

# Visie op hoofdkantoren is vooral een kwestie van aannames

In Den Haag woedt een loopgravenoorlog over het faciliteren van multinationals. Wat levert een hoofdkantoor nu echt op? Een zoektocht

Door Han Dirk Hekking en Pieter Couwenbergh

“

‘Heb je kinderen? Dan kunnen ze een interessante baan krijgen bij Heineken, Unilever of Ahold. Werken in Rusland, Turkije of de VS. Of op het hoofdkantoor natuurlijk’, zegt Alexander Rinnooy Kan, voormalig ING-bestuurder, ex-SER-voorzitter en tegenwoordig senator voor D66, als hem wordt gevraagd naar het belang van hoofdkantoren. De eerste reactie van andere bestuurders, die niet met hun naam in de krant willen, is min of meer hetzelfde.

Bij het debat over de dividendbelasting — de belasting op het gedeelte van de winst dat een bedrijf uitbetaalt aan zijn aandeelhouders — rees deze week de vraag wat de waarde voor Nederland is van internationale hoofdkantoren. Moeten we ons best doen om Unilever, Shell en AkzoNobel te behouden, of om brexit-ontvluchtende concerns te lokken? Kunnen we het geld van de dividendtaks, jaarlijks € 1,4 mrd, niet beter gebruiken? Bijvoorbeeld voor de echte banenmotor, het midden- en kleinbedrijf, of anders voor het stimuleren van start-ups? Kunnen we er geen hogere lonen voor leerkrachten en verpleegkundigen van betalen?

De reputatie van multinationals heeft door onthullingen over de belastingmoraal van concerns als Apple, Nike en Starbucks een deuk opgelopen. Dat maakt het pleidooi van premier Mark Rutte voor een beter vestigingsklimaat er niet gemakkelijker op. Tegelijkertijd dreigt de Nederlandse fiscale gereedschapskist om het bedrijfsleven te hel-



‘Er is amper onafhankelijk onderzoek naar de effecten van een verplaatsing’

pen, leger te raken door bijvoorbeeld de Europese plannen om de vennootschapsbelasting in alle lidstaten op dezelfde leest te schoeien.

‘Je ziet dit kabinet de belasting op intellectueel eigendom aanscherpen. Het schrappen van de dividendtaks is daar een compensatie voor’, zegt hoogleraar Henk Volberda van de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. ‘We vergeten in Nederland dat er een internationale slag om hoofdkantoren woedt. Frankrijk en Groot-Brittannië hebben grote acquisitiemachines. Als in Frankrijk een concern overweegt het hoofdkantoor te verplaatsen, komt de president langs en krijgt dat bedrijf uitzonderingsregelingen.’

Volberda geldt als een expert als het gaat om het belang van hoofdkantoren. Wie een kosten-batenanalyse wil maken of op zoek is naar harde cijfers over de meerwaarde, komt bij hem uit, of bij belanghebbenden, zoals adviesbureau Boston Consulting Group. Er is echter amper onafhankelijk onderzoek gedaan naar de economische effecten van verplaatsingen van hoofdkantoren. En als dat er is, is het gefinancierd door VNO-NCW, de lobbyist van het grote bedrijfsleven.

Dat geldt voor ‘Wederzijds Profijt’, het onderzoek van Volberda uit 2009. De Rotterdamse hoogleraar, die benadrukt dat VNO-NCW geen invloed heeft gehad op de conclusies van zijn onderzoek, becijferde op basis van door 58 topbestuurders ingevulde enquête-formulieren dat de veertien Nederlandse hoofdkantoren

ILLUSTRATIE:  
FD STUDIO/ISTOCK

14 Veertien concernhoofdkantoren van de Fortune Global 500 zitten in Nederland. Daarmee staan we op de zevende plaats.

29.000 Samen verschaffen de concernhoofdkantoren aan 29.000 mensen werk. Indirect bieden ze werk aan 62.000 mensen.

600 Zo'n zeshonderd topmanagers zijn van deze topbedrijven afkomstig.

BRON: WEDERZIJD'S PROFIJT: DE STRATEGISCHE AARDE VAN TOP 100 CONCERNHOOFDKANTOREN (2008)



## Vestiging Rotterdam of Londen?



Hoofdkantoor Unilever in de Britse hoofdstad.

FOTO: HH

Unilever heeft een dubbele nationaliteit en officieel twee hoofdkantoren, al worden de belangrijkste beslissingen sinds enige tijd niet in Rotterdam maar in Londen genomen. Unilever wil nu kiezen. Eerder koos het Brits-Nederlandse Shell voor Den Haag.

uit de Fortune Global top 500 van grootste bedrijven circa 29.000 directe banen opleverden, dus mensen die bij die concerns in dienst waren. Totale salarissom: € 4,5 mrd. Het aantal indirecte banen dat dankzij deze hoofdkantoren bestaat — denk aan fiscalisten, juristen en bankiers — schatte Volberda in 2009 op 62.000.

Naar de exacte cijfers anno 2017 is het gissen. ‘Er is weinig fundamenteel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar wat verplaatsingen van hoofdkantoren nu precies voor een land betekenen’, constateert hoogleraar international business Arjen Slangen van de Katholieke Universiteit Leuven. ‘Het is heel moeilijk direct aan te wijzen wat een hoofdkantoor aan banen en toegevoegde waarde oplevert’, stelt ook Cees van Beers, hoogleraar innovatiemanagement bij de TU Delft.

Welke factoren een rol spelen bij de locatiekeuze van een concernhoofdkantoor is een stuk eenvoudiger. Dienstverlener aan de olie- en gasindustrie SBM verhuisde in 2015 van Monaco naar Nederland. Redenen: de aanwezigheid van veel hoogopgeleid toptalent, een goede infrastructuur (Schiphol) en een gespecialiseerde adviesindustrie aan de Zuidas, naast een prettig woonklimaat (internationale scholen, cultuur en ontspanning).

Maar ook dit soort transfers leveren niet per definitie het bewijs voor premier Ruttes stelling dat hoofdkantoren een banenmotor zijn. Henk Volberda spreekt daarom over een ‘onzichtbare of moeilijk meetbare meerwaarde’ van hoofdkantoren. ‘Het zou helpen als Unilever, Shell en Philips voortaan een aparte bladzijde in hun jaarverslag wijden om te beschrijven wat zij in het land van vestiging doen.’

### Brievenbusfirma's

Bij het analyseren van het belang maakt Volberda onderscheid tussen brievenbusfirma's, juridische besliscentra en concernhoofdkantoren. De eerste categorie is ‘zo weer weg als het fiscaal klimaat wijzigt’, zegt de onderzoeker. De waarde is dus discutabel.

Bij de tweede categorie gaat het om de Amsterdamse kantoren van onder meer de Fiat-groep en Airbus die volgens hem kunnen uitgroeien tot volwassen hoofdkantoren. ‘Kijk maar naar Ikea’. De derde groep is te herkennen aan de aanwezigheid van zogenoemde shared services als centrale inkoop, IT, human resources en een nabijgelegen

onderzoekscentrum.

Vooral die laatste categorie, is verantwoordelijk voor de strategische meerwaarde voor een land, meent Volberda. Ze is volgens hem een ‘kweekvijver’ voor managementtalent. ‘Je ziet veel managers van Shell en Unilever bij andere Nederlandse bedrijven aan de slag gaan om het bedrijf te helpen verder te groeien in het buitenland.’

### Uitstraling

De Utrechtse bedrijfshistoricus Keetie Sluyterman, die biografieën schreef over Heineken, Boskalis en Shell, spreekt over het ‘uitstralings-effect’ van hoofdkantoren. ‘Die grote concerns hebben internationale ervaring, knowhow en een dito netwerk. Daar profiteren bedrijven van die hun vleugels in het buitenland willen uitslaan. Ze kunnen bijvoorbeeld hulp vragen bij het opzetten van een expat-netwerk.’

Nederlandse Shell-managers geven daarbij hun kennis niet alleen door als manager, maar ook als commissaris bij Nederlandse bedrijven. Zoals voormalig Shell-topman Jeroen van der Veer nu bijvoorbeeld doet bij onder meer maritiem concern Boskalis.

Verder jagen Nederlandse concernhoofdkantoren volgens Sluyterman en Volberda de internationale groei van Nederlandse bedrijven aan. Als een klein ingenieursbureau een opdracht mag doen voor het hoofdkantoor van bijvoorbeeld Shell, mag het vaak ook aan andere kantoren van Shell leveren. En vervolgens ook aan andere bedrijven. Sluyterman: ‘De Nederlandse offshore-industrie is mede dankzij Shell zo groot geworden.’

Volberda: ‘Hier speelt een versterkingseffect. Het midden- en kleinbedrijf kan veel sneller internationaliseren. Grote bedrijven dwingen hun netwerk van toeleveranciers bovendien om voortdurend te innoveren en dat versterkt hun positie naar andere potentiële opdrachtgevers.’ De multinationals schragen daarbij de status van Nederland als kennisland. ‘Ze leggen de lat hoger, zijn veeleisend en dat draagt bij aan onze positie.’

### Versterkingseffect

En dan is er volgens de hoogleraren Volberda en Van Beers de niet te onderschatten bijdrage aan de kwaliteit van de hogescholen en universiteiten via financiering, docenten en stageplaatsen. ‘Bij de TU Delft is enorm veel onderzoek naar geofysica en natuurlijke energiebronnen als aardolie’, zegt Van Beers. Als Shell zou vertrekken uit Nederland, heeft dat op de lange termijn effecten voor dat onderzoek.

De Delftse hoogleraar denkt dat Nederland via hoofdkantoren een grote rol kan blijven spelen als regisseur in de productieketen van een bedrijf. ‘Die keten is de laatste twintig jaar door technologische ontwikkelingen vaak opgeknipt. Daardoor zijn de kosten



‘Als Shell vertrekt, heeft dat op lange termijn effecten voor onderzoek van de TU Delft’

Lees verder op pagina 4 →