN ALLES INZETTEN'**

kinderen van 'Champs on stage' komen helemaal enthousiast terug. Ze hebben bijvoorbeeld stage gelopen op een advocatenkantoor. Daar willen ze dan ook werken.'

Dan maar een numerus fixus in te stellen voor opleidingen met weinig baankansen?

'Dat kan. Maar om te voorkomen dat kinderen die heel gemotiveerd zijn voor bijvoorbeeld een sportopleiding of veel talent hebben, er niet tussen komen, kun je ook gesprekken met kandidaten voeren. Selectie aan de poort.'

Vestigen in Nederland is vestigen in Europa – dat net de Nobelprijs voor de vrede heeft gekregen. Is dat de prijs die de EU nodig had?

'Ik ben blij met de erkenning dat de Europese Unie heel veel goeds heeft gebracht. De prijs is een reminder voor de jongste generaties dat de EU is begonnen als een vredesproject. Dat is ongelooflijk belangrijk. Maar we moeten natuurlijk een nieuwe missie voor de EU bedenken, die past bij deze tijd. Feike Sijbesma, de bestuursvoorzitter van DSM, zei het goed: "We zijn de eerste economie wereldwijd, met 500 miljoen consumenten. Vanuit die kracht moeten we ons gedragen. Maar we zijn er uitstekend in geslaagd om dat perspectief onder het tapijt te schoffelen." Sijbesma heeft helemaal gelijk, we moeten ons bewust zijn van onze kracht en deze benutten. Nederlanders zijn nu heel defensief ten aanzien van Europa. Daarom moeten we eerst een goede open dialoog met elkaar aangaan. Let's have it. Laat alle na- en voordelen aan het licht komen. In een juiste dialoog ontstaat het inzicht. Ik ben ervan overtuigd dat dit tot een positieve stap voorwaarts leidt. De tweede route is mensen

UITGESPROKEN DRAIJER

▪ **PROEFTUIN**

De Nederlandse markt is een goede Europese landingsplek voor buitenlandse bedrijven: niet te groot maar wel zeer divers.

▪ **STUDIEKEUZE**

De verantwoordelijkheid ligt bij het individu, bij families, bij docenten. Veel meer dan bij een kabinet dat zegt: gij zult ICT gaan studeren.

▪ **ROLMODELLEN**

Mensen veranderen als je vier dingen voor elkaar hebt. Een daarvan is voorbeeldfiguren die hetzelfde hebben meegemaakt.

goed informeren, ze niet overladen met opinies. Daaruit zal blijken dat de voordelen op langere termijn veel groter zijn dan de nadelen. Vervolgens moeten we gaan praten hoe we aan de transitie naar die nieuwe missie een invulling geven. In ieder geval moet de bestuursstructuur niet de start van de discussie zijn. Dat zou het slechtste zijn.'

Is uw eindbeeld een Verenigde Staten van Europa?

'Dat zeg ik niet. Het is in ieder geval een markt voor goederen en diensten, met vrij verkeer van personen, goederen, diensten en kapitaal. Dat is absoluut een verrijking voor iedereen.'

Die vrijheden hebben we toch al?

'Nou, wat betreft het vrije verkeer van diensten kan nog wel wat worden verbeterd. Probeer maar eens als architect of notaris in het buitenland aan de slag te gaan. Maar ik bedoel eigenlijk meer dat ik hoop dat Nederlanders Europa gaan omarmen als onze regio. Dat ze besluiten om enkele jaren in Beieren

te gaan werken. Of dat Fransen hier komen en dat niemand zich daar druk over maakt. Die geestelijke grenzen moeten eruit bij de mensen.'

Geestelijke grenzen? Ook het kabinet praat over het verbieden van een nationaliteit naast de Nederlandse?

'Idealiter is zo'n paspoortdiscussie in Europa geen onderwerp meer.'

U doelt op invoering van een Europees paspoort?

'Waarom niet? Er moet een forse internationalisatie op gang komen. Met wederkerigheid. Topstudenten uit het buitenland die hier komen, moeten we zien vast te houden. Het moet een vrije concurrentie worden op talent. Daar hebben we een unieke kans voor.'

Investeren bedrijven nog wel in de EU als de groeicijfers van India, China en Brazilië een stuk spannender zijn?

'Ik geloof dat er nog veel groeipotentie in de EU zit. Dat moet wel vooral in de productiviteit worden gezocht, want meer mensen erbij halen, wordt lastig. Datzelfde geldt ook voor de VS trouwens. De EU heeft ook nog een forse groeipotentie in de arbeidsparticipatie en er is ook winst te boeken als heel Europa zich positief ontwikkelt, en niet slechts het Noorden. Nederland kan behoorlijk concurreren met andere EU-lidstaten als landingsplaats voor regionale hoofdkantoren. Het bedrijfsleven wil hier absoluut investeren.' ■



Klaas Broekhuizen en Ria Cats zijn redacteur van Het Financieele Dagblad

Klein China Chinees Peil



Ruim 30 grote Chinese bedrijven verkenden eind september Amsterdam.

Ze overwegen er hun Europese hoofdkantoor te vestigen. Allemaal zijn ze klant van de Chinese bank ICBC.

76

Het aantal Chinese bedrijven in de regio Amsterdam is de afgelopen vijf jaar verdubbeld van 39 naar 76. Samen bieden ze werk aan duizend mensen.

300

Chinese bedrijven zien Nederland als ideale plek om de Europese markt te veroveren. Er zijn nu driehonderd Chinese ondernemingen in Nederland.



cutting through complexity

Nederland heeft een assertief industriebeleid nodig

Nederland geldt vanouds als een aantrekkelijke thuishaven voor grote internationale ondernemingen. Die positie is allesbehalve vanzelfsprekend. Het aantrekken van bedrijven is een internationale 'vrije markt', waarop ook andere landen volop actief zijn. Zonder te willen somberen, lijkt het realistischer om ervan uit te gaan dat we de komende jaren eerder hoofdkantoren zullen verliezen dan winnen. Het is daarom verstandig om na te denken over hoe we ons land aantrekkelijk kunnen houden.



De bankensector illustreert het kerende tij van ondernemend Nederland in de wereldeconomie. De banken zijn kleiner geworden en veel meer nationaal georiënteerd, meldde De Nederlandsche Bank onlangs. Vijf jaar geleden was de totale sector nog 5,5 keer groter dan de Nederlandse economie. Inmiddels is dat 4,7 keer. Ook het gemiddelde aandeel van buitenlandse activiteiten ligt met 15% op het totaal lager dan ooit. Na een periode waarin Nederlandse banken over de hele wereld overnames pleegden en grenzeloze ambities koesterden, hebben de banken zich steeds meer achter de eigen landsgrenzen teruggetrokken. Daarmee zijn zij ook voor buitenlandse spelers beter 'behapbaar' geworden. Wat dat in de toekomst zou kunnen brengen, is nu al in België zichtbaar. Daar is bijna geen pin-automat te vinden die niet de naam draagt van een buitenlandse bank.

Maar ook in andere sectoren zijn bij onze zuiderburen 'eigen' toponder-
nemingen steeds schaarser aan het worden.

Relatieve verslechtering

Zo ver is het in ons land nog lang niet. Nederland eindigt steevast hoog op internationale lijstjes waarin het vestigingsklimaat en de concurrentiepositie worden vergeleken. In de laatste editie van The Global Competitiveness Report van het prestigieuze World Economic Forum – bekend van het jaarlijkse congres in Davos – stegen we naar de tweede plaats. Onze sterke infrastructuur, het goede onderwijs, de aandacht voor innovatie en de relatieve rust geven ons land een uitstekende uitgangspositie om internationale toponder-
nemingen te houden en zelfs



te verleiden zich in Nederland te vestigen. Het afgelopen jaar verwelkomde ons land dan ook zestien nieuwe hoofdkantoren van buitenlandse partijen, met name uit Azië en Noord-Amerika. Maar daar moeten we ons niet door in slaap laten sussen. In dezelfde periode kwam een elftal Nederlandse ondernemingen uit de top 100 in buitenlandse handen. Bovendien zien we dat de relatieve positie met betrekking tot het aantal hoofdkantoren van Nederland is verslechterd, met name ten opzichte van de BRIC-landen en Zwitserland.

Positie onder druk

KPMG voorziet dat deze positie de komende jaren verder onder druk komt te staan. Daar is een aantal factoren debet aan. De eerste heet gezond verstand. Juist omdat we zo sterk staan, is het makkelijker om die positie te verliezen dan wanneer je vanuit een achterstand omhoog wilt bewegen. Bovendien zien we een algemene trend in het bedrijfsleven dat ondernemingen steeds lossere wortels krijgen in het land van herkomst. Bedrijven raken 'footlose' en schuiven net zo makkelijk met bedrijfsonderdelen als in een spelletje Risk. Die drempel om gedeeltelijk of geheel te verhuizen wordt alsmäär lager, ook door de ontwikkelingen van ICT en andere communicatiemiddelen en het feit dat nationale wetgeving steeds meer op elkaar wordt afgestemd. Daarnaast is er natuurlijk de realiteit dat de economie niet alleen globaliseert, maar ook de krachtenvelden verschuiven. In de 'oude wereld' van Europa is steeds vaker sprake van verzadigde markten en daarmee beperkte groeimogelijkheden.

Andere werelddelen laten de dubbele groeicijfers zien die in ons continent iets uit een verleden lijken. Multinationals die succesvol opereren in deze wereldwijde economie zullen daardoor een steeds groter deel van hun omzet buiten Europa realiseren. Een keuze om mee te verhuizen naar die markten waar je groei exponentieel sterker is dan in andere markten, is dan al snel gemaakt. De beschikbaarheid van uitstekend geschoolde mensen tegen vaak aanzienlijk lagere kosten dan in Europa versterkt de magneetwerking van landen als China, India en Brazilië nog verder.

Marktleider

Rationele overwegingen en strategische keuzes zijn niet de enige redenen waarom Nederland hoofdkantoren kan verliezen. Ook de overname door een buitenlandse partij kan ertoe leiden dat een hoofdkantoor in ons land geheel of gedeeltelijk wordt gesloten. Hoe realistisch is dat? Wanneer we kijken naar de tien grootste ondernemingen in ons land, is slechts een enkeling in zijn eigen sector echt de marktleider. Dus zijn er per definitie grotere concurrenten in het buitenland. In deze moeilijke markt is het realiseren van autonome groei vaak complex en komt constant de vraag naar boven hoe er in de kosten gesneden kan worden. Door een overname snijdt het mes – idealiter – aan twee kanten: je realiseert groei en marktaandeel op een manier die op eigen kracht nauwelijks mogelijk is én je kunt als het goed is schaalvoordelen inboeken.

De recente belangstelling vanuit Latijns-Amerika voor één van Nederlands grootste bedrijven illustreert dat we leven in een nieuwe wereld. Maar ook vanuit een land als Japan, waar de binnenlandse economie al enige tijd volledig op slot zit, zien we sterk toenemende expansiedrift. Japanse bedrijven namen in 2011 voor zo'n 65 miljard euro aan buitenlandse bedrijven over; de verwachting is dat dat bedrag dit jaar wordt overtroffen. Het zou bijna naïef zijn om te denken dat daarbij ook niet eens door de catalogus van de BV Nederland wordt gebladerd.

“ Op protectionisme zit niemand te wachten „

Brandstof

Maar hoe erg is dat nou eigenlijk als een hoofdkantoor uit Nederland verdwijnt? Uit onderzoek van KPMG blijkt dat de gevolgen van zo'n overname en het verdwijnen van een hoofdkantoor in Nederland vaak worden onderschat. Hoofdkantoren hebben niet alleen directe economische waarde vanwege banen en bedrijfsopbrengsten. Ook als opdrachtgever voor toeleveranciers en andere dienstverleners zorgen zij voor aanzienlijke indirecte opbrengsten. Als het mkb de motor is van onze Nederlandse economie, dan brengen de grote multinationals bijzondere brandstof binnen. Daarnaast heeft de aanwezigheid van toonaangevende multinationals in ons land kwalitatieve meerwaarde, bijvoorbeeld door een platform voor toptalent te bieden en bij te dragen aan innovatieve ontwikkelingen (R&D). De totale directe en indirecte waarde van de honderd grootste ondernemingen die (nog) onder Nederlandse zeggenschap vallen en die in Nederland hun hoofdkantoor hebben, schat KPMG op circa 80 miljard euro (13,4% van het BBP). Daarnaast zorgen zij voor ruim 1 miljoen banen (12% van de beroepsbevolking).

Top 10-onderneming

Van de honderd grootste Nederlandse ondernemingen kwamen van 2006 tot 2011 elf bedrijven in buitenlandse handen. Dat heeft volgens berekening van KPMG naar schatting 2,3 miljard euro verlies voor het Nederlandse BBP betekend waar mogelijk zo'n 40.000 banen mee geraakt werden. Gerelateerd aan de omzet betrof het hier relatief kleine spelers. Daarom heeft KPMG ook gekeken wat de buitenlandse overname van één van de tien grootste Nederlandse ondernemingen zou betekenen. Dit zorgt voor een direct verlies van zo'n 0,8 miljard euro, dat kan oplopen tot 2,1 miljard. Dit is bij elkaar bijna evenveel als het totale verlies door buitenlandse overnames van middelgrote bedrijven van de afgelopen jaren. Bij de volledige verplaatsing van de bedrijfsactiviteiten komt daar een additioneel verlies van 2,7 miljard bij. Het verdwijnen van een top 10-onderneming uit Nederland kan daarom het verlies van rond de 1% van het nationale BBP betekenen. In het economische wereldklimaat van nu lijkt de kans dat Nederland wel eens één van de tien hoofdkantoren uit de top 10 zou kunnen verliezen – door een strategische verhuizing of buitenlandse overname – eerder een realistisch dan een pessimistisch scenario.

Effectieve therapie

De diagnose stellen is één ding, maar een effectieve therapie bedenken om onze economie weerbaarder te maken, roept al snel vragen op. We kunnen de kroonjuwelen van het Nederlandse bedrijfsleven niet in een kluis leggen. Volgens sommigen zijn deze ontwikkelingen een 'fact of life' en inherent aan een open wereldeconomie. Bovendien heeft Nederland zelf ook volop van die openheid geprofiteerd. Anderen zien meer mogelijkheden, door waar nodig te remmen of juist gas te geven. Dat vraagt wel om een stijlbreuk. Nederland heeft een lange periode gekend waarin de overheid op afstand bleef van de economie, mede vanwege negatieve ervaringen rond het geven van staatssteun aan bedrijven die niet op eigen kracht konden overleven. Staatsprotectionisme zien we als een Franse ziekte waar we niet door besmet willen worden. Maar we kunnen het ons niet veroorloven om met de armen over elkaar te blijven zitten. Dat hebben we gezien bij Organon, waar de overheid nauwelijks in staat was om te voorkomen dat in één klap honderden hoogwaardige banen uit Nederland verdwenen. Dat zal misschien de reden zijn geweest dat minister Verhagen in het dossier NedCar voor een andere koers koos. Mede door zijn persoonlijke interventie lukte het om werkgelegenheid te behouden en NedCar een nieuwe toekomst te geven. Ook bij de recente zoektocht van DSM naar een geschikte locatie voor hun onderzoekscentra, wist minister Verhagen door intensieve gesprekken de keuze op Nederland in plaats van China of Amerika te laten vallen. Het succes van die aanpak smaakt naar meer.

Saai is goed

Het behouden en waar mogelijk versterken van onze internationale concurrentiepositie vraagt – het lijkt misschien paradoxaal – ook om een eenduidige erkenning van het belang van Europa. Meer dan ooit zullen nationale politici zich moeten afvragen waar wet- en regelgeving het beste tot stand kan komen en vaker dan ooit zal dat niet in Den Haag zijn. Voor een vruchtbaar Nederlands industriebeleid is een eenduidig Europees kader van groot belang; de toekomst van de Nederlandse economie ligt in een sterk Europa. Bovendien zullen we echte keuzes moeten maken, wat ons Nederlanders niet altijd even makkelijk afgaat. Met het benoemen van niet minder dan negen topsectoren bijvoorbeeld, is het gevaar groot dat we feitelijk niet kiezen. Polderen is prima, maar leidt niet altijd tot topprestaties. We moeten met elkaar afspreken waar we wereldkampioen in willen worden, om de bekende beeldspraak van Peter Bakker (oud-topman TNT) aan te halen. Dat kan niet in alle sporten tegelijk. Een assertief en realistisch industriebeleid, met een glashelder commitment aan Europa en focus op de keuzes die we maken, vraagt voor alles om het zorgvuldig onderhouden wat Nederland sterk maakt. Onderwijs, infrastructuur, een goed fiscaal klimaat en voor alles rust. Maatschappelijke en politieke stabiliteit leiden tot de zekerheid waar internationale toponderningen in deze onrustige tijden misschien wel het meeste behoefte aan hebben. Voor een sterke economie is er niks mis mee om een saai land te zijn.

 [Praat mee #dnwvestiging](#)



Jurgen van Breukelen
bestuursvoorzitter
KPMG Nederland



EEN WARM KLIMAAT

Nederland heeft veel te bieden voor grote ondernemingen: goed opgeleid personeel, royale fiscale voordelen, kennisinstituten op loopafstand, villa's in

het groen. Ze zijn er dan ook: 12 uit de lijst van 500 grootste bedrijven. En er komen ook steeds nieuwe, al zijn dat niet altijd de grootste.

Maar hebben we er ook iets aan? En zo ja, wat moeten we doen om er meer te krijgen?

Op deze pagina's laten we zien wat hoofdkantoren precies bijdragen aan de Nederlandse economie, en waarom ze werkelijk kiezen voor Nederland.

Welkom in Holland

- kenniscentra
- netwerk van talent
- internationaal bereikbaar
- fiscaal gunstig
- prettig om te wonen
- cultureel aantrekkelijk

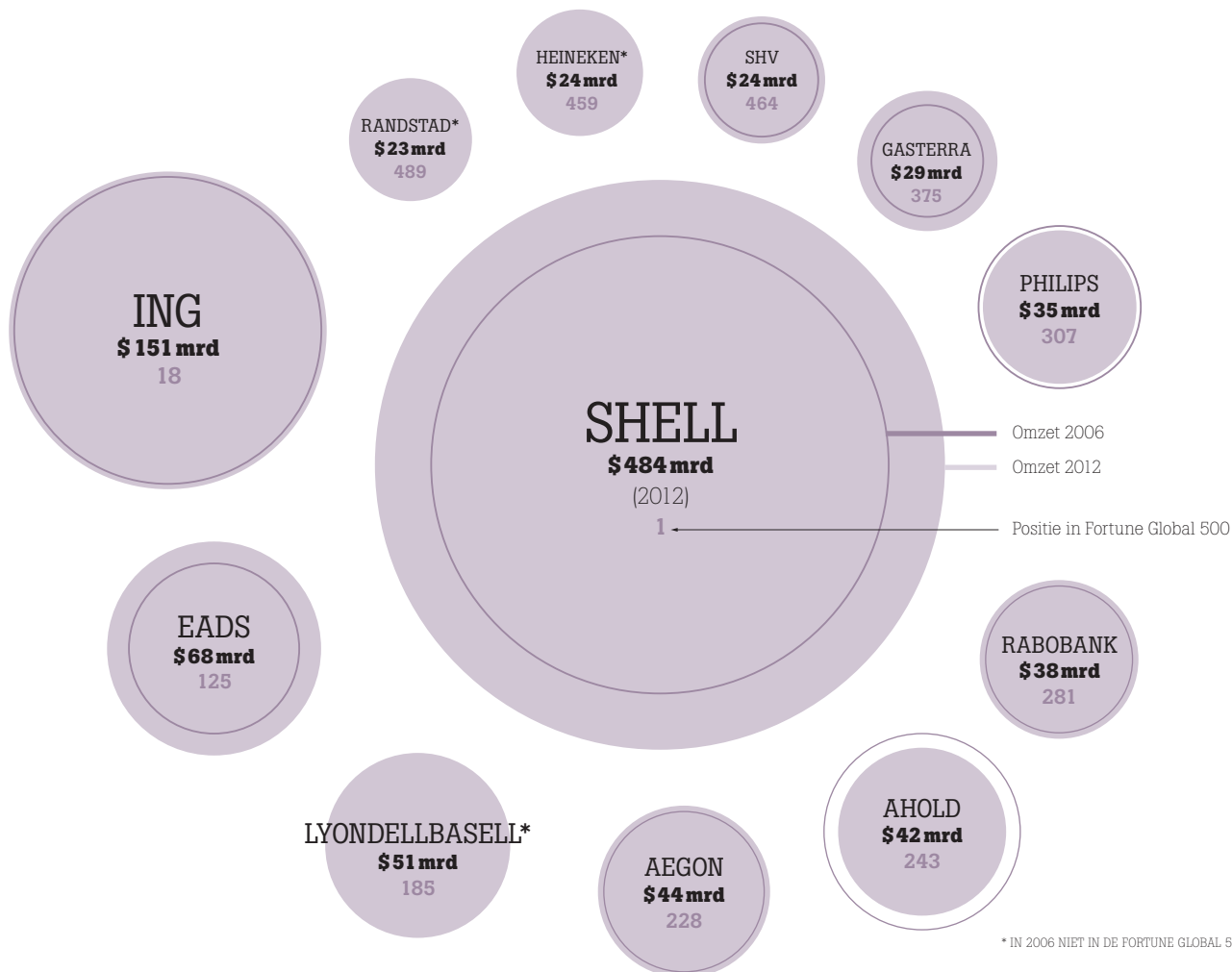
DE EREDIVISIE

Magneet voor hoofdkantoren

Nederland telt aardig wat hoofdkantoren van grote ondernemingen. Van de 500 grootste bedrijven ter wereld (de Fortune Global 500) zitten er 12 in Nederland. Maar we zijn ook niet uitzonderlijk. Frankrijk en Duitsland hebben er elk 32, Zwitserland 15, Engeland 26, Italië 9 en Spanje 8. Bovendien gaat de positie van Nederland achteruit: in 2005 zaten hier nog bedrijven 14 uit de Fortune Global-lijst.

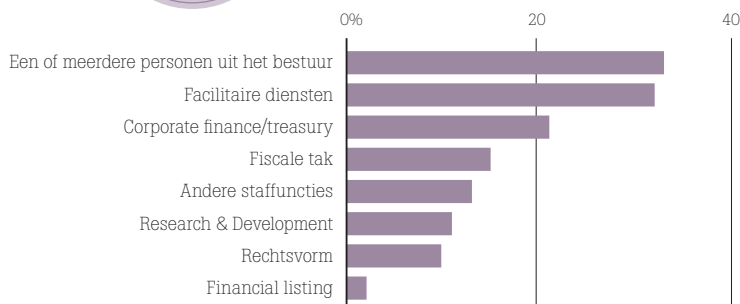


VINDT HET BEHAAGLIJK...



Geruisloze verdamping

Van de 100 grootste bedrijven in Nederland denkt vrijwel niemand aan verhuizen. Maar bijna de helft verwacht wel één of meer onderdelen naar het buitenland te verplaatsen. In een enquête van RSM valt met name de corporate finance op.



BRON: FORTUNE / ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT

Gelukkig in Holland: koffie rondrijden

Maar dan 400 Amerikaanse bedrijven hebben hun Europese hoofdkantoor in Nederland. Koffieketen Starbucks zit er al sinds 2002. Een opvallende keuze, want pas in 2011 opende het bedrijf zijn eerste eigen salons in Nederland (er waren al een paar franchisewinkels). Het motief: logistieke voordelen - de koffie voor Europa, het Midden-Oosten en Afrika wordt hier gebrand. Andere landenvestigingen betalen royalty's aan Amsterdam. Vorige maand lag het bedrijf onder vuur in de Engelse pers, omdat het door (onder meer) deze royaltyregeling geen belasting betaalt in Engeland.



EEN WARM KLIMAAT

70%

van alle **patenten** die in Nederland jaarlijks worden geregistreerd zijn van de honderd grootste bedrijven.

125

verschillende zakelijke dienstverleners, zoals advocaten, accountants en consultants, worden ingehuurd door de honderd grootste bedrijven.

...WAT HEBBEN WE

Big spenders

Wat heeft een economie aan hoofdkantoren? De Rotterdam School of Management heeft uitgerekend wat de 100 grootste bedrijven in Nederland **uitgeven** aan diensten, onderwijs, training en R&D, en hoeveel **banen** ze creëren.

Onderwijs

Totale investeringen in **tertiair onderwijs** (€ mln)

Investeringen in **internationale scholen**

Investeringen in **primaire en secundaire onderwijsprogramma's**

60

80

100

Inhuur diensten

€4,5 mrd

Totale uitgaven aan hoogwaardige zakelijke dienstverleners in Nederland. Andere totaaluitgaven:

- € 0,6 mrd financiële dienstverleners
- € 1 mrd voor R&D

Training

Uitgaven aan training van **managers** (€ mln)

Uitgaven aan **overige werknemers**

80

180

Gelukkig in Holland: oliecentrum van Europa

ER EIGENLIJK AAN?...

Werkgelegenheid

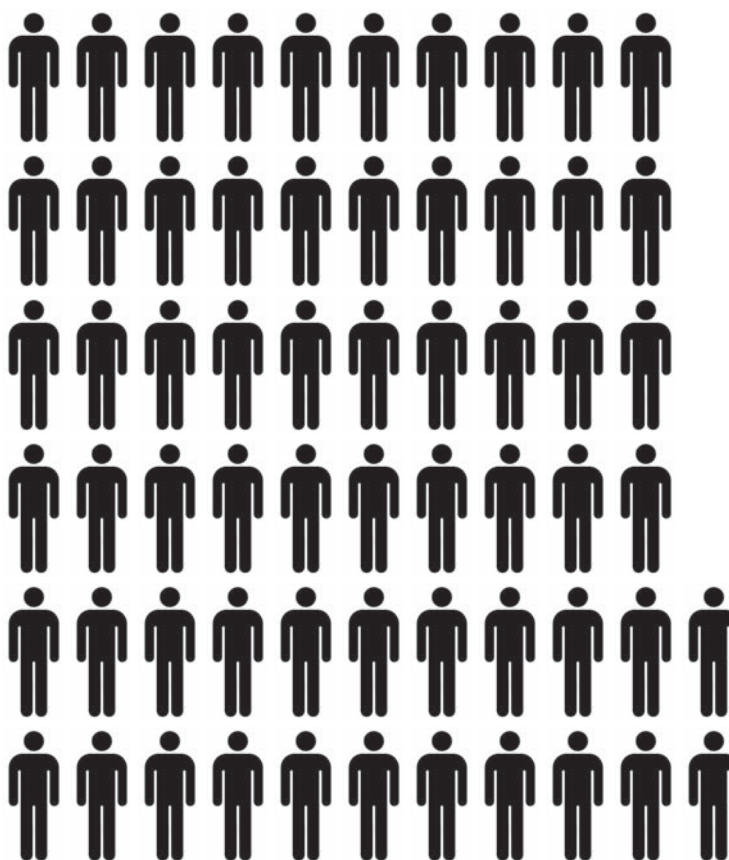
Hoofdkantoren bieden rechtstreeks werk, maar hun **indirecte effect** is nog groter. Het is berekend door de externe uitgaven aan diensten, R&D en training et cetera te **vermenigvuldigen** met 0,0108 – een methode van de European Roundtable of Industrialists.

€4,5 mrd

Totale salarissom van werknemers op de hoofdkantoren van de top 100-bedrijven.



Totale werkgelegenheid op de hoofdkantoren van de top 100-bedrijven: 29.000 fte.



Indirecte werkgelegenheid die de hoofdkantoren van de top 100-bedrijven creëren: 62.000 fte.

 = 1000 fte

BRON: ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT, RAPPORT 'WEDERZIJDS PROFJIT, DE STRATEGISCHE WAARDE VAN DE TOP 100 CONCERNHOOFDKANTOREN', JUNI 2009

'Nederland is olieland nummer één in Europa en heeft goede voorzieningen en een goede infrastructuur.' Dat noemde staatsoliebedrijf Kuwait Petroleum (met de derde oliereserve ter wereld) vorig jaar als reden waarom ze zijn Europese hoofdkantoor van Koeweit naar Nederland verplaatst. Een aantal steden was nog in de race, maar uiteindelijk viel de keus op Den Haag. De stad werkte bij de strijd om het bedrijf nauw samen met het acquisitiebureau Netherlands Foreign Investment Agency. Het hoofdkantoor biedt aanvankelijk aan veertig mensen werk. Kuwait Petroleum verkoopt zijn producten aan de pomp onder de naam Q8.



EEN WARM KLIMAAT

5,9

is het rapportcijfer dat de grote bedrijven geven aan de **fiscale stabiliteit**. Het belang krijgt een 9,2. Conclusie: hier is nog werk te verrichten.

6,8

is de waardering voor **beschikbaarheid van hoogopgeleid personeel**. Het belang krijgt een 8,7. Ook hier een forse mismatch.

7,2

is de waardering voor het **culturele klimaat** in Nederland. Het belang krijgt echter een 6,9. Hier hoeft niets te worden verbeterd.

23%

van de locatiefactoren wordt belangrijk gevonden (hoger dan een 7). De helft hiervan betreft **belastingen** en beschikbaarheid van **talent**.

...HOE ZORGEN WE

De X-factor

Waarom kiest een bedrijf voor Nederland? De Rotterdam School of Management vroeg het de 100 grootste bedrijven, en kwam tot maar liefst **46 factoren**. De bedrijven gaven rapportcijfers: één voor het belang van de factor, één voor de aantrekkelijkheid. Als Nederland meer bedrijven wil trekken, moet het **hoger scoren dan een 7** op de belangrijkste factoren. Dat zijn vooral fiscale zaken en de beschikbaarheid van hoogopgeleid personeel. Op beide punten scoort Nederland net een voldoende.



**Gelukkig
in Holland:
hoofdstad
van denim**

DAT ER MEER KOMEN?

Redenen om een hoofdkantoor in Nederland te hebben

Wat vinden grote bedrijven belangrijk, en hoe goed zijn we daar in?



BRON: ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT, RAPPORT 'WEDERZIJDIG PROFIJT, DE STRATEGISCHE WAARDE VAN DE TOP 100 CONCERNHOOFDKANTOREN'

Nadat het Amerikaanse modebedrijf Tommy Hilfiger werd overgenomen door investeringsfonds Apax, verhuisde het hoofdkantoor van New York naar Amsterdam. De modekonink zelf zei bij die gelegenheid tegen weekblad Elsevier: 'Ik ben dol op de directheid van Nederlanders. Geen bullshit, meteen op de man af.' Hilfiger is nu een van de 2600 bedrijven in en rondom de Amsterdamse modebranche, waarvan een derde buitenlands is. De hoofdstad heeft zich ontwikkeld tot wat het zelf 'denimhoofdstad van de wereld' noemt (maar er zijn meer steden met deze claim). De modebranche verdient veel geld in het buitenland: vorig jaar kwam €4,5 mrd uit export.



COMPLEXITY • ACCELERATING
CENTRALIZATION • CONVERGENCE OF STANDARDS
CAPITALISM 2.0
FAIR VALUE • REVENUE RECOGNITION • GLOBAL TILT
STAKEHOLDER MANAGEMENT • HTML 5 • ON/OFF BALANCE SHEET
INCREASING SCRUTINY
SECURITY OF SUPPLY • AUSTERITY BUDGETS • CULTURAL
SOCIAL NETWORKS • REMUNERATION • HIGH SPEED RAIL • EMPLOYMENT LEGISLATION
FINANCIAL REFORM
OFFSHORE/ONSHORE • TAX RATES IN MOTION • DOUBLE DIGIT
PENSION GAP • INFRASTRUCTURE • FRONTIER
CHINA • INVEST
SHAREHOLDER ACTIVISM • IFRS
DEBT OVERHANG • DOLLAR/YUAN • OIL PRICE • CREDIT RATING DOWN
POLITICAL INSTABILITY • EUROZONE
TECHNOLOGY
SUSTAINABLE ENERGY
THE COST BOOMERANG • INFLATION • ECONOMIC
EMERGING MARKETS
CARBOXY • US RECOVERY
RELEVERAGING • RESEARCH AND DEVELOPMENT
CURRENCY VOLATILITY
INDIA • CSF
RADICAL TRANSPARENCY
INNOVATION • DEMOGRAPHICS • BRIC ECONOMIES
COMPETITION INTENSIFYING
OUTSOURCE
GOVERNMENT DEBT • CONSUMER SPENDING
COUNTERPARTY RISK
THE GLOBAL MARKET PLACE
HEALTHCARE
CORPORATE GOVERNANCE • G20 • RE
SECURITY OF SUPPLY



cutting through complexity

HOOFDKANTOREN

THE
PLACE
TO BE

Bolhoed, Bierstube, Bollywood. De voornaamste concurrenten van Nederland als vestigingsplek hebben elk hun eigen strategie om bedrijven te lokken. Wat is het geheim van het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en India?

door HENK W. VOLBERDA, KEVIN HEIJ, RICK HOLLEN **fotografie** FRISO KEURIS

Hoe lokken landen buitenlandse partijen naar zich toe en hoe behouden zij deze? Uit diverse onderzoeken – onder andere van Grant Thornton en Deloitte – blijkt dat Nederland een aantrekkelijk vestigingsklimaat heeft. Nederland heeft alleen nog Finland, Zweden en Ierland voor zich (Grant Thornton). Toch zou ongeveer de helft van de grootste bedrijven in Nederland overwegen om substantiële onderdelen van het hoofdkantoor te verplaatsen naar het buitenland (onderzoek van Inscope en KPMG). In tijden die gekenmerkt worden door onder andere opkomende economieën, globalisatie, digitalisatie ligt verplaatsing voor de hand. Zo gaat de zetel van de ceo van

HSBC – een van de grootste banken van Europa – van Londen terug naar Hongkong. Voor belastingdoeleinden blijft het (fiscale) hoofdkantoor in Londen. Echter, het onderzoek van Inscope in opdracht van VNO-NCW laat zien dat verplaatsing van één onderdeel van het hoofdkantoor de kans vergroot dat andere onderdelen volgen (het ‘zwaan-kleef-aan-effect’) waardoor mogelijk uiteindelijk ‘lege hoofdkantoren’ achterblijven.

Uit een recente meting van Ernst & Young en het Inscope-onderzoek ‘Wederzijds profijt’ blijkt dat het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en India de voornaamste concurrenten van Nederland zijn om een hoofdkantoor of onderdelen daarvan te vestigen. Daarom is het interessant te bekijken wat het VK,

Duitsland en India doen om hoofdkantoorfuncties naar zich toe te trekken en te behouden. Het VK richt zich vooral op verlaging van de belastingdruk (fiscale acquisitiestrategie), terwijl Duitsland een actief industriebeleid heeft dat gericht is op versterking van de regio’s, investering in technologische kennis en professionalisering van bedrijfsleven. India trekt vooralsnog relatief laagwaardige hoofdkantoorfuncties. Het heeft het potentieel om meer strategische hoofdkantoorfuncties van buitenaf aan te trekken, maar doet daar nog weinig mee.

- 1 Fiscaal aantrekkelijk Engeland
- 2 Regionale focus in Duitsland
- 3 Potentie voor hoofdkantoren in India →

1 ENGELAND FISCALE VERLEIDING

De overheid van Groot-Brittannië heeft de aanval ingezet om hoofdkwartieren van organisaties op het eiland te behouden, ernaartoe te lokken, of terug te winnen. De afgelopen jaren verlieten steeds meer hoofdkantoren Groot-Brittannië. Uit een Ernst & Young-rapport uit 2011 bleek dat maar 32 van de 'Fortune 500 Companies' in het Verenigd Koninkrijk zijn gevestigd, terwijl dit er in 2000 nog 38 waren. Dergelijke organisaties gingen met name naar landen met een gunstiger fiscaal klimaat, zoals Zwitserland en Ierland. Vervolgens heeft de Britse regering plannen gesmeed om de strijd aan te gaan met die fiscaal vriendelijke landen. Of, zoals de Britse minister van financiën George Osborne aangaf: 'Laten we eerlijk zijn, Groot-Brittannië is niet de beste plek om een bedrijf te beginnen, te financieren of uit te breiden. We zijn voorbijgestreefd door Duitsland, Denemarken, Finland en Nederland.' Een voor de hand liggende optie voor de regering in Londen is dan ook om de belastingdruk te verlagen. Zo wordt in drie jaar tijd de belastingen voor bedrijven verlaagd van 26% naar 23%. Hiermee krijgt het Verenigd Koninkrijk, volgens minister Osborne, de laagste belastingdruk van de G7. Daarnaast wordt geen belasting geheven over dividend met betrekking tot inkomsten uit buitenlandse bronnen. Met een dergelijke belastingvrijstelling van dividend wordt voorkomen dat organisaties in het VK dubbel belasting erover dienen te

betalen. Dit vergroot de aantrekkelijkheid om holdingcompany's in het Verenigd Koninkrijk op te richten en om organisaties in dat land te gebruiken als een offshore investeringsinstrument. In het laatste geval kan het rendement van dergelijke investeringen belastingvrij worden 'geïmporteerd'. Naast veranderingen op het gebied van belastingen zijn nieuwe regels ingevoerd voor patenten om intellectueel eigendom te behouden. De maatregelen van de Britse overheid lijken hun vruchten af te werpen. Zo hebben veertig multinationals plannen om het wereldwijde of regionale hoofdkantoor naar het eiland te verplaatsen, waarvan de helft in een vergevorderd stadium is. Volgens een senior manager van Ernst & Young UK zou een dergelijke verplaatsing meer dan £1 miljard aan extra belastinginkomsten opleveren en meer dan tweeduizend senior managementposities genereren.

Plannen uit 'Brussel' om belastingen te verhogen, zijn invloed op de bankensector te vergroten en de korting van het land op de EU-bijdrage te verminderen, staan lijnrecht tegenover het beleid van de Britse overheid om multinationals aan te trekken via een lagere belastingdruk. Samen met New York en Hongkong vormt Londen het hart van de financiële wereld, al klimmen Aziatische financiële centra naar boven. Volgens Chris Cummington, ceo van TheCityUK, is het mogelijk een financieel centrum los te koppelen van een binnenlandse economie en zijn de voornaamste redenen om in Londen te zitten 'de aanwezige kennis, expertise, historisch besef, en een gevoel voor stabiliteit'. EU-voorstellen voor onder meer belasting op financiële transacties doet de concurrentiepositie van het financiële centrum van Londen dan ook geen goed.

IK BLIJF IN NL (1) BART HOUDIJK

Leeftijd: 50

Functie: directeur-eigenaar van Houdijk Holland

Gevestigd in: Vlaardingen

Onze lijnen kunnen tot 15.000 koekjes, kaakjes of crackers per minuut verwerken en ordenen, zodat het rolletjes of stapeltjes worden. Deze worden vervolgens volautomatisch beladen in verpakkingsmachines. Wij leveren vooral aan zeer grote biscuitbakkerijen. We bouwen zo'n vijftien systemen per jaar, die we vrijwel allemaal exporteren. We verwachten in 2012 met negentig man een omzet van ruim €22 mln te behalen. Onze groei zit in Zuid-Amerika en Azië.

Vlaardingen is een historische plek, ons bedrijf zit hier al 90 jaar. Mijn grootvader was scheepsreparateur, ik ben derde generatie. Vroeger waren we een traditionele machinebouwer, we deden alles zelf. Nu richten we ons alleen nog op het ontwerpen van de systemen, de eindassemblage en het in bedrijf stellen. Het fabriceren en assembleren van de machinedelen besteden wij uit bij Nederlandse machinebouwers. Dat is een garantie voor kwaliteit en leverbetrouwbaarheid, de prijs is dan iets minder relevant. Dat geldt ook voor ons zelf. Onze markt vraagt niet zozeer om goedkopere machines, wel om goede en innovatieve machines. Nederland heeft een goede reputatie als machinebouwland en we dragen trots 'Holland' in onze naam.

Naar het buitenland verhuizen is niet aan de orde. Wel hebben we moeite gekwalificeerd personeel te vinden om onze groei te ondersteunen. Ik zie daarom graag meer aandacht voor technische opleidingen in Nederland.'

LONDON: HERE WE COME

Begin 2012 werd bekendgemaakt dat het wereldwijde hoofdkantoor van verzekeraar en adviesbureau Aon Corp. wordt verplaatst van Chicago naar Londen. The Wall Street Journal suggereert dat deze

verplaatsing gerelateerd kan worden aan belastingvoordelen. Volgens ITR Premium is het gunstige belastingregime van het VK de voornaamste reden voor Aon om zich in Londen te vestigen.



**'NAAR HET BUITENLAND GAAN, IS NIET
AAN DE ORDE, WEL HEBBEN WE MOEITE
OM GOED PERSONEEL TE VINDEN'**



2 DUITSLAND REGIO ALS SPINNENWEB

Duitsland behoort tot een select gezelschap

van Europese landen dat zich tot nu toe redelijk goed door de crisis manoeuvreert. Wat is daarvoor de verklaring? Als de grootste economie van Europa en de op drie na grootste van de wereld – op basis van bnp – kan de Duitse economie gekarakteriseerd worden als een ‘maakeconomie’ met veel regionale bedrijven die vaak familiebedrijven zijn. Daarnaast zijn veel bedrijven in privébeheer. Hierdoor hebben Duitse bedrijven minder last van de kortetermijnfocus en dat komt de innovativiteit ten goede. De financiering van activiteiten komt meer vanuit Duitse banken die vaker regionaal actief en coöperatief georganiseerd zijn.

Ook in zijn technologiebeleid zijn deze kenmerken terug te vinden. Vanaf de jaren 50 en 60 worden nationale onderzoekscentra en grootschalige projecten ondersteund. Halverwege de jaren 90 is ‘de regio’ de nieuwe eenheid van analyse. Bij een dergelijke focus wordt een diversiteit aan technologische competenties uit de regio betrokken.

Overheidsdiensten, financiële instituten en initiële klanten ondersteunen publieke en private R&D-faciliteiten en dat genereert kennis. De Duitse overheid wil in 2015 10% van het bbp aan onderwijs en onderzoek besteden. Hierbij richt de overheid zich vooral op het midden- en kleinbedrijf, volgens haar ‘de belangrijkste innovatie- en technologiemotoren’. Kleine bedrijven zijn vaak marktleider in nichemarkten van hightechproducten

of in de supply chain van grote bedrijven. Met een begroting van circa €3 mrd in 2014 voor het financieren van technologieën wordt dat budget verdubbeld ten opzichte van 2004.

Voor het aantrekken en behouden van hoofdkantoorfuncties moet Duitsland het dan ook vooral hebben van zijn actieve industriebeleid, dat gericht is op versterking van de regio’s, professionalisering van bedrijfsvoering en investeren in technologische kennis. Uit het recente The Global Competitiveness Report van het World Economic Forum (WEF) komt naar voren dat Duitsland hoog scoort op innovatie, ook behoort tot de wereldtop als gaat om geavanceerdheid van bedrijven. Hieronder vallen bijvoorbeeld de kwaliteit en kwantiteit van lokale leveranciers, controle over internationale distributie en mate van clusterontwikkeling. Voorbeelden van dergelijke clusters zijn het Ruhrgebied (ijzer en staal), Beieren (onder andere auto’s), en Dresden (elektronische industrie).

Duitsland is samen met het VK een van de twee Europese landen waarin het meest is geïnvesteerd door buitenlandse partijen. Zo investeren Chinese bedrijven intensief in de Duitse zonne-energie-industrie. Toegang tot technologische kennis is vaak reden om in andere landen te investeren. Duitsland heeft, kortom, zeer sterke troeven in handen om organisaties en hun hoofdkantoren aan te trekken en te behouden. Als een dergelijke buitenlandse organisatie eenmaal is ingebed in het regionale cluster, dan wordt ze min of meer gedwongen mee te innoveren met de rest van het cluster. Daarnaast verkleint de relatief grote hoeveelheid familiebedrijven in Duitsland de kans dat zij hun fysieke locaties naar andere landen verplaatsen.

IK BLIJF IN NL (2) JAN HARM SPIJKERVET

Leeftijd: 51

Functie: directeur-eigenaar van Holland Foodz

Gevestigd in: Oosterhout

In Zuidwest-Brabant liggen de wortels van de zoetwarenindustrie. Jamin, Van Melle, Red Band, Baronie, Faam komen ook uit deze regio. Holland Foodz is de grootste producent van oud-Hollands snoep. We maken De Oosterhoutse Kaneelstokken, Willem Stuvé-nougatblokken en de wijnballen, bekend van de Efteling en kermissen. Ook zijn we de grootste lollyproducent van de Benelux, maar ons oud-Hollandse snoep springt het meest in het oog. We willen het alleen onder ons eigen merk brengen.

Ik vind het vreemd om iets typisch Hollands als het Haagsche Hopje in Italië te maken, zoals een concurrent nu doet. Champagne kan alleen in de champagnestreek gemaakt worden, anders draagt het niet de naam. In Nederland zijn we nog niet zover dat we regionale producten beschermen. Het bedrijf heb ik in 2006 opgericht. Daarvoor zat ik in de groepsdirectie van Campina Nederland, maar ik wilde graag een eigen bedrijf. Inmiddels werken 36 mensen voor het bedrijf, onze omzet is €20 mln. Volgende week ga ik naar China. Wij produceren het snoep en verkopen het daar. Vaak is de route andersom.

We nemen mensen aan op hun kennis en kunde. De koks en de deegbereiders zijn belangrijk voor De Oosterhoutse Kaneelstok. We gebruiken de originele recepten uit 1870 en 1894, het is een specialisme en dat wil je behouden. Je kunt dat niet zomaar uitbesteden aan China. Doe je dat wel, dat krijg je een heel algemene zoete smaak. Vlakker.’

VERNIEUWEND BEIEREN MEER DAN AUTO'S ALLEEN

De Duitse deelstaat Beieren heeft naast het hoofdkantoor van de Bayerische Motoren Werke (BMW) ook de hoofdkantoren van onder meer Audi en MAN. De automobielenindustrie, inclusief toeleveran-

ciers, vormt een belangrijk onderdeel van de economie van Beieren. Daarnaast zijn ook het hoofdkantoor van Siemens en honderden kleine biotech-, IT- en ‘groene technologie’-bedrijven daar gevestigd.





**'IK VIND HET VREEMD OM IETS TYPISCH
HOLLANDS ALS HET HAAGSCHE HOPJE
IN ITALIË TE MAKEN'**

3 INDIA BUSINESS SUPPORT

Er is een wereldwijde verschuiving gaande van hoofdkantoorlocaties. Recent onderzoek van Ernst & Young laat zien dat hoofdkantoren in het afgelopen decennium van ontwikkelde landen – met over het algemeen hogere belastingtarieven – naar opkomende markten gaan. In de categorie opkomende landen blijkt India volgens Ernst & Young-onderzoek de grootste concurrent van Nederland in termen van een positief vestigingsklimaat voor hoofdkantoren. Factoren die India aantrekkelijk maken als vestigingsland zijn onder meer de lage kosten en het feit dat India een van de snelst groeiende markten wereldwijd is waar bedrijven graag dicht op zitten (Volberda e.a, 'Inspelen op globalisering: Offshoring, innovatie en versterking van de concurrentiekracht van Nederland'). Een studie van de Europese Kamer van Koophandel in China onder Europese multinationals toont aan dat de nabijheid van klanten en markten, en een gunstige omgeving in termen van wet- en regelgeving de belangrijkste criteria vormen voor de selectie van de locatie van regionale hoofdkantoren in Azië. Volgens het WEF kent India ook een grote pool van kwalitatief goedopgeleid, Engelstalig personeel – onder wie wetenschappers, ingenieurs (onder andere ICT'ers) en andere kenniswerkers – en in India is sprake van een bevorderlijke ontwikkeling van de zakelijke markt. Daarnaast is de Indiase zakenwereld westers georiënteerd, als gevolg van de traditionele han-

delsrelaties met het Verenigd Koninkrijk en andere West-Europese landen. India kent tegenwoordig acht zogenaamde 'Fortune Global 500'-bedrijven met het concernhoofdkwartier binnen de eigen grenzen. De meeste daarvan zitten in Bombay, waaronder Reliance Industries, Bharat Petroleum, State Bank of India en Tata Motors. Als vestigingsland voor buitenlandse hoofdkantoren staat India nog in het beginstadium. Volgens een ander Ernst & Young-onderzoek werden in 2011 'slechts' dertien hoofdkwartieren geopend in India. Foreign Direct Investment in India is tot nu toe in mindere mate van strategische aard. De functie van buitenlandse hoofdkwartieren in India is tot nog toe vooral beperkt tot industriële operaties en ondersteunende backofficeactiviteiten, met name in de IT-hoek. Deze laatste categorie activiteiten heeft de laagste strategische waarde, gevolgd door 'manufacturing based'-activiteiten.

De meest waardevolle hoofdkantoren zijn primair gefocust op strategische taken. De verwachting is dat het nog wel even duurt voordat in India deze hoogste trap op de ladder qua hoofdkantoreninvulling bereikt zal worden. Van actief beleid van de overheid gericht op het aantrekken van buitenlandse hoofdkantoren is nog nauwelijks sprake. Maar, gezien de strategisch steeds belangrijkere positie van India, is te verwachten dat het land steeds aantrekkelijker zal worden als vestigingsland voor hoofdkantoren van multinationals. ■

Henk Volberda is hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid, Rotterdam, en wetenschappelijk directeur van Inscope
Kevin Heij en Rick Hollen zijn onderzoekers bij Inscope

IK BLIJF IN NL (3) RONALD FRIJLING

Leeftijd: 40
Functie: financial manager
scheepswerf De Kaap
Gevestigd in: Meppel en Hasselt

'Grote series maken we niet, meestal gaat het om twee of drie boten van één ontwerp. Er vaart een rondvaartboot van ons in Parijs en een waterstofboot in Amsterdam. Hier kunnen schepen tot 135 meter wegvaren via het Meppelerdiep. We bouwen en repareren schepen voor de binnenvaart en de kustvaart. Momenteel hebben wat meer buitenlandse klanten. Zo bouwen we relatief kleine schepen voor Zuid-Amerika. Die omschakeling heeft deels met de crisis te maken; Nederlandse opdrachtgevers krijgen de financiering niet altijd rond.

Klanten komen altijd met heel specifieke ontwerpen en wensen, daarvoor moet je goede vakmensen hebben. En al hebben we soms moeite om gekwalificeerd personeel te vinden – nog altijd zijn de vakmensen nergens zo goed als hier. Kopers komen op die kwaliteit af; een schip van onze werf is waardevast. Ook in andere landen worden schepen gebouwd. Uit China bijvoorbeeld komen steeds betere schepen, maar de kwaliteit ervan is wisselvallig.

Meppel heeft veel 'watergebonden' bedrijven. Wij koesteren de onderlinge samenwerking; als wij het te druk hebben, besteden we het liever uit aan de burens. Het is belangrijk om een kritische massa te behouden. Als er voldoende werven blijven, zullen ook de toeleveranciers in de buurt blijven.'

Marieke van Twillert is freelancejournalist

DANKZIJ BOLLYWOOD TREKT BOMBAY MEDIA EN ENTERTAINMENTBEDRIJVEN

Bombay is het economische en financiële centrum van India en is daarmee aantrekkelijk voor hoofdkantoren. Rondom Bombay is de populaire filmindustrie 'Bollywood' gesitueerd. Dat trekt media- en en-

tertainmentgerelateerde bedrijven als Hathway (kabel-tv-diensten), Hats Off Productions (productiehuis), India-games (gaming), MSPL (eigenaar van SonyTV) en Nazara (mobiele diensten).



**'WIJ KOESTEREN SAMENWERKING, ALS
HET TE DRUK IS BESTEDEN WE HET
LIEVER UIT AAN DE BUREN'**





cutting through complexity

Muurbloempje of koningin van het bal?

De wereldeconomie is als een bal. Landen dingen voortdurend naar de hand van investeerders om ze te verleiden hun hoofdkantoren, fabrieken of logistieke centra binnen hun landsgrenzen te vestigen. Ieder land volgt een eigen strategie om het balboekje goed gevuld te krijgen. De een prijst zich zonder gêne aan, een ander geeft fiscale cadeautjes en weer een ander wil liefst zelf de danspartners uitkiezen. Er staat wat op het spel: een aantrekkelijk en stabiel vestigingsklimaat is belangrijker dan ooit om nieuwe bedrijvigheid aan te trekken en – vooral niet te vergeten – bestaande bedrijven te behouden. Is Nederland een muurbloempje of koningin van het bal? Drie KPMG specialisten geven hun visie vanuit verschillende perspectieven.





Wouter van de Bunt
Partner en head of
Transactions & Restructuring

“ We moeten de interesse uit het Oosten vooral toejuichen ”

Door informatietechnologie en een verhoogde mobiliteit wordt de wereld steeds kleiner en die mondialisering zet ook in tijden van crisis onverminderd door. Opkomende Aziatische en Latijns-Amerikaanse landen spelen een steeds belangrijker rol bij die ontwikkeling. We moeten in Nederland niet bang zijn voor hun groeiende invloed maar hun kracht juist omarmen. Daarbij is het belangrijk om te beseffen dat deze partijen veel meer zijn dan koopjesjagers of copycats. Ik zie in de praktijk juist dat ze bij hun expansie niet gaan voor de big bucks op korte termijn maar zich heel consistent richten op het opbouwen van een sterke positie op de lange termijn. Dat is hun kracht, ook al omdat ze de laatste jaren steeds beter in staat zijn om zich de lokale westerse gewoonten eigen te maken. Het is niet voor niets dat er zo veel Aziatische studenten zijn op Nederlandse universiteiten. Omgekeerd is het voor Nederland van belang goed te begrijpen wat de culturele achtergronden en motieven zijn om zo goed te kunnen inspelen op de buitenlandse interesse. Nederland heeft veel te winnen bij de ambities van deze opkomende landen.

Als een buitenlandse partij hier een hoofd- of regiokantoor vestigt heeft men daar meestal langdurige ambities mee en rondom zo'n hoofdkantoor is vaak sprake van veel hoogwaardige bedrijvigheid. We hebben een prima positie om deze ondernemingen te verleiden om van hieruit hun Europese positie op te bouwen, onder andere omdat we nog steeds bekend staan als een stabiel land met professioneel talent dat midden in de wereld-economie staat.

De eurocrisis gooit nu even roet in het eten wat betreft de investeringsbereidheid. De onvoorspelbaarheid is groot en dat weerhoudt partijen ervan om fusies en overnames door te zetten. We zien dat ook duidelijk terug in de cijfers. Ik verwacht echter dat dat heel snel kan veranderen als er enige stabiliteit voor de eurozone ontstaat. Er is veel kapitaal beschikbaar dat dan een goede bestemming zal zoeken. Juist op zo'n moment is het zaak dat Nederland zich actief promoot en veel nieuwe bedrijvigheid aan zich weet te binden. De komende jaren zijn dus cruciaal.

 [Praat mee #dnwvestiging](#)

kpmg.nl/denieuwewereld

© 2012 KPMG N.V. Alle rechten voorbehouden.



Jaap Bellingwout
Partner international corporate tax
KPMG Meijburg & Co



Elbert Waller
Head of High Growth
Markets Practice



“ We miskennen de sturende kracht van vennootschapsbelasting voor onze economie ”

Nederland liep jarenlang voorop waar het ging om het fiscale klimaat. Belangrijke factoren daarbij waren ons uitgebreide verdragsnetwerk en de destijds moderne deelnemingsvrijstelling. Die voorsprong hebben we niet meer, simpelweg omdat andere landen zoals Groot-Brittannië ons hebben gekopieerd.

We moeten weer op zoek naar manieren om ons te onderscheiden, waarbij de ruimte binnen de EU overigens heel beperkt is. We mogen trots zijn op onze Belastingdienst die actief meedenkt met investeerders. Dat is een cultuuraspect en dat valt niet zomaar te kopiëren.

Politici verkrampen zodra we praten over de belastingdruk van grote bedrijven en vergeten dat de opbrengst van de Nederlandse vennootschapsbelasting relatief gering is. Het is daarentegen een uitstekend instrument om economische activiteit en werkgelegenheid te beïnvloeden, zo bewijzen bijvoorbeeld de fiscale subsidies voor innovatie. De aanwezigheid van hoofdkantoren in Nederland is belangrijker dan de vennootschapsbelasting die deze bedrijven betalen. Hun aanwezigheid zorgt voor werkgelegenheid, ook bij mkb-toeleveranciers, en daarmee ook voor inkomsten voor de schatkist. We moeten voorkomen dat Nederland een land wordt van filialen – het Belgische model.

Als we die bril opzetten, zijn er mogelijkheden om gericht te sturen op behoud en verbetering van het fiscale vestigingsklimaat voor hoofdkantoren. Als verbetering valt te denken aan een recent idee voor een lage belastingdruk op overwinst van Nederlandse hoofdkantoren. De gewone functies van de bedrijven worden dan belast tegen het normale tarief van 25%, de overwinst tegen een lager tarief. Dat is maatschappelijk prima uit te leggen en draagt bij aan het streven naar een innovatieve economie waarin topsectoren zich goed kunnen ontwikkelen. Nederland zou met een dergelijk nieuw systeem weer fiscaal koploper kunnen worden in Europa.

 [Praat mee #dnwvestiging](#)

“ Kijk meer door de bril van buitenlandse bedrijven ”

Vrijwel iedereen is zich ervan bewust dat we het merk Nederland goed moeten promoten in het buitenland, omdat we daarmee belangrijke economische bedrijvigheid aan ons kunnen binden. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, al was het maar omdat bijvoorbeeld een Indiaas of Chinees bedrijf vaak in eerste instantie naar Europa kijkt en Nederland daarbinnen hooguit als een ‘stedelijk gebied’ ziet. Het werkt dan niet om, zoals nog wel eens gebeurt, een veelheid aan Nederlandse regio’s apart te gaan promoten.

De echte uitdaging gaat een stap verder. Want weten we eigenlijk wel hoe buitenlandse zakenmensen naar ons land kijken? Welke aspecten van het vestigingsklimaat vinden ze belangrijk? En welke onderdelen kunnen ze juist heel erg relativeren? Eigenlijk kun je pas echt wat aan internationale branding doen als je de antwoorden op deze vragen kent.

In geval van Amerikaanse investeerders geldt dat we de antwoorden vrij goed kennen, onder andere omdat we al vele tientallen jaren met hen zakendoen. Maar de samenwerking met partners uit bijvoorbeeld China is veel jonger en de cultuurverschillen zijn groter waardoor het lastiger is om aan te voelen wat zij belangrijk vinden.

 [Praat mee #dnwvestiging](#)



KENMERKEN

WEEES SLIM EN KRUIP BIJ ELK AAR

We moeten niet alles willen bieden voor iedereen. De bedrijven die Nederland straks nodig heeft, komen af op specifieke voordelen. Essentieel is de nabijheid van kennis en de bereikbaarheid van mensen. In de Randstad komt dat samen.

door FRANK VAN OORT

Het is de paradox van de metropoolvorming. Dankzij ICT en flexibele werkvormen zijn bedrijven 'footloose'. Ze kunnen hun activiteiten uitvoeren op elke plek die ze willen. En toch: ze kruipen bij elkaar op steeds minder plekken in de wereld.

De aantrekkingskracht van bepaalde steden en regio's zit hem in twee uitersten: internationale connecties en bereikbaarheid ('global pipelines') en lokale concentratie van activiteiten die een bedrijf nodig heeft ('local buzz').

Het aantrekken van bedrijven heeft iets van een schoonheidswedstrijd. Iedere locatie benadrukt zijn sterke punten. Maar in een wereld van sterk con-

currerende regio's zijn niet alle sterke punten uitzonderlijk, ook al moet je ze hebben om überhaupt interessant te zijn. Vanuit Nederland kan een bedrijf een markt van tientallen miljoenen mensen bedienen: op zichzelf een sterk punt, maar niet uniek. Want dat kan ook vanuit Düsseldorf, Antwerpen of Londen.

Ook zijn niet alle bedrijven even interessant voor Nederland, ook al zouden ze hier zelf graag willen zitten. We hebben liever kennisintensieve investeringen in R&D-faciliteiten of in hoofdkantoren, want die leveren meer hoogwaardige werkgelegenheid, innovatie- en samenwerkingsrelaties op dan wéér een distributiecentrum.

Een goed vestigingsbeleid zorgt ervoor dat we de bedrijven krijgen die

passen bij onze sterke punten en onze langetermijnvisie. De Nederlandse economie in 2040 zal waarschijnlijk draaien rondom bepaalde niches, waarin we zeer geavanceerde, hoogwaardige producten en diensten leveren. Op bedrijven die daar in passen moet ons klimaat dan ook de grootste aantrekkingskracht hebben.

De belangrijkste factoren waarmee Nederland zich kan onderscheiden, en die verder versterkt moeten worden, zijn:

- 1 een infrastructuur voor kennis
- 2 kruisbestuiving van talent
- 3 local buzz, global pipelines
- 4 aantrekkelijke, compacte stad
- 5 gepaste locatie voor elk milieu
- 6 nieuwe topbedrijven →

1 KENNIS OP EEN KLUITJE

Volgens het Planbureau van de Leefomgeving zijn twee cruciale onderdelen die de concurrentiepositie van regio's in de toekomst bepalen in het buitenland beter op orde dan bij ons: de stedelijke dichtheid en agglomeratieomvang, en de kennisintensiteit van het bedrijfsleven. De omvang van Londen of Parijs zullen we wel nooit bereiken en daar moeten we ons ook niet aan willen spiegelen. Maar dat betekent niet dat er geen voordelen uit agglomeratie en samenhang zijn te behalen. Gezamenlijk hebben Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Eindhoven een omvang en diversificatiegraad die vergelijkbaar is met andere grootstedelijke regio's. Gezamenlijk hebben ze vooral ook een kennisintensiteit die hoogwaardige investeerders aantrekt. De Nederlandse universiteiten en kennisinstellingen horen bij de mondiale top. Hoogwaardige buitenlandse investeerders en kenniswerkers worden aange trokken door de kennisinfrastructuur van samenwerkende universiteiten en bedrijven, en de lokale clustervorming van bedrijven met toeleveranciers en uitbestedingpartners.

Dit blijkt uit recent onderzoek van het High Tech Systems Platform en de Universiteit Utrecht. Volgens datzelfde onderzoek speelt er meer mee: de internationale oriëntatie en reputatie van kennisinstellingen en bedrijven, en de carrièreperspectieven in topsectoren.

Recente OECD-studies voorspellen dat de meeste economische groei in Europa plaatsvindt in middelgrote steden. Deze opereren regionaal in een stedelijk netwerk waarin steden

De meeste economische groei vindt plaats in middelgrote steden



Randstad:
Investerders komen af op de kennisintensiteit.



- **Topuniversiteiten**
- **Hightechcampussen**
- **Nederland testmarkt**

gespecialiseerd zijn in complementaire sectoren. Dit is het geval in Düsseldorf-Keulen-Bonn, de Oresundregio (Kopenhagen/Malmö) en ook de Nederlandse regio's. Hier is de samenwerking tussen regionale en internationale netwerken optimaal, terwijl negatieve effecten (files, milieuhinder, hoge grond- en huizenprijzen) relatief klein zijn. Het is juist de gevarieerdheid en de kruisbestuiving tussen hoogwaardige clusters en topsectoren, die de Nederlandse economie kenmerkt. Net als de aanwezigheid van middelgrote steden in een stedelijk netwerk met hoogwaardige kennisinstellingen. Het maakt ons interessant als



vestigingsplaats van buitenlandse investeerders en als broedplaats van nieuwe toepassingen in de bestaande clusters van tuinbouw, het havenindustriële complex in Rotterdam, de hightechindustrie in Noord-Brabant, en life sciences en biotechnologieclusters in Leiden en Wageningen. Dat geldt ook voor ontwikkeling van nieuwe sectoren, zakelijke dienstverlening en creatieve sectoren in steden als Amsterdam en Utrecht.

2 MENSELIJK KAPITAAL KRUISBESTUIVING VAN TALENT

In de toekomst gaan we ons geld niet langer verdienen met machines, maar met hersens. Kennis en het vermogen om die kennis toe te passen zullen de levensvatbaarheid bepalen van bepaalde sectoren en bedrijven. Talent klontert samen op een beperkt aantal plekken. Hoe kan Nederland een positie veroveren in deze selectieve 'high potential'-markt?

De traditionele clusterbenadering benadrukt het belang van specialisatie. Dat maakt investeringen mogelijk in infrastructuur, arbeidsmarkt en instituties. In de huidige globaliserende economie, zijn dergelijke diepte-investeringen bijna een sine qua non geworden om de concurrentie met andere regio's aan te kunnen.

Maar een gespecialiseerde economie is ook kwetsbaar. Naarmate een regio gespecialiseerd raakt in een steeds kleiner aantal economische activiteiten,

neemt ook de kans op kruisbestuiving en vernieuwing van deze activiteiten af. Zoals de econoom Schumpeter aan het begin van de vorige eeuw opmerkte, is het maken van nieuwe combinaties van bestaande ideeën cruciaal voor innovatie. Idealiter moeten regio's dus zowel gespecialiseerd als gediversificeerd zijn. Bedrijven

Bedrijven concurreren niet alleen om klanten maar ook om talent

concurreren niet alleen om klanten, maar met name ook om talent. De meeste gelegenheid voor kennisoverdracht bestaat tussen bedrijven die niet tot dezelfde,

maar tot gerelateerde bedrijfstakken behoren: in bedrijfstakken die overlappende kennisbases hebben. Doordat deze overlap slechts partieel is, is er ook ruimte om van elkaar te leren.

Voor onze beleidsagenda voor 2040 is het van groot belang te weten welke bedrijfstakken in onze regio's aan elkaar gerelateerd zijn. In twee recente onderzoeken die de universiteiten van Utrecht en Rotterdam uitvoerden in de Randstad wordt gekeken naar gerelateerdheid in termen van de vaardigheden van werknemers; dat wil zeggen, in termen van het menselijk kapitaal dat bedrijven inzetten.

In de huidige kenniseconomie is menselijk kapitaal verreweg de belangrijkste productiefactor. Bedrijven concurreren niet alleen om klanten, maar met name ook om talent. Regio's waar mensen met de juiste vaardigheden en werkervaring te vinden zijn, zijn daarom ook zeer in trek bij het (internationale) bedrijfsleven.

Uit de onderzoeken blijken veel kansen tot diversificatie te bestaan in de Nederlandse steden. Bedrijfstakken in de creatieve industrie in



Pull factor

- **Flexibele economie**
- **Marketingtalent**
- **Carrière kansen**

Amsterdam, Utrecht en Hilversum zijn in menselijk kapitaal verbonden aan veel zowel productie- als dienstsectoren. Het fungeert daarmee als vliegwiel voor de industrie in het noorden van de Randstad. In het zuiden van de Randstad lijken biotechnologie, tuinbouw en chemische industrie tot meer kruisbestuiving in staat dan nu gebeurt.

Ook kassenbouw, het havenindustriële cluster, ICT en het water-maritieme cluster, alle in aparte topsectoren gedefinieerd, zouden in Zuid-Holland kunnen groeien door kruisbestuiving van gekwalificeerde kenniswerkers. Dat is zeer aantrekkelijk voor internationale hoogwaardige bedrijvigheid, op zoek naar aanvullende kennis, om zich in Nederland te vestigen.

Daarbij is het noodzakelijk om de kansrijke onderdelen van de bestaande clusters in de stedelijke economie en regio duidelijk te profileren.

3 LEKKER LOKAAL EN OPTIMAAL BEREIKBAAR

Nederlandse regio's en regionale bedrijven maken steeds vaker deel uit van een groter geheel. Ze zijn onderdeel van een grensoverschrijdende productieketen dat internationaal opereert. Het bedrijf – of de regio – moet met iets heel specifiek een toegevoegde waarde zien te leveren. Om dat te kunnen, dient het bedrijf of de regio uiterst flexibel zijn. Het moet zijn eigen hoogwaardige activiteiten laten aansluiten op behoeften uit de rest van de keten.

Daarmee hangt samen dat regio's zich in toenemende mate duidelijk moeten laten zien op het wereldtoneel.

Deze ketens veranderen voortdurend: er vindt integratie plaats, of juist verdere specialisatie. De huidige

financiële crisis heeft dat alleen maar versneld. Het betekent dat vrijwel alle grote ondernemingen in Nederland in verschillende clusters actief zijn.

In een cluster heerst een local buzz: veel bedrijven zijn bij elkaar aanwezig, ze wisselen informatie uit,



- Schiphol en tgv
- Overall internet
- Goede distributie



werken samen en ze gebruiken complementaire skills en vaardigheden. In global pipelines doen bedrijven nieuwe kennis op in communicatie met buitenstaanders, die specifieke kennis aandragen. Deze buitenstaanders zijn moederbedrijven, filiaalbedrijven, samenwerkingspartners, toeleveranciers en uitbestedingrelaties.

Voor het goed functioneren van een global pipeline is het belangrijk om elkaar ook geregeld fysiek te ontmoeten. Hoewel veel van deze internationale relaties contact hebben via e-mail en telefoon, vergen de belangrijkste relaties face-to-face-contact. Samenwerkingspartners zoeken elkaar op om vertrouwen te winnen en gezamenlijk problemen op te lossen. Zakelijke relaties maken in steeds grotere mate gebruik van persoonlijk contact.

Bereikbaarheid is dus een absolute voorwaarde. Een internationaal vliegveld en aansluiting op snelwegen en het hogesnelheidsnetwerk van treinen

Belangrijkste zakelijke relaties vragen om face-to-face-contact

in Europa staat bij vrijwel alle buitenlandse investeerders bovenaan het wensenlijstje. Luchthaven Schiphol is voor het Nederland van 2040 (nog altijd) van cruciaal belang. De luchthaven moet dan liefst wel de hubfunctie hebben die het nu ook heeft; passagiers kunnen vrijelijk overstappen van trans-Atlantische, Aziatische en Europese vluchten. Ook de aansluiting en de betrouwbaarheid van het vervoer tussen de belangrijkste Nederlandse steden met Schiphol is essentieel. Regio's als Eindhoven en Limburg kunnen ook gebruik maken van de luchthavens van Düsseldorf en Brussel.

Alles draait om bereikbaarheid. De infrastructuur en ontmoetingsplekken in steden, stations en bij snelwegen (op knooppunten) zijn net zo belangrijk als de internationale hubs zelf.

4 DE COMPACTE STAD BOHEMIENS EN KENNISWERKERS

Met culturele voorzieningen, luxe faciliteiten en hoogwaardige woonmilieus kunnen steden hun internationale concurrentiekracht vergroten.

Steden richten zich op een koopkrachtig publiek. Die die zijn van harte welkom zowel als bewoners als bezoekers. Logisch, want zij besteden meer in restaurants en aan theaters en opera's. Ze zorgen voor waardestijging van de

duurdere huizen in de stad. Ze besparen, in tegenstelling tot de forenzen, op woon-werk-transportkosten. Ze verminderen verstopping op de weg en in het openbaar vervoer.

Idealiter willen kapitaalcrachtige hoger opgeleiden met de voordeur in de stad en met de achterdeur in het groen of aan het water zitten. Er is rond de Nederlandse steden genoeg water en groen, maar we bouwen koopwoningen met een tuin de laatste jaren op steeds verder van de stad gelegen plekken. Iedereen wil wel in Amsterdam wonen, maar wordt nog altijd gedwongen voor een gezinswoning naar Almere uit te wijken.

Verdichting in en aan de stad – met tegelijkertijd het koesteren van goed bereikbare, hoogwaardige voorzieningen, stedenbouw onder architectuur – werkt in veel westerse steden goed om een aantrekkelijke stad te zijn. Daarmee interesseer je investeerders. Het beleid voor werklocaties was – in tegenstelling tot de woningmarkt – de afgelopen decennia juist bijzonder liberaal, met als gevolg een overaanbod van bedrijventerreinen en kantoren op alle mogelijke zichtlocaties. Dat kan



Met de voordeur in de stad en achterdeur in groen, dat is de wens

meer gefocust worden rond kennisinstellingen en een aantal goed bereikbare toplocaties. Tegelijkertijd is de stad aantrekkelijk voor minder kapitaalcrachtige, maar creatieve en innovatieve eenpitters, die goede ideeën oppakken en uitwerken.

De creatieve stad met hedonistische leefstijl is gebaat bij goedkope huisvesting, maar ook weer de culturele voorzieningen. De stad die in 2040 aantrekkelijk is voor bohemians, nerds, topmanagers, gezinnen, ambtenaren, toeristen, studenten en creatieve kenniswerkers kent naast een goede woningmarkt ook vele voorzieningen. Dat gaat van internationale scholen, sportfaciliteiten, internationaal (muziek)theater en opera, topmusea, tot groen en water, horeca en restaurants in de buurt. Bovendien is de stad veilig en goed bereikbaar.



- Bereikbaarheid
- Cultuur
- Woonmilieus

5 LOCATIE, LOCATIE, LOCATIE! ELK KENNISMILIEU ZIJN EIGEN PLEK

Met de opmars van opkomende economieën neemt de internationale concurrentie toe. Dat geldt niet alleen voor goedkope productie, maar steeds meer voor slimme toepassing van de nieuwste technologieën. De maakindustrie verplaatste zich de afgelopen decennia naar Azië. De relatief goedkope arbeid in de regio is een van de belangrijkste redenen voor deze 'global shift'. De in Europa en de VS achtergebleven industriële sectoren hebben moeite om het productiviteitsniveau te halen dat nodig is voor efficiënte productie op wereldschaal. De industriële clusters in deze regio's willen zich mondiaal onderscheiden met hoogwaardige functies die op de lange termijn voor dynamiek zorgen: research & development (R&D), handel, hoofdkantoren en regiefuncties.

Dat lijkt een verstandige strategie. Arbeidskosten worden namelijk steeds minder belangrijk voor productieprocessen. In de huidige kenniseconomie zijn innovatie, kenniswerkers, skills (vaardigheden), creativiteit en vernieuwingskracht belangrijke factoren. Dit brengt een veranderende vraag naar locaties, meer gericht op kennismilieus, met zich mee.

Verschillende typen locaties zijn daarbij belangrijk. Campussen en science parks zijn populair bij beleidsmakers. Iedere stad in de huidige kenniseconomie wil wel een campus. Maar je hebt een grote kennisdrager nodig, zoals een universiteit. En er moet meer interactie zijn, die gericht is op kennisdeling en kennisvergaring. Recent onderzoek (Universiteit Utrecht) toont aan dat het Bio Science Park in Leiden tot meer dynamiek leidt in het universitaire milieu. Dit is opmerkelijk, gezien de vaak kritische opinie over campussen. Imago, ontmoetingsplek, clustering van kennis,



Designhuis Piet Hein Eek in Eindhoven: kleinschalig creatief.

samenwerking tussen bedrijven en universiteit: het komt er samen.

Ook andere typen kennismilieus zijn belangrijk. Creatieve sectoren en industrieën werken kleinschalig. Zzp'ers werken vaak aan huis en willen ontmoetingsplekken in de buurt. Ook de wijk-economie krijgt steeds meer een kennis-economisch karakter.

Ten slotte zijn voor de *global pipeline*-functie van hoofdkantoren toplocaties nodig. Op de Zuidas na lijkt Nederland die te ontberen. Alle typen werkmilieus vergen andere typen vastgoed. De kantorenleegstand van nu nodigt niet uit tot actief nadenken over vastgoedbeleid, maar in een visie voor 2040 mag dat niet ontbreken.



- **Science parks**
- **Betaalbare toplocaties**
- **Werk-aan-huis-optie**

WHITE PAPERS Lezen voor later

Meer over verschillende strategieën om Nederland een aantrekkelijke vestigingsplek te maken.



Gerard Marlet, **De aantrekkelijke stad**. Moderne locatietheorieën en de aantrekkingskracht van Nederlandse steden, VOC Uitgevers, 2009



Mark Thissen, Arjan Ruijs, Frank van Oort en Dario Diodato **De concurrentiepositie van Nederlandse regio's**, PBL, 2011



Otto Raspe, Anet Weterings en Frank van Oort, **De economische kracht van de Noordvleugel van de Randstad**, PBL, 2010



M. Baaij, F. van den Bosch, H. Volberda en T. Mom, **Wederzijds Profijt**, RSM, 2009



Otto Raspe, Anet Weterings en Mark This, **De internationale concurrentiepositie van de topsectoren**, PBL, 2012

6 DE BIG FIVE DAAG ZE UIT

Hoewel dit nooit officieel vastgelegd of openbaar is gemaakt, beweren velen dat (grote) multinationals in Nederland minder vennootschapsbelasting betalen. Dit geeft Nederland een sterk concurrentievoordeel, want het trekt meer investeerders aan. Maar als dit zo is, dan komen die om oneigenlijke redenen. Ze hebben weinig binding met Nederland. Bovendien bepalen dezelfde multinationals al decennialang het Nederlandse economische landschap. Shell, Philips, Unilever, Akzo, DSM; het is het bekende rijtje.

Critici vinden dat de ontwikkeling van jonge, groeiende en innovatieve bedrijven wordt geremd door de focus op (hoofdkantoren van) buitenlandse multinationals en de nationale top. De vastgeroeste multinationals zouden 'locked in' zijn, niet meer naar buiten kijken, en bovendien door belastingvoordeel worden gepaaid. Zijn ze nog wel de kurk op de nationale economie? En als ze dat niet zijn, zijn er dan ook nieuwe, kleine en creatieve bedrijven die zouden kunnen doorgroeien naar grotere omvang?

Het zal een beetje van beide zijn. Feit is dat er al decennia geen groot nieuw Nederlands concern is ontstaan dat zich kan meten met de nationale top 5. Buitenlandse ervaringen laten zien dat in landen waar bedrijven in de top 10 van plek wisselen of eruit vallen, de economische groei beduidend hoger is. De wisseling aan de top is bewijs voor dynamiek in een land. Nederland zou dat in 2040 ook meer moeten hebben. ■

Frank van Oort is hoogleraar stedelijke economie aan de Universiteit van Utrecht



HOTSPOTS

Welke unieke plekken zijn aantrekkelijk voor de bedrijven van de komende generatie? Drie voorbeelden:



1. **Campus:** het Science Park bundelt talent, bedrijf en universiteit



2. **Thuis:** het nieuwe werken zal de bedrijfslocatie minder relevant maken



3. **Periferie:** veel bedrijven zullen in de provincie starten





door JAN FRED VAN WIJNEN
fotografie ERIK HIJWEEGE

COURTESY OF WITZENHAUSEN GALLERY
AMSTERDAM / NEW YORK

KLIMAATBEELD

HOTSPOT HOLLAND

Fiscaal solide, hoog-
opgeleid, stijf van de
kennisclusters – het
zal allemaal wel. De
grote aantrekkings-
kracht van Nederland
zit in een kwaliteit die
veel moeilijker is te
analyseren, moeilijker
te creëren en makke-
lijk te beschadigen.
Dat is, zoals columnist
Rudy Stroink dat
treffend in dit maga-
zine noemt: dichtbij
en ver. Kleinschalig,
maar toch met de hele
wereld verbonden.
Huiselijk bij 800 km
per uur, zoals de
jeneverhuisjes die
de KLM verkoopt.
Op deze foto's toont
Erik Hijweege de
'nitty gritty' van ons
vestigingsklimaat.

SCHIPHOL

Een van de grote scharnierpunten
in het Europese luchtverkeer, het
schijnbaar eindeloos groeiende
Schiphol, verbindt Nederland met
313 bestemmingen in 104 landen.
Vorig jaar liepen er bijna 50 mil-
joen mensen door de slurven van
de luchthaven. Op en rond Schip-
hol werken 60.000 mensen.

BRON: SCHIPHOL





AMSTERDAM

Wie een aarzelende buitenlander over de streep wil trekken om de hoofdstad te bezoeken (volgens reisgids Lonely Planet het op een na interessantste reisdoel van komend jaar), moet de volgende feiten uit zijn hoofd kennen: 1281 bruggen, 110 rondvaartboten, 165 grachten, 40 parken, 600.000 bloembollen, 302 openbare beelden, 654 historische gevelstenen, 165 antiekwinkels, 9 carillons, 51 musea, 22 Rembrandts, 206 Van Goghs, één paleis.

BRON: IAMSTERDAM





HOLLAND

Het voordeel van een dicht bebouwd land is dat de natuur nooit ver weg is (we hebben het niet over échte natuur, maar over het groene, natte cultuurlandschap). Het pontje op de foto – Overijsselse Vecht – is bereikbaar via het 29.000 km lange fietspadennetwerk in Nederland. Over het water kom je ook een heel eind: Nederland telt ruim 4400 km rivier, kanaal en beek. BRON: NBTG

→ Het boek 'Holland' is dit najaar verkrijgbaar bij de betere boekhandel. Foto's kunt u bestellen via www.hijweege.com

INTOLERANTIE

HUISELIJKHEID BIJ 800 KM/U

BUITENLANDSE ONDERNEMINGEN vinden Nederland het overwegen waard. Er zit veel groene ruimte tussen de niet al te dichtbebouwde steden met die keurige straatjes. Het landschap heeft wolkenkrabbers noch verkeersinfarcten, zoals ze die kennen van Parijs, Hongkong, New York of Milaan. Ze kunnen vanuit elk stadscentrum binnen tien minuten in het groene land zijn. Dat landschap varieert van stranden, tot bossen en meren en oneindige vergezichten met koeien en wolkenpartijen van Vermeer. De nationale luchthaven ligt zeer nabij het centrum van Amsterdam. En dan de mensen. Hun steenkolenengels ontwapent, evenals hun confronterende directheid en vrijzinnige denkbeelden.

Ik vroeg Sergey Brin (Google) een keer of hij een kantoor in Nederland wilde vestigen. Hij was enthousiast en had meteen een locatie in of nabij Amsterdam in gedachten. Maar dan moest er wel een kabelbaan komen naar Almere, want daar zou het merendeel van zijn medewerkers moeten gaan wonen. Dat hij de kaart van Nederland paraat had, is een duidelijke indicatie dat Nederland serieus meedoet in de internationale wedstrijd van aantrekkelijke vestigingsplaatsen.

Het hoofdkantoor van Google voor Europa staat nu echter in Ierland, omdat de belastingen daar idioot laag waren toen de keuze werd gemaakt. Maar we hadden het destijds ook verloren op ons veranderde imago. De voor ons aantrekkelijke buitenlandse bedrijven – hightech, creatief, innovierend – zijn over het algemeen van het sociaal liberale soort. Deze zoeken de open, kleinschalige markt en die willen niet opereren in een land waar bestuurders over elkaar buitelen in een wedstrijdje ‘intolerantie jegens buitenlanders’. Wie Afrikanen de deur wijst, zal dat misschien ook doen met talenten uit andere landen.

Verder hebben we er veel last van dat overheid, bedrijfsleven, wetenschap als gescheiden



Door **Rudy Stroink**, oprichter van projectontwikkelaar TCN in Utrecht

domeinen opereren, een probleem voor een moderne economie. Er worden wel pogingen ondernomen ze met elkaar in contact te brengen, maar de cultuurverschillen zijn nog erg groot. Dat is de prijs van zestig jaar industrie- en wetenschapsbeleid dat werd gedictieerd door de overheid. Academici in Nederland krijgen spontaan uitslag als ze wordt gevraagd samen te werken met het bedrijfsleven. Dat zou aantasting van de academische vrijheid zijn.

En toch vermoed ik dat de infrastructuur van tolerantie, directheid, creativiteit en neocalvinisme een oorspronkelijke mix geeft, die precies aansluit bij de nieuwe postrecessie-vrijemarkteconomie. De keukentafeleconomie.

De wereldeconomie wordt kleinschaliger. In tegenstelling tot wat we tien jaar geleden bedachten, ontwikkelt zich een bijzondere mix van enerzijds intensieve lokale samenwerkingen en anderzijds wereldwijde verknoppingen via hubs. Het huisje met jenever dat de zakenreiziger van de KLM krijgt, staat symbool voor dat contrast.

Huiselijkheid, maar dan wel bij 800 km/uur. Een succesvol land moet op beide schaalniveaus opereren. Dat vergt een gecoördineerde overheid die lokale – lees: gemeentelijke – activiteiten kan koppelen aan internationale verbindingen. Dat lukt nog niet zo goed. De departementale en gemeentelijke delegaties lopen elkaar in het buitenland nogal eens in de weg en er is sprake van een open competitie tussen de regio's. Iedereen wil dezelfde economische speerpunten: de creatieve sector, greenport en life science.

Nederland is een stad, geen land. De vergelijking met Singapore dringt zich op. Ook zo'n hub dicht tegen een grote broer aan, maar eigenwijs en zeer gericht op kwaliteit van het leven. In Singapore weten ze acquisitie en beleid te coördineren, dat lukt bij ons nog niet. Misschien is een coalitie PvdA en VVD de ideale combinatie van zorg voor lokale kwaliteiten en een internationale vrije handelsorientatie. We zullen het zien. ■

SERGEY BRIN WILDE EEN KABELBAAN TUSSEN AMSTERDAM EN ALMERE



INZICHT

Hoe de wereld er in 2040 uitziet, is lastig te voorspellen. Wat we weten: meer en oudere mensen. **Paul Schnabel** zijn methode om naar de toekomst te kijken, volgens vijf rapporten.



TOEKOMSTBEELD (1)

EEN KWART BOVEN DE 65

In 2040 hebben de miljoenen oudere Nederlanders een andere houding ten aanzien van pensioen. Ze zijn gezond en zullen langer doorwerken.

Rond 2040 zal het aantal 65-plussers zijn hoogtepunt bereikt hebben. De prognoses van het CBS laten zien dat er dan twee miljoen ouderen meer zijn dan nu. Ze vormen dan een kwart van de totale bevolking. Dat is een percentage dat een land als Japan nu al heeft bereikt. Nederland is met 16% (2,6 miljoen) 65-plussers daar nu nog ver van verwijderd en ook in de EU nog een van de jongste landen. Dat gaat veranderen, nu de babyboomgeneratie geleidelijk met pensioen gaat. Vanaf nu zal het aantal baby's elk jaar fors worden overtroffen door het aantal nieuwe 65-plussers. Gemiddeld blijven zij bovendien langer leven. Wie nu 65 wordt, heeft gemiddeld nog zo'n 20 jaar te leven. In 2040 zal het aantal 80-plussers dan ook ruim verdubbeld zijn tot anderhalf miljoen, zo meldt Demos, het informatieve bulletin van het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut. De paradox van de langere levensverwachting was tot voor kort dat die gepaard ging met een steeds vroegere pensioenleeftijd. Dat is eens te meer opmerkelijk,



Demos, september 2012 – 'Een andere kijk op vertraging' – Nico van Nimwegen en Carlo van Praag

Paul Schnabel is directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau

omdat de ouderen van nu zich gemiddeld veel beter voelen dan hun ouders op 50- of 60-jarige leeftijd. Het geleidelijk verdwijnen van de vroege uittreedregingen heeft er al wel toe geleid dat de werkelijke pensioenleeftijd inmiddels steeds dichterbij de officiële uittreedleeftijd van 65 jaar is aan komen te liggen. 63 jaar is nu gewoon geworden. Omdat voor iedereen die na 1950 geboren is alle overgangsregelingen zijn weggefallen, zal de wer-

kelijke pensioenleeftijd snel naar 65 en een paar maanden gaan. De praktijk verandert, maar ook de houding verandert. Meer dan de helft van de Nederlanders verwacht nu al langer te zullen gaan werken om hetzelfde pensioen te halen. Een kleine minderheid kiest voor vroegpensioenering en accepteert in ruil daarvoor een lagere pensioenuitkering. De klassieke vraag 'hoelang moet je nog?' maakt steeds meer plaats voor 'hoelang ga je nog door?' en dat is allerminst cynisch bedoeld. Nu al werkt 8% van de mannen tussen 65 en 70 jaar. Het zijn vooral mannen met een eigen bedrijf of een vrij beroep, maar als de Wet Werken na de AOW er komt – en dat wordt langzamerhand wel tijd –, zullen ook werknemers na hun pensioenering gemakkelijker weer aan de slag kunnen gaan. De kleinkinderen opvangen is leuk en golf spelen misschien nog leuker, maar daar heb je toch niet je hele leven voor gewerkt. Blijven werken, al is het misschien niet meer iedere dag, is beter voor de gezondheid en het brengt nog wat op ook. Dat is weer leuk voor de kleinkinderen.

TOEKOMSTBEELD (2)

TE VER VOORUIT

We willen heel graag vooruitkijken, maar het wordt steeds moeilijker dat te doen. Kijk even 27 jaar terug.

Er verandert te veel te snel en er hangt steeds meer met steeds meer samen. Slechte hypotheek in het midden van de VS brengen Nederlandse banken in de problemen. Een epidemie in Zuid-China leidt binnen een paar dagen tot nieuwe ziektegevallen bij ons. Net lijkt kernenergie weer meer aanvaardbaar te worden en dan doet de ramp met de reactor in Fukushima de stemming weer helemaal omslaan.

Wie denkt iets zinnigs te kunnen zeggen over hoe het met Nederland en de Nederlandse economie in 2040 gesteld zal zijn, doet er goed aan even niet 27 jaar vooruit, maar 27 jaar terug te kijken. Nederland in 1984/85 dus. Het ging toen niet erg goed met ons, de werkloosheid was hoog, de kans op oorlog met de Sovjet-

De komende vijftwintig jaar – Een toekomstverkenning voor Nederland (1977)

Unie was niet denkbeeldig. De eerste personal computers deden hun intrede als een soort veredelde schrijf- en



rekenmachines. Van internet had nog niemand gehoord, de mobiele telefoon woog drie kilo en was zo groot als een aktetas. Echt vooruitkijken kan niet, zoals ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid moest vaststellen toen ze in 2002 terugkeek op 'De komende vijftwintig jaar' (1977), in zijn soort de beste toekomststudie ooit in Nederland uitgevoerd.

Toch, wie als ondernemer of als koper van een huis een grote financiële stap gaat zetten, wil weten wat de risico's op lange termijn zijn. Dat is niet vooruitkijken naar de toekomst in het algemeen, maar rekening houden met wat redelijkerwijs in de toekomst zijn persoonlijke kansen zullen zijn. Geen voorspelling, maar een berekening. Ook die biedt geen harde zekerheid. Leven blijft gevaarlijk, maar hoeft niet levensgevaarlijk te zijn.

TOEKOMSTBEELD (3)

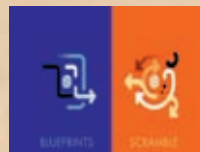
MEER MENSEN WILLEN MEER

De rijken van straks komen niet uit het Westen en met een groeiende wereldbevolking ontbrandt de strijd om de energievoorraad.

In 2040 zal de wereld bijna negen miljard mensen tellen, twee miljard meer dan nu. Dat klinkt angstaanjagend en dat is het ook. Het is zo veel meer dan de wereld aankan. Dat was natuurlijk allang bekend, maar het beeld van die mensenmassa is wel veranderd. We zijn er aan gewend geraakt om de groei van de wereldbevolking vooral als een groei in het aantal armen te zien. Daar lijkt het nu minder op. Juist in de landen met een nu al grote be-

volking – China, India, Indonesië, Brazilië, Vietnam, Mexico – neemt de welvaart sterk toe. Mensen gaan op grotere voet leven en dat betekent dat hun footprint ook dichter bij die van Europeanen en Amerikanen komt. Er wordt meer energie gebruikt, meer autogereiden, beter gegeten en prettiger gewoond, verder gereisd en rijker geleefd. Dat zou je niemand willen ontzeggen, maar de vraag is groter dan het aanbod in wat de wereld aan hulpbronnen te

Shell scenariostudie 2008 'Blueprints or scramble'



bieden heeft. Dat was wat betreft energie al het thema van de twee Shell-scenario's voor 2050. De keuze volgens Shell: een eerlijke verdeling van de energievoorraad door een soort wereldregering of een door eigen belang ingegeven strijd tussen landen om het bezit van de schaarser wordende fossiele brandstoffen. Alleen een utopist zal denken dat de eerlijke verdeling het meest realistische scenario zal blijken. Strijd is het echte vooruitzicht voor 2040.

TOEKOMSTBEELD (4)

MINDER TE BOUWEN

Minder vraag naar vastgoed heeft een structureel karakter.

Het gaat slecht met de bouw.

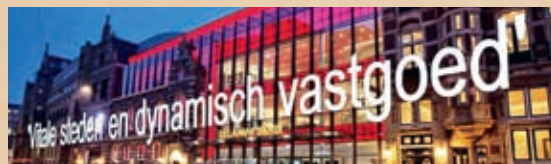
In 2011 zijn er maar 50.000 woningen bij gekomen, er staan miljoenen vierkante meters kantoorruimte leeg en veel winkels blijven onverhuurbaar. Langzamerhand wordt wel duidelijker dat het niet allemaal simpelweg gevolgen van de recessie zijn. In twintig jaar zijn de bouwkosten van een huis verdubbeld. De inkomens hebben daar geen gelijke tred mee gehouden en dat staat los van de kans op een hypotheek. Verhuizen is moeilijker geworden, maar van absolute woningnood is toch geen sprake. De kantorenbouw is jarenlang vrijwel ongehinderd door regelgeving doorgegaan, terwijl de po-

Symposium 'Vitalen steden en dynamisch vastgoed' van de WPM Groep op 8 oktober in het DeLaMartheater in Amsterdam



tentiële huurders al bezig waren het nieuwe werken in te voeren. Minder vaste werkplekken, minder individuele statuskantoren, meer thuiswerken. Het heeft echt nadelen, maar het spaart wel veel geld uit en daarom blijft het nieuwe werken populair. Winkeliers voelen de recessie, net zo als de restaurateurs, maar hebben ook te kampen met een dalende omzet

door de toenemende populariteit van het webwinkelen. Zou het kunnen dat de terugloop in de vraag naar woon-, werk- en winkelruimte wel versneld is door de recessie, maar toch ook een meer structureel karakter heeft. Misschien is er ook geen behoefte meer aan grote nieuwbouwwijken, eindeloze winkelstraten of uitgestrekte bedrijventerreinen. De bouwsector zal dan in de komende decennia kleiner worden. Op de vele conferenties over de problemen in de vastgoedsector is dat nog geen populair thema. Men hoopt nog op betere tijden.



BLIJVEN CONCURREREN

De vijfde plaats op de lijst van de beste economieën van de wereld. Nederland behoort volgens de nieuwe Global Competitiveness Index van het World Economic Forum (2012-2013), de club die elk jaar de politieke en economische leiders van de wereld in Davos bijeenbrengt, tot de top. De nummers één en twee van de wereld, Zwitserland en Singapore, zullen we niet gauw inhalen, maar Duitsland en de VS staan nu lager genoteerd dan Nederland, om over Frankrijk (17), China (29) en India (59) nog maar te zwijgen. Is er iets uit af te leiden over

hoe Nederland er in 2040 voor staat? Niet de 'ranking' op zich zegt iets, wel de punten waar we goed en minder goed op scoren. De Index roemt onze infrastructuur, de kwaliteit van het onderwijs, de beschikbaarheid van internet, de lage infla-



tie, de goede organisatie van de marktwerking en de productiviteit. Veel minder positief is het oordeel over de arbeidsmarkt – te inflexibel –, de regelgeving – te veel –, de belastingen, de nationale schuld en het begrotingstekort – allemaal te hoog. Onderzoek en innovatie komen er nu nog niet zo slecht van af, maar op termijn dreigt achterstand. Nederland geeft vergeleken met andere topeconomieën weinig geld uit aan onderzoek, ongeveer € 10 mrd per jaar. Dat is 1,6% van ons bbp en de tendens is dalend. Dat is ongemakkelijk veel minder dan de bijna 4% die overheid en in-

dustrie in Zweden, de nummer vier op de Index, uittrekken voor onderzoek en ontwikkeling. In Baden-Württemberg, topregio van de Duitse maakindustrie, loopt dat zelfs al op tot meer dan 5% bbp. Uit de meer dan honderd indicatoren die het World Economic Forum gebruikt om tot zijn oordeel te komen, blijkt dat Nederland nog wel een paar belangrijke slagen moet maken om ook op termijn een hoge notering te houden. Lagere lasten, minder regels, hogere arbeidsflexibiliteit, dat is duidelijk, maar ook meer inzet op innovatie.



cutting through complexity

Het kan altijd beter

Vier inzichten

Hoe zorgen we ervoor dat Nederland ook over 20 jaar nog een vitale en innovatieve economie is? Door slimmer en hoger in te zetten op onze internationale rol.

Rob Groot – Chairman China Practice bij KPMG in Nederland – deelt vier inzichten.



Nederland heeft zo veel om trots op te zijn Doe er dan ook niet te bescheiden over

De Nederlandse economie moet het niet hebben van de binnenlandse markt. Onze kracht zit in de openheid van onze economie en de stevige relaties met andere landen. Dat is iets om te koesteren en waar mogelijk te versterken. We moeten buitenlandse partners dan ook helder laten zien dat we veel te bieden hebben. Maar gek genoeg zijn we als het erop aankomt tamelijk bescheiden over onze pareltjes. Neem bijvoorbeeld onze kennis op het gebied van agritechologie: Chinese zakenpartners hebben haarfijn door dat deze kennis voor de lange termijn grote kansen biedt, want een adequate voedsel-

voorziening wordt een van de grootste strategische uitdagingen. Het zit diep in onze volksaard besloten om daar vooral niet al te hoog over op te geven. Binnenlands mopperen we dat het een aard heeft en internationaal mompelen we binnensmonds dat we ook goede dingen te bieden hebben. Die bescheidenheid mogen we best wat laten varen. Overheid en bedrijfsleven kunnen hierin samen optrekken en internationaal een zelfverzekerd verhaal vertellen. Niet alleen met betrekking tot de agritechologie, maar op tal van andere terreinen.

Op de ranglijstjes doen we het goed

Maar veel interessanter is waar het beter kan

Het zal weinigen zijn ontgaan: Nederland is met stip gestegen van 7 naar 5 op de Global Competitiveness Ranking van het World Economic Forum. Hoe relevant is zo'n ranglijst precies? Voor bijvoorbeeld Chinezen heel relevant, want die hechten waarde aan rankings en benchmarks. Tegelijkertijd leggen zij ook de focus op precies die deelaspecten die voor hen van belang zijn. We moeten dan ook oppassen voor scorebord-journalistiek en ons niet al te gelukkig prijzen met de topnotering. Het kan altijd beter, zeker als we kijken naar de onderliggende scores op deelcriteria. In de World Bank Survey 'Ease of doing business' is Nederland bijvoorbeeld pas op de 31e plaats terug te vinden. Om nog maar te zwijgen van 'dealing with construction permits': plaats 99. Kortom, de uitdaging is helder: we moeten voortdurend blijven werken aan verbetering.

Nederland als markt is vaak minder relevant

Maar als Europese Hub des te meer

Voor Azië en Latijns-Amerika is Nederland een postzegel in Europa. Dat mag dan een versleten cliché zijn, maar we gedragen ons er vaak niet naar. En dus kan het nog steeds zomaar gebeuren dat een buitenlandse investeerder in een week tijd twee handelsdelegaties ontvangt uit verschillende Nederlandse regio's die hemelsbreed niet meer dan 50 kilometer uit elkaar liggen. Dat heeft twee potentiële uitkomsten: of de investeerder begrijpt er niets van, of hij begrijpt het haarfijn en speelt de regio's tegen elkaar uit. In beide gevallen is het effect ongewenst. Met andere woorden: de Nederlandse postzegel is helemaal niet zo relevant voor het buitenland. De Europese markt is dat echter wel degelijk, en vanuit dat perspectief is Nederland opeens wel heel relevant. Zoals Singapore zich de afgelopen decennia heeft ontwik-

keld als de hub voor het zakendoen in Azië, zo kan Nederland zich nog meer ontwikkelen als de hub voor Europa. We hebben een rijke historie als land dat over de grenzen heen reikt en fungeert als toegangspoort. We hebben een sterk internetknooppunt. We spreken onze talen goed en hebben een prima expatklimaat. En we hebben een goede fysieke infrastructuur en zakelijke dienstverlening. Daarop kunnen we voortbouwen. Het gevaar van de huidige crisis is dat we te veel naar binnen gaan kijken en daarmee juist onze belangrijke rol in Europa verkwanselen.

De jeugd heeft nog steeds de toekomst

Dus laten we ruim baan geven aan internationaal talent

Terwijl we ons nu (terecht) druk maken over hoe we uit de financiële crisis kunnen komen is er ook nog een andere zekerheid: een groeiend tekort aan nieuw talent, waaronder technisch geschoolde mensen. Zelfs als alle stimuleringsmaatregelen van de overheid gunstig uitpakken zullen we – mede als gevolg van de vergrijzing – straks met een nijpend tekort zitten en dat kan voor langere tijd een verlamdende uitwerking hebben op de economie. Japan stagneert om deze reden niet voor niets al meer dan tien jaar. Om de vitaliteit van onze economie te behouden is het zaak om ook op dit gebied de blik naar buiten te richten. Als Nederland ruim baan geeft aan immigranten en/of buitenlandse studenten, kunnen we daarmee waarborgen dat bedrijven – groot en klein – niet worden beperkt in hun groei mogelijkheden. We moeten niet bang zijn dat er kennis weglekt als gevolg van die openheid. Een Chinese student die in Rotterdam studeert en na zijn studie weer terugkeert naar China is immers waarschijnlijk wel een ambassadeur voor Nederland geworden. Ook andere landen zien in dat een strategisch immigratiebeleid nuttig is voor een bloeiende economie voor de komende decennia. Canada en Australië hanteren bijvoorbeeld een aan de vraag in de markt gekoppeld transparant puntensysteem voor het toekennen van visa.



Rob Groot
Chairman
China Practice
KPMG Nederland

 [Praat mee #dnwvestiging](#)

kpmg.nl/denieuwewereld



**niet alle kinderen kunnen meedoen
in nederland groeien
367.000 kinderen op
in armoede**

**thuis is er geen geld
voor dans- of muzieklessen**

**het jeugdcultuurfonds
betaalt die lessen
voor hen**

**want voor ieder kind is het
belangrijk om mee te doen en
zich te ontwikkelen**

dat gun je toch ieder kind

steun ons

www.jeugdcultuurfonds.nl