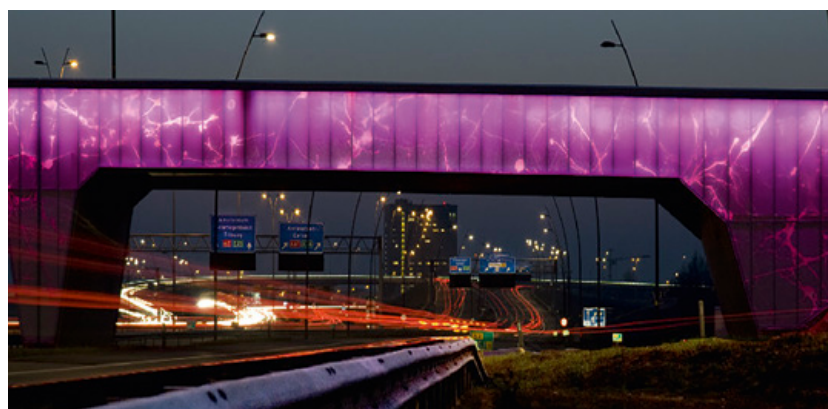


Team Nederland: Samen sterker in de wereld

Een actieplan voor banen en groei

Adviesrapport DTIB Stuurgroep internationale handels-,
innovatie- en investeringsbevordering

April 2017





Voorwoord

Medio 2016 heeft de Dutch Trade & Investment Board (DTIB) een publiek-private Stuurgroep gevraagd te adviseren over hoe Nederland zijn positie op internationale markten kan versterken. Onze internationale prestaties op het gebied van handel, investeringen en innovatie zijn goed, maar is dit gezien de grote uitdagingen van morgen goed genoeg?

Op de grote groeimarkten blijft Nederland namelijk achter bij zijn belangrijkste concurrenten. In een tijd van Europese en internationale spanningen en opkomend protectionisme, is een uitstekend vestigingsklimaat belangrijker dan ooit.

Hoe kunnen we ons concurrentievermogen op de wereldmarkt vergroten? Hoe kunnen we Nederland sterker maken als springplank naar de Europese en de wereldmarkt én als magneet voor buitenlandse investeringen en talenten, die onze samenleving en economie nog krachtiger maken? De DTIB heeft Ineke Dezentjé Hamming, Kajsa Ollongren, Steven Lak, Guido Landheer, Cees Oudshoorn en mij gevraagd hierover rond de Tweede Kamerverkiezingen van 15 maart te adviseren. Jasper Wesseling adviseerde de Stuurgroep vanuit het ministerie van Economische Zaken.

Wij kunnen internationaal grote winst boeken als we ook op het internationale vlak voluit inzetten op dat waar we in eigen land al zo goed in zijn: publiek-private samenwerking. Als we in strategievorming en uitvoering echt alle krachten bundelen: bedrijfsleven, het Rijk, de mainports, de regionale spelers en de kenniswereld. Niet alleen voor handel en investeringen, maar ook voor internationale innovatie.

Zo kunnen we internationaal Nederlandse oplossingen bieden voor de grote maatschappelijke uitdagingen waar de wereld voor staat en bijdragen aan de realisatie van de Sustainable Development Goals. Dat vraagt om een meerjarige programmatische aanpak, een uitmuntend vestigingsklimaat, concurrerende financieringsfaciliteiten en een consequente en intensieve *branding* van ons merk, Nederland; gekoppeld aan een nieuwe hierop toegesneden structuur voor publiek-private samenwerking.

Nationaal beleid legt de basis voor de internationale kracht van Nederland. Sterke internationale prestaties zorgen voor groei en werkgelegenheid in eigen land. In de ambitie de beste te willen zijn, moet iedereen worden meegenomen. Dat vraagt om een ambitieuze investeringsagenda in Nederland: in onderwijs en menselijk kapitaal, ondernemerschap, innovatie en kennis, verduurzaming van economie en maatschappij, en in onze fysieke en digitale infrastructuur.

Op die basis kunnen we met de door ons voorgestelde echt nationale publiek-private krachtenbundeling, internationaal een sprong vooruit maken en onze bedrijven en kennisinstellingen de wind in de zeilen geven. Er is een wereld te winnen.

Chris Buijink

Voorzitter DTIB Stuurgroep Internationale Handels-, Innovatie en Investeringsbevordering

April 2017



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Management samenvatting	6
Hoofdstuk 1. Excelleren in een wereld in transitie	9
Hoofdstuk 2. Eén gezamenlijke visie, strategie en aanpak	14
Hoofdstuk 3. Meerjarige programmatische aanpak van marktwerking	20
Hoofdstuk 4. Uitmuntende vestigingscondities	24
Hoofdstuk 5. Internationaal concurrerende financiële faciliteiten	29
Hoofdstuk 6. Topmerk Nederland	33
Bijlage 1. Financiële paragraaf	36
Bijlage 2. Groslijst van aanbevelingen per hoofdstuk	37
Bijlage 3. Lijst van geconsulteerde partijen	40
Colofon	41

Management samenvatting

Meer economische groei uit internationale ambities

Nog nooit veranderde de wereld zo razendsnel als nu. De impact op internationaal zakendoen en internationale kansen is enorm. Disruptieve technologie en de opmars van robotisering zorgen voor een ongekende dynamiek. We staan aan de vooravond van een mondiale energietransitie. Door de sterke bevolkingsgroei en de opmars van mega-steden in Afrika en Azië ontstaan nieuwe groeimarkten die volop exportkansen bieden. Ons huidige systeem is echter onvoldoende ingericht om deze kansen te grijpen en bij te kunnen dragen aan de realisatie van de Sustainable Development Goals. Dat vraagt om een nieuwe aanpak van internationaal ondernemen, waarmee we Nederland neerzetten als mondiale speler met uitmuntende vestigingscondities en onmisbare kennis. En bovendien zal de internationalisering van Nederlandse bedrijven en kennisinstellingen een groter aandeel moeten leveren in onze nationale economische groei. In 2030 moet 40 procent van ons inkomen aan het buitenland worden verdiend.

Een blik op de internationale economische ranglijsten laat zien dat Nederland er op het eerste gezicht prima voorstaat. Onze export levert een derde van het bruto binnenlands product (bbp) en zorgt voor 2,2 miljoen voltijdbanen. Bijna 20 procent van de Nederlandse banen – 1,3 miljoen voltijdbanen – wordt gecreëerd door in Nederland gevestigde buitenlandse bedrijven. Als twintigste economie ter wereld zijn we de vijfde exporteur van goederen in de wereld en de zevende exporteur van diensten. Van de goederenexport exporteren we driekwart naar landen in de Europese Unie. Bij export van diensten is dit aanmerkelijk minder: daar gaat de helft van de export naar een land binnen de EU. Voor de totale export geldt dat twee derde naar landen binnen de Europese Unie gaat. Met name het MKB exporteert vooral naar de ons omringende landen. Innovatie versterkt daarnaast ons concurrentievermogen en onze toekomstige handelspositie.

Maar... Europa is geen grote groeiemarkt. Internationale groei moeten Nederlandse bedrijven daarom buiten Europa realiseren; in de wetenschap dat het daar vaak moeilijker is om zaken te doen. In de wetenschap dat het daar vaak moeilijker is om zaken te doen. En de economische of bedrijfsrisico's zijn er groter. Daarom is het van belang goede condities te creëren om internationale ambities met succes te ontwikkelen. Met dit advies willen we de ondernemer betere marktkansen bieden, netwerken toegankelijker maken voor ondernemers, financiële condities om internationaal te ondernemen optimaliseren en ondersteuning en informatie voor internationale ondernemers – of ondernemers die internationaal willen gaan ondernemen – verbeteren.

Start met publiek-private krachtenbundeling: 'NL International Business' & 'Trade NL'

Wat we nodig hebben is een uitstekend dienstverlenend netwerk voor ondernemers in binnen- en buitenland, dat sterk publiek én privaat verankerd is. Een eerste stap hiervoor is een publiek-private krachtenbundeling. Te beginnen met het verenigen van de private internationale activiteiten van goed presterende brancheorganisaties en private councils in binnen- en buitenland in 'NL International Business'; gecoördineerd door VNO-NCW en MKB-Nederland. Dit maakt het gezamenlijk optrekken met publieke dienstverleners bovendien makkelijker. De publieke internationale handels-, acquisitie- en innovatieactiviteiten, zowel (inter)nationaal als regionaal, moeten samengaan in één netwerk 'Trade NL'. Een publiek-private programma-pool van experts moet de publiek-private activiteiten ondersteunen.

De 'Werkplaats': het motorblok van de publiek-private samenwerking

In het beoogde netwerk moet een 'operationele motor' worden geïnstalleerd: de publiek-private 'Werkplaats' (werktitel). Begin februari hebben de ministers voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en van Economische Zaken, en de voorzitters van VNO-NCW en MKB-Nederland afgesproken om hun eigen netwerken beter te organiseren: overheid en bedrijfsleven gaan hun eigen sterktes beter met elkaar verbinden binnen een nieuwe samenwerking. Dit doen zij op kansrijke grote internationale projecten. Door de opzet van publiek-private consortia kan Nederland sterker voor de dag komen en wordt de slagkracht van Nederland internationaal vergroot. Hierbij past ook een meer strategische, programmatische meerjarenaanpak, met inkomende en uitgaande missies als belangrijke 'carrier' van de economische diplomatie.

'International Strategic Board' voor advies aan het Nederlandse kabinet

Naast de aanjagende en verbindende functie van de 'Werkplaats' is er een strategisch adviesorgaan nodig dat het kabinet adviseert. Hierbij zijn bedrijven, regionale spelers en de kenniswereld betrokken. De 'International Strategic Board' (werktitel) zorgt voor strategische focus door middel van een overkoepelende nationale internationaliseringsagenda. Deze legt de 'Board' ter goedkeuring aan het kabinet voor. Deze 'Board' monitort ook de voortgang van acties ter versterking concurrentiepositie van Nederland als vestigingsland.

Uitmuntende vestigingscondities maken het verschil met concurrerende landen

Nu de concurrentie tussen landen weer toeneemt, is het noodzakelijk te streven naar uitmuntende vestigingscondities. Zo moeten we streven naar het beste fiscale vestigingsklimaat van Europa. Overige punten waar extra op moet worden ingezet, zijn: kwaliteit van infrastructuur, innovatiesamenwerking, acquisitie van buitenlandse (R&D) bedrijven, beschikbaarheid van hoogopgeleid personeel, een sterke kennisinfrastructuur en een goed woon- en leefklimaat met een hoogwaardig voorzieningsniveau. Ook moet de capaciteit van internationale scholen omhoog.

Internationaal talent aantrekken met een nationaal programma

Innovatieve bedrijven hebben nog steeds een groot tekort aan goed geschoolde arbeidskrachten. Omdat bedrijven kiezen voor plaatsen waar het potentieel aan talent het grootst is, is een investering een goede 'talentenpool' noodzakelijk. Dankzij goede universiteiten, hogescholen en mbo-opleidingen scoort Nederland momenteel goed op het aantrekken van studenten. Een uitdaging is hen meer aan Nederland te verbinden en beter te behouden voor onze arbeidsmarkt. Om internationaal talent aan te trekken én vast te houden is een nationaal programma nodig met actiepunten als: een concurrerend beurzenprogramma voor buitenlandse tech- en ICT-talenten, internationale stages voor het mbo, en een uitbreiding van de kennismigrantenregeling.

Investeren in R&D en internationale innovatie-partnerschappen

Een onderscheidend vestigingsklimaat creëren we in Nederland ook door meer te investeren in R&D. Momenteel groeien de uitgaande R&D-investeringen sneller dan de inkomende. Een alarmerende ontwikkeling, omdat Nederland de ambitie koestert zijn innovatieve sterktes uit te bouwen. Dit punt verdient dan ook de volle aandacht. Heel concreet moeten we meer investeren in internationale innovatie-partnerships. De ervaring leert dat dit type samenwerking doorgaans een voedingsbodemp is voor R&D-investeringen in eigen land.

Benutting Invest-NL voor financiering internationale ambitie

Om internationaal te kunnen concurreren en presteren, moeten ondernemers over goede financieringsmogelijkheden kunnen beschikken. Nederland schiet internationaal tekort op het gebied van exportfinanciering voor het MKB, en project- en consortiafinanciering, concessionele financiering en herfinanciering voor met name het grootbedrijf. Met oprichting Invest-NL kan deze achterstand worden ingelopen. Verdere verbeteringen zijn

mogelijk in versterking van een gelijk speelveld met niet-OESO-landen en vergroting van kennis financieringsmogelijkheden bij ondernemers.

Nederland moet een topmerk worden

Bij een nieuw systeem rondom één gezamenlijke strategie past ook een sterke nieuwe *branding*. In vergelijking met Europese landen presteert Nederland suboptimaal op het gebied van bekendheid, reputatie en uitstraling. Een nieuw nationaal *branding* programma rond Nederland als topmerk moet hier verandering in brengen. Een merk waarmee we ons onderscheiden en onze unieke kwaliteiten benadrukken. En een merk dat ons internationale karakter illustreert, met de sterktes van onze topsectoren en de grote aanwezigheid van bijvoorbeeld hoofdkantoren, multinationale ondernemingen en internationale servicecenters. *Voor de gewenste financiële impuls en complete lijst van aanbevelingen, zie bijlage 1 en 2.*



Hoofdstuk 1. Excelleren in een wereld in transitie

Een wereld in transitie

De veranderprocessen die Nederland in de wereld mee maakt, zijn fors. We beleven niet een tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk. We gaan van een fossiele naar duurzame energievoorziening, van analoge naar digitale informatie, en van een lineaire naar een circulaire grondstoffen economie. Deze transities vatten sommigen samen als de volgende industriële revolutie. Daarnaast zien we een sterke bevolkingsgroei in met name Afrika en Azië, de ontwikkeling van megasteden en – mogelijk – massale economische migratie van arme naar rijkere landen. Ook zien we protectionistische en nationalistische tendensen (opstelling VS, Brexit) en een verminderd draagvlak voor vrijhandel. In veel landen wordt daarom sterk ingezet op bevordering van export en investeringen in hechtere publiek-private samenwerking. Dit vraagt ook voor Nederland om een nieuwe aanpak om te kunnen excelleren op het (economische) wereldtoneel en om een leidende rol te pakken bij het bieden van oplossingen voor de grote uitdagingen waar de wereld voor staat. Oplossingen op basis van de kennis en kunde van onze ondernemingen en hun medewerkers, en van onze kenniswereld. Vanuit een krachtige en open samenleving en economie, een ecosysteem waar internationale

bedrijven en talenten graag deel van uitmaken en ons land zo verder versterken. Deze geschetste wereldwijde ontwikkelingen vragen om een nieuwe aanpak waarmee Nederland zich economisch sterker kan positioneren en zo kan bijdragen aan wereldwijde oplossingen.

De uitdagingen waar we nu voor staan, zijn groot. Er liggen wereldwijd belangrijke maatschappelijke opgaven op gebied van voedselzekerheid, gezondheid, klimaat en grondstoffenvoorziening. In 2050 zijn er negen miljard mensen, twee miljard meer dan nu. Daarnaast zal de energiebehoefte door de groeiende wereldbevolking met stijgend welvaarniveau in bijvoorbeeld Azië fors groeien. Een energietransitie is vereist om hier op een duurzame manier in te kunnen blijven voorzien. De maatschappelijke transitie en mondiale tendensen zijn niet alleen voor Nederland een uitdaging. Met de Sustainable Development Goals (SDG's) en het Klimaatakkoord van Parijs zijn op wereldschaal afspraken gemaakt om deze tendensen aan te pakken. Voor Nederland vloeit hier een kansrijke agenda uit voort. Onze innovatie-inspanningen van overheden, bedrijven en kennisinstellingen en de investeringen van overheden en ontwikkelingsbanken moeten hier optimaal op inspelen.

Waarom is een nieuwe aanpak nodig?

De Nederlandse verdiensten op de internationale markten houden al decennia gelijke tred met de groei van de Nederlandse en Europese economie. De sterke verwevenheid met nabijgelegen en gevestigde markten is een zegen, maar maakt ons ook kwetsbaar. Immers, de grote nieuwe maatschappelijke transitie-uitdagingen en economische kansen bevinden zich in groeiemarkten die Nederland nog te weinig weet te bereiken. Uitdagingen als klimaatverandering, bevolkingsgroei en verstedelijking bieden juist daar geweldige kansen voor innovatiesamenwerking en voor export. Zonder dat Nederland zijn sterke positie op gevestigde markten laat verslappen, moeten de kansen op deze opkomende groeiemarkten worden benut. In het bijzonder voor de overgrote meerderheid van bedrijven die nog niet internationaal actief zijn, maar – voortgekomen uit het Nederlandse kennis-ecosysteem – de wereld zeer veel te bieden hebben. Het huidige systeem van internationale handel, innovatie- en investeringsbevordering is onvoldoende ingericht en bewerktuigd om deze kansen te grijpen. Het ontbreekt om te beginnen aan een integrale en gemeenschappelijk gedragen internationaliseringsstrategie die zo belangrijk is om op deze groeiemarkten voet aan de grond te krijgen. Economie, politiek en ontwikkelingssamenwerking zijn in deze markten sterk verweven. Een integrale strategie en een goed geconcentreerde uitvoering kunnen onze publieke en private inzet effectiever maken. De doorgaans langere aanlooptijd vraagt bovendien om meer gezamenlijk optreden. De huidige versplintering in het netwerk laat dit nu niet toe. Ook ontbreekt het aan een herkenbare marketing van het topmerk Nederland, een professionele business- en marktintelligence, gunstiger vestigingscondities en een beter aanbod van financiële diensten en kennis voor ondernemers zijn daarbij noodzakelijke voorwaarden. Ook op het gebied van capaciteit zijn er knelpunten. Dat uit zich onder meer in een tekortschietende follow-up op economische missies en het niet krachtig genoeg opvolgen van afgesloten intentieverklaringen. Dit schaadt de Nederlandse reputatie, die zich juist kenmerkt door daadkracht. Nederland moet dus meer investeren om op korte termijn bestaande knelpunten weg te nemen. Tegelijkertijd moet het toewerken naar een nieuw en effectiever systeem van internationale handels- innovatie- en investeringsbevordering. Nederland moet de ambitie hebben om de beste plek te zijn om in te investeren, te innoveren en om mee handel te drijven. Dit advies geeft hiervoor de oplossingen en aanknopingspunten voor nationale investeringen. Voortbouwend op de nationale economische agenda, aansluitend op onze internationale sterktes en inspeland op mondiale transitie-uitdagingen. Goed voor Nederland, goed voor de wereld!

Tabel 1.

Ranglijst	# NL	Bron
“Trade across borders” in Ease of Doing Business index	1	Worldbank, 2016
Global Competitiveness Index	4	WEF, 2016-2017
Logistics Performance Index	4	Worldbank, 2016
Goederenexporteurs van de wereld	5	CBS/WTO
Landbouwexporteurs in de wereld	2	CBS/WTO
European Innovation Scoreboard	6	EC, 2016
Science Impact Score	2	CWTS/Web of Science 2016

Tabel 2.

	Goederen		Diensten		Totaal	
	in mld.	in % van het totaal	in mld.	in % van het totaal	in mld.	in % van het totaal
Wereld	428	100%	160	100%	588	100%
EU-landen	309	72%	83	52%	392	67%
Niet-EU-landen	119	28%	77	48%	196	33%

Bron: CBS Statline. Cijfers 2015

Tabel 3.

	Jaarlijkse groei	Ease of Doing Business
Afrika	3,8 %	140
Azië	3,7 %	85
Midden-Oosten	2,5 %	102
Amerika	2,2 %	98
Europa	2,1 %	35

Bron: World Bank Database

Nederland heeft veel in huis om deze veranderingen te omarmen en antwoord te geven op deze mondiale uitdagingen. Vanuit zijn sterke positie op terreinen als voedsel, watertechnologie, energie-oplossingen, smart cities, logistiek en gezondheidszorg heeft het veel te bieden. Nederlandse sleuteltechnologieën als fotonica, nano-elektronica, productie van geavanceerde materialen en *advanced manufacturing* zijn uitstekend geschikt om veel van deze uitdagingen het hoofd te bieden. Dit is een kans die we niet willen laten lopen. Nederland moet voluit inzetten op internationale handel-, en innovatie-samenwerking, en het aantrekken van investeringen. Randvoorwaarde is wel dat de basis goed is. Hiervoor kijken we eerst naar de huidige internationale economische positie van Nederland.

Een sterke startpositie

Een blik op de internationale economische ranglijsten leert ons dat Nederland er internationaal goed voor staat (tabel 1). De export levert een derde van ons inkomen (gemeten als Bruto Binnenlands Product, bbp) op. De export naar het buitenland is hiermee goed voor zo'n 2,2 miljoen

voltijdsbanen in Nederland, van hoog- tot laaggeschoold. En Nederland is aantrekkelijk voor buitenlandse bedrijven. Zo'n 20 procent van de Nederlandse banen wordt gecreëerd door buitenlandse bedrijven. Dat zijn ruim 1,3 miljoen voltijdsbanen. Buitenlandse bedrijven maken 6 procent uit van de in Nederland gevestigde bedrijven, leveren 16 procent van de arbeidsplaatsen, 34 procent van de private R&D-investeringen en 37 procent van de totale bedrijvenomzet. En de scores zijn imposant: als 20^e economie ter wereld zijn we de 5^e exporteur van goederen in de wereld, de 2^e exporteur van landbouw-producten en de 7^e exporteur van diensten. Daarmee zijn we één van de meest handelsintensieve en open economieën ter wereld. Daarbij is Nederland één van de sterkste kenniseconomieën: één van de vijf Innovation Leaders in de EU en 2^e op de wereldranglijst van wetenschappelijke impact van onderzoek. Ook de positie op andere ranglijsten spreekt boekdelen. Volgens de DHL Global Connectedness index 2016 is de Nederlandse economie het best aangesloten op economieën van andere landen. De Nederlandse welvaart draait op internationale handel, innovatie en investeringen.

Nederland heeft zo'n sterke positie dankzij zijn kennis, innovativiteit en handelsgeest van ondernemers. En, de nadruk op economische diplomatie. Er is één maar: Nederland is in hoge mate afhankelijk van Europa (zie tabel 2).

Van de totale goederenuitvoer exporteren we driekwart naar landen in de Europese Unie. Bij export van diensten is dit aanmerkelijk minder: daar gaat de helft van de export naar een land binnen de EU. Voor de totale export geldt daarmee dat tweederde naar landen binnen de Europese Unie gaat.

Maar Europa is geen grote groeiemarkt. Met name exporterende MKB-ers zijn sterk gericht op de ons omringende landen. In dit digitale tijdperk kunnen ondernemers in no time in contact komen met ondernemers verafgelegen markten, maar ons dienstenpakket is daar onvoldoende op toegesneden.

Systeemverandering om groeikansen in opkomende markten te realiseren

Vanwege de forse bevolkingsgroei en economische ontwikkelingen liggen mondiale uitdagingen met name in Afrika en Azië. Daar ligt ook de groei boven de verwachte groei van de wereldeconomie (3,6 procent). Dus grote kansen voor het Nederlands bedrijfsleven om hiervan te profiteren en 'Dutch solutions to global challenges' in de markt te zetten. Steeds meer opkomende economieën willen de daarvoor benodigde kennis samen met ons ontwikkelen. Het potentieel is enorm, maar de risico's die gepaard gaan met ondernemen in opkomende economieën zijn groot. Zo zijn politiek en economie meestal veel nauwer verweven dan bij ons. Onderstaande tabel laat zien dat de groei met name buiten Europa ligt, maar dat het daar tegelijkertijd moeilijker zaken doen is (zie tabel 3). Willen we dus van de groei profiteren, dan is het belangrijk

dat we de goede condities creëren om te kunnen exporteren naar deze landen, en met deze landen samen te werken. Dat vraagt om actie, niet alleen van bedrijven maar ook van de overheid juist vanwege de verwevenheid van de economie met de overheden daar. Dat vraagt om een optimaal gebruik van datgene waar wij als Nederland – juist ook het MKB – goed in zijn. Dat vraagt om publiek-private samenwerking nationaal én internationaal.

Om optimaal te kunnen profiteren van de geschetste transitie en mondiale tendensen, is een systeemverandering nodig in Nederland op het vlak van handelsbevordering, innovatie en investeringen. Dit houdt in dat het nodig is om één publiek-privaat handels-, innovatie- en investeringsbevorderend netwerk te ontwikkelen, dat opereert vanuit één gezamenlijke internationaliseringsstrategie, één operationele aanpak en één branding. Hiervoor moet een gezamenlijke agenda worden opgesteld. Niet alleen om aansluiting te houden, of leidend te zijn op de wereldmarkt, maar ook omdat de economische welvaart die daarmee gepaard gaat, werkgelegenheid en inkomen biedt voor alle opleidingsniveaus, waarmee onze sociale voorzieningen betaalbaar blijven. Bovendien biedt het richting en extra slagkracht voor innovatie in Nederland en daarmee aan oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen wereldwijd.

De focus ligt hierbij op groeiemarkten, zonder daarbij de inzet op nabije markten en de traditionele handelspartners te laten verslappen. Op deze groeiemarkten is een gezamenlijke agenda geboden en is het noodzakelijk om als overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen samen op te trekken. Een brede agenda waarin hulp, handel en innovatiesamenwerking samengaan, is hier het meest effectief. Dit maakt Nederland tot een gewaardeerde partner. Voor deze systeemverandering is het noodzakelijk

Colourfield: een innovatief multifunctioneel sportveld in hartje New Delhi

In de Indiase hoofdstad New Delhi is onlangs het sportveld Colourfield geopend. Een mooi voorbeeld van cross-sectorale innovatie en gezamenlijk optreden in het buitenland. De Indiase Minister van Jeugdzaken en Sport verrichtte de openingshandeling, samen met grote sportnamen uit de Nederlandse voetbal- en hockeywereld als Frank Rijkaard, Johan Neeskens en Floris Jan Boveland. Het Colourfield is speciaal ontworpen met de Indiase behoeften en omgeving in het achterhoofd, en is aan India geschonken. Het project is een initiatief van FME en de ministeries van BZ en VWS, uitgevoerd onder een Partners for International Business (PIB) programma. In India is vraag naar Nederlandse expertise op sportgebied. Vandaar dat de Sports Authority of India hier een stuk eerste klas publieke grond beschikbaar heeft gesteld. Het Colourfield dient als een showcase, waarmee bedrijven laten zien wat Nederland op het gebied van sportinfrastructuur en innovatie kan bieden. Ten Cate zorgde voor het kunstgrasveld, Heras voor hekken en Philips Lighting voor duurzaam licht op zonne-energie. Schoon water is geen vanzelfsprekendheid in India, daarom leverden Pentair en Drain Products de technologieën om regenwater onder het veld op te vangen en te zuiveren. Dit alles werd in één ontwerp geïntegreerd door Zwartz & Jansma Architecten. De Amsterdam Arena helpt bij het opzetten van een veilige en rendabele community rond het sportveld en de KNVB bracht zijn train-the-trainer-aanpak en het sociale programma in, waarbij kinderen niet alleen kunnen sporten, maar meteen ook leren over bewegen, hygiëne en omgangsvormen. Mogelijk gemaakt door een gezamenlijke cross-sectorale aanpak.

Nederlandse excellente kennis en kunde op gebied van voedsel, water, energie, smart cities, logistiek, gezondheidszorg en sleuteltechnologieën beter te benutten. Dit kan door deze kennis en kunde meerjarig, planmatig en doelgericht te gaan vermarkten en cross-sectorale samenwerking te bevorderen (zie ook box Colourfield). Kansen-signalering vanuit overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen van maatschappelijke uitdagingen in het buitenland staat daarbij centraal, evenals de inzet van middelen die het huidige digitale tijdperk ons biedt, en waarmee ondernemers nog beter kunnen worden bediend.

We formuleren hierbij enkele heldere ambities, met 2030 als ‘stip op de horizon’.

Kernpunt is, dat we het doel uitspreken om:

- In 2030 40 procent van ons inkomen (bbp) aan het buitenland te verdienen (nu 32 procent, CBS 2016).¹

Bijgaand ambiëren we:

- In 2030 is het aandeel groeimarkten in de export verdubbeld.
- In 2030 is 20 procent van ons bedrijfsleven² direct internationaal actief (nu 12 procent, CBS 2016).
- In 2030 hebben we 200.000 kenniswerkers aangetrokken uit het buitenland (+30% ten opzichte van huidige trend).³
- In 2030 is Nederland verder gestegen op de Global Competitiveness Index (WEF) en de European Innovation Scoreboard, ten opzichte van de vierde en de zesde plaats die Nederland momenteel op deze ranglijsten inneemt.

Extra inspanning voor de toekomst

De internationale positionering van Nederland begint bij het nationale beleid. Wanneer het gaat om vestigingsklimaat, talent en scholing, innovatie en wetenschap of het ontvangen van geïnteresseerde bedrijven en economische missies in Nederland, is het van belang dat alle partijen van elkaar weten waar belangen, interesses en capaciteiten liggen. Nu werken partijen nog te veel langs elkaar heen en missen we efficiëntie, kennisdeling en synergie en wordt Nederland niet eenduidig gepromoot in het buitenland. Marktbewerking, *branding* van Nederland, aantrekken van investeringen en talent, internationale aanpak van de topsectoren maar ook de ondersteuning

van innovatie en onderzoek en business development zijn krachtiger wanneer ze voortkomen uit een gemeenschappelijke visie, aanpak en organisatie. Duidelijke verbinding van de nationale en internationale agenda's op het gebied van handels-, innovatie- en investeringsbevordering is nodig. Innovatiesamenwerking wordt hiermee een belangrijke pijler van economische diplomatie. In het kabinet wordt het netwerk aangevoerd door de ministers voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS) en van Economische Zaken (EZ) en aan private zijde wordt het netwerk aangevoerd door het bestuur van 'NL International Business' waarin de private dienstverleners hun krachten gaan bundelen.

Daarbij moet de ondersteuning die Nederland in huis heeft voor consortia, bedrijven of kennisinstellingen worden verbeterd en uitgebreid. De beschikbare capaciteit van ons ambassadenetwerk behoeft versterking om te voldoen aan de wens om meerjarige programmatische markt-bewerking. Ook in Nederland is er te beperkte capaciteit aan private en publieke kant om alle kansen die bedrijven en het postennet signaleren onder de aandacht te brengen bij geïnteresseerde partijen. Er vertrekt meer R&D naar het buitenland, dan dat er binnenkomt.⁴ Bovendien ontbreekt de capaciteit om gerichte marktbewerking publiek-privaat te kunnen vormgeven. Ten slotte zijn er verbeteringen nodig in het vestigingsklimaat om investeringen aan te trekken en moet de financiering en informatievoorziening voor internationale ondernemers naar een hoger plan.

Dit is ons actieplan om te excelleren in Europa en in de wereld:

- Borg een sterke koppeling tussen nationaal en internationaal beleid in het nieuwe kabinet. Betrek bedrijfsleven, regionale spelers en de kenniswereld in een 'International Strategic Board' (ISB), die adviseert over de internationale strategie voor Nederland en professionele uitvoering in het netwerk bewaakt.
- Start vanuit een ambitieuze internationaliseringsstrategie, waarmee we Nederlandse kennis en kunde beter kunnen positioneren en nog aantrekkelijker worden voor buitenlandse bedrijven en talent.
- Creëer één uitstekend dienstverlenend netwerk voor ondernemers en kenniswerkers in binnen- en buitenland.
- Schep een uitmuntend innovatief vestigingsklimaat waarin bedrijven en kennisinstellingen internationaal kunnen groeien en talenten zich kunnen ontwikkelen en willen vestigen.
- Werk aan een financieringsaanbod dat verwezenlijking internationale ambities mogelijk maakt.
- Maak een topmerk van Nederland.

¹ Dat vergt een jaarlijkse groei van de export in lijn met de Aziatische en Afrikaanse groei (4 procent), met een binnenlandse groei van 1,5 procent.

² In deze CBS-definitie behoren overheidsinstellingen, zorginstaties en de sector primaire productiebedrijven niet tot het Nederlands bedrijfsleven. In de periode 2007–2016 behoorde ongeveer twee derde van alle bedrijven tot wat het CBS classificeert als het bedrijfsleven. Sinds dit 2016 bestaat het Nederlandse bedrijfsleven uit meer dan 1 miljoen bedrijven.

³ IND gaf in 2014 11.260 werk- en verblijfsvergunningen af in het kader van de kennismigrantenregeling.

⁴ Zie ook hoofdstuk 4.



Hoofdstuk 2. Eén gezamenlijke visie, strategie en aanpak

Om de gezamenlijke ambities te realiseren, is betere samenwerking nodig tussen publieke en private partijen die diensten leveren aan, en samenwerken met ondernemers en kennisinstellingen met internationale ambities. De Stuurgroep roept nationale en regionale overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen dan ook op om sterker samen te werken, om tot een kwalitatief beter dienstenaanbod voor ondernemers te komen. Door een goede publiek-private verankering hiervan kan effectiever vanuit één netwerk worden gewerkt. Hiermee kan Nederland een hoogwaardige dienstverlening aan ondernemers leveren, die uniek is in de wereld.

Een overkoepelende visie en internationaliseringsstrategie

Samenwerking is pas effectief als dit gebeurt vanuit gedeelde visie en strategie voor internationale handel, investeringen, innovatie en de rol die ontwikkelingssamenwerking daarin kan spelen. Ook geeft een gezamenlijke strategie duidelijkheid aan ondernemers en kennisinstellingen over de prioriteiten en beschikbare ondersteuning door het netwerk van publieke en private handelsbevorderende organisaties. Daarom moeten publieke en private spelers - vertegenwoordigd door 'Trade NL' (werktitel) en 'NL International Business' – samen om tafel om op specifieke sectoren en thema's deelstrategieën te formuleren. Deze liggen aan de basis van de op te stellen publiek-private internationaliseringsstrategie en aanpak voor de Nederlandse economie. De gezamenlijke ambities zijn het doel. De weg er naartoe omvat ten minste:

1. *Focus op groeiemarkten* zonder onze inzet op de grote markten als VS en Japan en onze Europese thuismarkt te verminderen. Op dynamische markten in Azië, Latijns-Amerika, Midden-Oosten en Afrika liggen kansen voor Nederlandse bedrijven in de vorm van nieuwe consu-

umentenmarkten en business-to-business relaties, en mogelijkheden om mee te dingen in publieke aanbestedingen (zie onderstaande box). Toetreding tot de markt en samenwerking met lokale partners vereisen in deze landen vaak een grotere investering dan bijvoorbeeld in West-Europa het geval is. Het is belangrijk op de ingeslagen weg voort te gaan. Door bijvoorbeeld bedrijven te helpen bij het vinden van financiering en consortiavorming ten behoeve van een betere positionering van bedrijven en kennisinstellingen, kan de drempel om in deze groeiemarkten te ondernemen worden verlaagd.

2. *Focus op niches en sectoren* waar Nederland het verschil kan maken. Nederland heeft toonaangevende kennisinstellingen, innovatieve industriële clusters en een groeiend ecosysteem van start-ups. Sterktes van Nederland, zoals op gebied van water, landbouw, life sciences, duurzame energie, sleuteltechnologieën zoals fotonica, nanotechnologie en kennis van cybersecurity zetten ons internationaal op de kaart. Hiervan kan beter gebruik worden gemaakt door Nederland hier sterker internationaal op te profileren en extra ondersteuning te geven aan initiatieven op dit vlak.
3. *Focus op de Sustainable Development Goals (SDG's)*. Behalen van SDG's is een wereldwijd belang. Implementatie van de doelen creëert tevens een wereldwijde markt voor Nederlandse kennis, capaciteit en kapitaal. Afhankelijk van de doelmarkt, kunnen hier business-cases van worden gemaakt met een geïntegreerde (meerjarige) aanpak van hulp, handel, investeringen en innovatie. Dat vereist wel nauwe, doelgerichte publiek-private samenwerking en een sterk vermogen om met innovatieve oplossingen te komen. Op die manier kan Nederland gaan voor maximaal maatschappelijk rendement van publiek-private investeringen.

Bevaarbaar houden rivieren Bangladesh op Nederlandse wijze

Om de binnenlandse vaarwegen van Bangladesh bevaarbaar te maken en te houden, heeft de Wereldbank drie tranches van \$ 300 mln. beschikbaar gesteld. Dit heeft de interesse gelokt van veel buitenlandse baggeraars. De gangbare aanbestedingsprocedure staan doorgaans een toetst voor op basis van laagste kosten per gebagdeerde kuub zand. Dit valt onvoordelig uit voor Nederlandse baggeraars, die wereldwijd een goede concurrentiepositie hebben dankzij de vermaarde kennis, expertise en kwaliteit van de Nederlandse deltatetechniek. Nederland stelt voor niet langer op de laagste prijs, maar op kwaliteit en langdurig effect te gaan toetsen. Door een langere en betere bevaarbaarheid van rivieren kunnen kosten op de lange termijn 25 – 30 procent lager uitvallen. De Bengaalse overheid en Wereldbank zijn erg geïnteresseerd in deze aanpak, maar hiermee is de deal nog niet binnen. Hiervoor is een krachtige publiek-private aanpak nodig. De Haven van Rotterdam, Waterschappen, I&M en Rijkswaterstaat, en van private zijde de Vereniging van Waterbouwers, en verschillende binnenwaterbaggeraars en toeleveranciers hebben al aangegeven zich hieraan te willen committeren, waarvoor zowel publieke als private experts en middelen voor zullen moeten worden ingezet. Nu ook voor Vietnam, Indonesië en India dergelijke tranches door de Wereldbank zijn opgezet, loont het om hier krachtig en gezamenlijk op in te zetten.

4. *Voortzetting van unieke integrale aanpak van Nederland op groeimarkten.* De Nederlandse aanpak onderscheidt zich door de integrale aanpak, met een effectieve combinatie van hulp, handel, innovatie en investeringen. De synergie met hulp initiatieven kan nog beter worden benut en versterkt. In groeimarkten zijn de afgelopen decennia veel investeringen gedaan met middelen voor ontwikkelingssamenwerking, zoals in verbetering van het ondernemingsklimaat mede ten gevolge publiek-private initiatieven en, meer recent, financiering van startups en innovatie. De Stuurgroep meent dat onverminderd op deze ingeslagen weg voort moet worden gegaan.

‘International Strategic Board’

Een belangrijke rol bij de totstandkoming van de overkoepelende visie krijgt de opvolger van de huidige Dutch Trade & Investment Board (DTIB): de nieuwe publiek-private ‘International Strategic Board’ (ISB) (werktitel). Deze Board zal zich – net als de bestaande DTIB – richten op internationale handel, innovatie en investeringsbevordering. Maar daarnaast zal de ISB ervoor zorg dragen dat de betrokken publieke en private partijen, ‘Trade NL’ en ‘NL International Business’, tot een visie en internationaliseringsstrategie komen met commitment van de publieke en private partners voor de uitvoering ervan. De ISB stelt de Nederlandse internationaliseringsagenda vervolgens vast en overhandigt deze als advies aan het kabinet. Voor het waarmaken van de ambities is de steun en inzet van het kabinet essentieel. Dit vereist immers koppeling van het nationale en internationale economische beleid, en brede steun binnen het kabinet voor de uitvoering van de nationale internationaliseringsagenda. Het kabinet kan via de ministers voor BHOS en EZ dat advies omzetten in acties en beleid.

Bij de uitwerking en uitvoering van de visie en strategie monitort de ISB op hoofdlijnen hoe aandacht wordt besteed aan het bepalen van de gezamenlijke prioriteiten (landen, thema’s, kansrijke projecten), de invoering van de gezamenlijke aanpak en uitvoering. De ISB kan ook aangeven waar het beter moet om onze hoge ambities op export, innovatie en investeringen waar te maken. De nieuwe ‘board’ zal bestaan uit circa 10 personen en is daarmee kleiner van opzet dan de DTIB. Binnen de ‘one tier board’ beschikken de ministers voor BHOS en EZ als enige over uitvoerende bevoegdheden. Het voorzitterschap komt vanuit de private sector. De ISB kent naast een vaste bezetting, waaronder de voorzitters van VNO-NCW en MKB-Nederland, ook ‘flexibele’ leden met de juiste kennis en expertise op bijvoorbeeld het gebied van financiering, vestigingsklimaat en *branding*. Afhankelijk van de behoefte kunnen deze leden voor een nader te bepalen periode zitting nemen in de ISB. Bij de benoeming van de ISB-leden is van belang dat publieke en private

spelers: waaronder de topsectoren, kennisinstellingen, publieke partijen (nationaal en regionaal) zich voldoende vertegenwoordigd voelen. De Stuurgroep adviseert de huidige DTIB om deze overgang te faciliteren en, indien nodig, voor de bestaande landen- en regiowerkgroepen een alternatieve inbedding te vinden; los van de ISB.

Krachtenbundeling: ‘NL International Business’, ‘Trade NL’ en ‘Werkplaats’

De Stuurgroep constateert dat in het huidige internationale handels-, innovatie- en investeringsbevorderende systeem een gebrek is aan capaciteit, regie, afstemming en samenhang ten aanzien van internationale initiatieven vanuit publieke en private dienstverlenende instanties. Hierdoor gaat energie verloren, worden synergiën onvoldoende behaald, en worden ondernemers geconfronteerd met een versnipperd aanbod van diensten. Om de hoge ambities te kunnen realiseren, is het nodig om de volgende activiteiten op te pakken:

- De bekendheid van de beschikbare publieke en private economische dienstverlening bij de (MKB)doelgroep te vergroten;
- de versnippering in het aanbod van diensten door de private partijen te verminderen, zodat de ondernemer weet waar hij of zij terecht kan;
- gesignaleerde kansen (door ambassades) in het buitenland beter te articuleren en verbinden aan capaciteiten en ideeën van Nederlandse bedrijven en kennisinstellingen en andersom, teneinde tot een krachtige internationale positionering te komen;
- economische missies strategischer in te zetten, met een gedegen en tijdige voorbereiding en goede opvolging.

Private bundeling in ‘NL International Business’

Het is een kracht van Nederland dat er veel private aanbieders van economische dienstverlening zijn op internationaal terrein. Er zit veel energie in het private netwerk. Verschillende branche- en sectororganisaties, private councils, banken en consultants bieden collectieve handelsbevorderingsactiviteiten aan. Daarnaast is er een breed spectrum van individuele commerciële dienstverlening beschikbaar. Het landschap is nu echter zo versnipperd dat de bedrijven onvoldoende weten waar zij voor advies of ondersteuning kunnen aankloppen. Daarnaast voldoen de diensten onvoldoende aan de gevraagde kwaliteit, en kunnen private diensten gerichter en ruimer worden aangeboden. Om de stap voorwaarts te maken is een krachtenbundeling nodig.

VNO-NCW en MKB-Nederland zullen hierin, in nauwe samenwerking met andere brancheverenigingen zoals FME en Evofenedex en individuele ondernemers, een voortrekkersrol vervullen via de private stichting ‘NL International Business’. De Stuurgroep adviseert dat deze stichting zorgt voor betere onderlinge private

‘Invest in Holland’: bundeling in één krachtig acquisitie-netwerk

Onder de noemer ‘Invest in Holland’ heeft de NFIA de krachten met verschillende regionale partners en stedelijke publiek-private investeringsorganen gebundeld. Dit netwerk is tot stand gekomen zonder ingewikkelde reorganisaties of aanpassingen bij deelnemende partijen. Op basis van complementariteit zijn gezamenlijk activiteiten en resultaten gedefinieerd, en worden successen als zodanig ook gevierd. Het netwerk profileert Nederland in het buitenland als een aantrekkelijk land om te investeren of een vestiging te openen, en het helpt geïnteresseerde investeerders bij het opzetten en uitbreiden van hun lokale internationale activiteiten. Behalve bij het aantrekken van buitenlandse projecten, werken de partners ook samen op het gebied van marketing en communicatie, intelligence, en scholing en opleiding. Zo kan met het beschikbare budget meer worden bereikt. Op basis van de gezamenlijk vastgestelde tactische en operationele werkplannen wordt topsector versterkende acquisitie gedaan, een investor relations programma uitgevoerd op behoud en uitbreiding van banen bij bestaande buitenlandse vestigingen, en gezamenlijk geïnvesteerd in het verbeteren van de locatiefactoren. Zo wordt nauw samengewerkt met de expatcenters om de unieke dienstverlening aan ‘internationals’ in Nederland te optimaliseren. Dit alles heeft er in 2016 toe geleid dat 350 bedrijven zich hier hebben gevestigd met een totaal €1,74 mld. aan investeringen en 11.398 aan banen. Een greep uit de successen van de afgelopen twee jaren: Oracle opent in Amsterdam een servicecentrum voor clouddiensten, Danone bouwt een nieuwe babyvoeding fabriek in Cuyk, Tesla breidt in Tilburg de assemblagefaciliteiten voor elektrische auto’s uit, en het Indiase pharma en- biotech bedrijf Cipla opende een laboratorium in Bilthoven.

internationale activiteiten van brancheorganisaties en private councils in binnen- en buitenland. Ook de Topsectoren zijn een belangrijke partij in dit speelveld, die vanuit ‘NL International Business’ en het publieke ‘Trade-NL’ beter kunnen worden ondersteund kan bij het opstellen van deelstrategieën met daaraan gekoppelde concrete marktbeperkingsplannen.

De Stuurgroep juicht het toe dat het kabinet besloten heeft dit initiatief financieel te ondersteunen, en ziet goede mogelijkheden voor ‘NL International Business’ om binnen enkele jaren ook meer eigenstandige inkomstenbronnen te gaan genereren. De nieuwe organisatie zorgt ervoor dat:

- Ondernemers beter weten dat er private ondersteuning beschikbaar is, waar ze aan kunnen kloppen voor deze dienstverlening, en beter worden bediend;
- business development verbeterd wordt: gecoördineerde inzet op effectievere gezamenlijke business development door ‘leads’ vanuit de ambassades of het private netwerk te helpen vertalen naar concrete, vraaggerichte businessproposities en door te ontwikkelen naar deals;
- Topsectoren ondersteund worden bij het opstellen van hun internationaliseringsstrategie;
- gecoördineerde private input tot stand komt voor de publiek-private aanpak van missies (met name strategische voorbereiding op en follow-up van).

Publieke bundeling in ‘Trade NL’

Met ‘Invest in Holland’ is de afgelopen jaren een goede invulling gegeven aan de mogelijkheid om samenwerking tussen Rijk en regionale partners bij het aantrekken van buitenlandse investeringen te vergroten. Met als primus inter pares het Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) is een netwerk opgezet waarbinnen een gezamen-

lijke ambitie werd geformuleerd en afspraken zijn gemaakt over doelstellingen, aanpak; en waar nodig taakverdeling. Een en ander vastgelegd in convenanten tussen de NFIA enerzijds en de verschillende regionale partners anderzijds (zie *bovenstaande box*). Hoewel het aantrekken van investeringen anders is dan het bevorderen van internationale handel en innovatie, bevat de ‘Invest in Holland’ benadering dermate interessante aspecten dat een dergelijke aanpak ook is weggelegd voor een effectievere samenwerking tussen de meest betrokken publieke partijen op het vlak van bevordering van handel en innovatie.

De Stuurgroep beseft dat Rijk, grote steden, provincies, regionale ontwikkelingsmaatschappijen en kennisinstellingen elkaar nodig hebben om sterker te kunnen opereren op internationale markten, innovaties in internationaal perspectief aan te kunnen jagen en de juiste partijen aan elkaar te ‘binden’ om deel te nemen in publiek-private consortia. Daarom dient een verkenning gestart te worden om een dergelijke ‘Trade NL’ vorm te geven. Vanuit ‘Trade NL’ kan gewerkt worden aan een gezamenlijke set doelstellingen en te maken afspraken over de uitvoering van activiteiten. Dit vormt een goede basis om, samen met het private ‘NL International Business’, toe te werken naar een krachtige publiek-private internationaliseringsstrategie.

Rijk, regio en kennisinstellingen gezamenlijk aan het stuur

Van belang is om daadwerkelijk tot een gezamenlijke insteek te komen vanuit een gedeeld beeld van de belangen en wensen van de betrokken ministeries, provincies, steden, regionale ontwikkelingsmaatschappijen en kennisinstellingen. De samenwerking moet

geen dwingend keurslijf zijn, maar als een mogelijkheid om gezamenlijk betere resultaten te kunnen boeken voor Nederland. Om ook dagelijks uitvoering te kunnen geven aan de agenda van 'Trade NL' moet worden verkend in hoeverre RVO binnen dat netwerk de taak krijgt om er op toe te zien dat de gezamenlijke publieke agenda zal worden uitgevoerd en deze strategie in de uitvoering goed aansluit op de activiteiten en werkzaamheden in de 'Werkplaats' (zie volgende paragraaf). Daartoe zal RVO wel de benodigde capaciteit en middelen moeten krijgen.

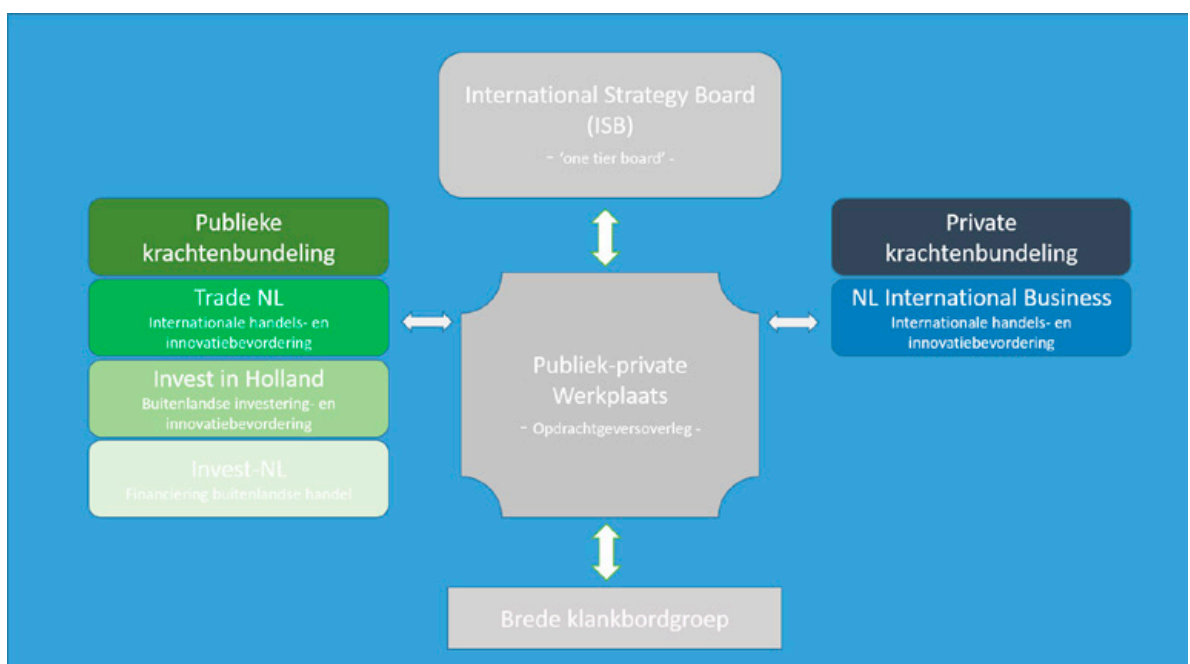
Als gezegd, er is de afgelopen jaren al veel verbeterd in onderlinge samenwerking tussen de publieke dienstverleners, onder meer op het niveau van de rijksoverheid. De komst van 'Trade NL' moet leiden tot nog nauwere samenwerking en met grotere betrokkenheid van de regionale publieke partijen en kennisinstellingen. Dit zal naar verwachting resulteren in: ten eerste een betere bekendheid en vindbaarheid van de publieke dienstverlening voor de ondernemer. Er bestaan nu verschillende loketten bij de nationale en regionale overheden die nog beter met elkaar verbonden moeten worden. Ten tweede moet er meer samenhang worden gebracht in het aanbod van publieke diensten door rijk en regio. Ten derde moeten internationale marktkansen beter worden benut. Door bezuinigingen op het postennet laat Nederland momenteel kansen lopen. Strategische marktwerking op basis van goede kansensignalering vraagt om innovatieve oplossingen en dus om een grote inspanning van de posten. Daarom is het belangrijk om de capaciteit op de posten voor handel, innovatie, agro én investeringen structureel te versterken.

De 'Werkplaats': motorblok van publiek-private samenwerking

De stroomlijning van de pijlers voor publieke en private activiteiten moet leiden tot een echte gezamenlijke aanpak. Bundeling van krachten tussen de publieke en private partijen is echter nodig om een volgende stap te zetten naar een meer gerichte en geprogrammeerde marktwerking op landen, thema's of projecten. Alleen door gezamenlijk op te trekken kunnen grote kansrijke projecten tot een succesvol resultaat leiden.

Denk bijvoorbeeld aan de verkiezingsbelofte van de Indiase premier Modi om de Ganges schoon te maken. Verschillende Nederlandse partijen kunnen hiermee aan de slag de komende jaren, maar moeten zich dan wel als één blok positioneren om binnen te komen bij de Indiase overheid en lokale bedrijven. Dat vereist een gecoördineerde inzet van bedrijven, kennisinstellingen, de Nederlandse regionale en nationale overheid en private handelsbevorderende organisaties. Met name in groei-markten waar de 'government-to-government' relatie van doorslaggevend belang kan zijn, is zo'n aanpak essentieel.

Voor grote kansrijke projecten, voortkomend uit deelstrategieën rond landen en thema's, bestaat de mogelijkheid deze onder te brengen bij de nieuw op te richten publiek-private 'Werkplaats'. Deze 'Werkplaats' biedt daarnaast de klankbordgroep van publieke en private dienstverlenende organisaties, een landingsplek voor ideeën en afstemming rond kansrijke langlopende projecten (zie *organogram*). De geselecteerde projecten zijn gericht op specifieke landen, sectoren, sleuteltechnologieën en maatschappelijke uitdagingen. Binnen de 'Werkplaats' zal ook de



operationele publiek-private afstemming plaatsvinden rond inzet, voorbereiding en follow-up van inkomende en uitgaande economische missies; gekoppeld aan een aantal te benoemen kansrijke projecten. Ook kan de 'Werkplaats' snelle, efficiënte *trouble shooting* doen wanneer de bij de projecten betrokken partijen er onderling niet uit komen.

Een opdrachtgeversoverleg van de 'Werkplaats', bestaande uit vertegenwoordigers van 'NL International Business' en 'Trade NL', bepaalt onder aanvoering van een CEO de uit te voeren projecten en missies. De door de ISB vastgestelde internationaliseringsstrategie vormt hierbij een leidraad. De 'Werkplaats' zelf bestaat uit een klein team van mensen en een secretariaat. Per activiteit wordt expertise en capaciteit aangetrokken uit het publieke netwerk ('Trade NL') en de private partijen, waaronder 'NL International Business'. De 'Werkplaats' is dus een operationele samenwerkingsruimte om de krachten van publiek en privaats te bundelen. Wel is het nodig om voor projecten die in de 'Werkplaats' worden opgepakt, extra mensen aan publieke en private zijde te hebben die flexibel inzetbaar zijn – wisselend van een paar maanden tot een aantal jaren – ten bate van de projecten van de 'Werkplaats', als er zich een goed omklede en in publiek-private samenwerking geïdentificeerde kans voordoet. Deze programmapool kan bestaan uit vakinhoudelijke experts (bijv. op gebied van water, voedsel of cybersecurity) die kunnen worden ingezet voor het helpen creëren en beoordelen van kansen, het uitwerken van 'leads' en het bouwen van consortia.

Aanbevelingen:

- Borg overkoepelende publiek-private visie, internationaliseringsagenda en aanpak voor bedrijfsleven en kennisinstellingen binnen het kabinet door:
 - te erkennen en herbevestigen dat internationalisering van evident belang is voor innovatie en de verdere ontwikkeling van het groei- en verdienvermogen van Nederland;
 - een goede koppeling van het nationale en internationale economische beleid met brede steun binnen het Kabinet voor de uitvoering;
 - te investeren in de publieke én in de private dienstverlening door extra middelen beschikbaar te stellen (zie bijlage 1) en structuurwijzigingen krachtig te ondersteunen (i.e. 'International Strategic Board', 'Werkplaats' en publieke ('Trade NL') – en private krachtenbundeling ('NL International Business')).
- Richt nieuw strategisch adviesorgaan 'International Strategic Board' (werktitel) op als opvolger van het Dutch Trade & Investment

Board, waarbinnen de ministers voor BHOS en van EZ over uitvoerende bevoegdheden beschikken, vergezeld door 'vaste' (voorzitters van VNO-NCW en MKB-Nederland) en 'flexibele' leden. Deze ISB krijgt als functie:

- Met private en publieke partijen, 'Trade NL' en 'NL International Business', komen tot een gemeenschappelijke visie en internationaliseringsstrategie voor de Nederlandse economie. ISB overhandigt de strategie als een advies aan het Kabinet, die deze via de minister voor BHOS en van EZ kan overnemen in beleid.
- Toezien op invoering van de gezamenlijke aanpak en uitvoering en daarover zo nodig nader advies uit te brengen.
- Adviseren van het kabinet over hoe de internationale concurrentiepositie van Nederland kan worden versterkt.
- Bundel private internationale handelsactiviteiten in een netwerk onder coördinatie van VNO-NCW/MKB-Nederland, voortbouwend op het lopende 'NL International Business' initiatief.
- Verbind publieke internationale activiteiten (internationaal, nationaal, én regionaal) in een netwerk 'Trade NL' (werktitel), naar voorbeeld van het 'Invest in Holland' netwerk.
- Verbeter publieke samenwerking tussen dienstverleners door regionale partners hier actiever in te betrekken. Sluit hiervoor een nieuwe samenwerkingsovereenkomst af waardoor een warme doorverwijzing tussen publieke partijen is verzekerd.
- Versterk het ambassadenetwerk op gebied van handel, innovatie, agro én acquisitie.
- Zet in op een betere operationele samenwerking door opzet en uitvoering van krachtige collectieve marktbeperkingsplannen op landen en thema's.
- Verbeter slagingskans kansrijke grote internationale projecten door oprichting en verdere versterking publiek-private 'Werkplaats':
 - waar vanuit consortiavorming voor kansrijke projecten plaatsvindt op basis van een professionele business development, en
 - de voorfasen en follow-up van inkomende en uitgaande missies rondom deze projecten worden gecoördineerd;
 - waarvoor capaciteit beschikbaar wordt gesteld vanuit een programmapool met flexibel inzetbare krachten, en
 - instrumenten flexibel beschikbaar worden gesteld om kansrijke projecten succesvol tot stand te brengen.



Hoofdstuk 3. Meerjarige programmatische aanpak van marktwerking

Effectieve marktwerking vereist een professionele opzet van business intelligence en een gecoördineerde en meerjarige business development aanpak. Onder business development wordt verstaan het continue proces van het ontwikkelen van 'leads' naar operationalisering van projecten. Business development omvat dus alle activiteiten die als doel hebben om nieuwe zakelijke kansen te realiseren. Een goed georganiseerde business development zorgt ervoor dat, op basis van de juiste kennis en informatie, zich marktkansen in het buitenland aandienen waar Nederlandse bedrijven en kennisinstellingen op kunnen inspelen. Dit samenspel vindt momenteel nog onvoldoende plaats door gebrek aan goede coördinatie. 'Leads' zijn sterk versnipperd en matig toegankelijk waardoor kansen gemist worden. De geïdentificeerde kansen door het postennet landen om verschillende redenen onvoldoende bij bedrijven.

Professionalisering business intelligence

In de huidige situatie investeren, zowel aan publieke als private zijde, organisaties actief markt- en sectorinformatie. Een eerste stap naar een professioneel georganiseerde business intelligence is om beschikbare informatie beter te ontsluiten en te verbinden. Deze kennis is essentieel bij het opzetten van internationale deelstrategieën rond landen en thema's. Behalve voor grote kansrijke projecten is deze informatie ook essentieel voor het slagen van internationaliseringsplannen van individuele bedrijven. De Stuurgroep meent dat er een belangrijke opgave ligt in het verbeteren van de toegankelijkheid van deze informatie voor ondernemers; voortbouwend op initiatieven als de

NL exporteert app en het Oranje Handelsmissiefonds (zie *onderstaande box*). De ervaring leert immers dat ondernemers die met de juiste informatie en voorbereiding een stap over de grens wagen, een grotere kans op internationaal succes hebben.

De Stuurgroep adviseert om de publiek-private business development te professionaliseren door gezamenlijk te investeren in business intelligence (scouting, fact-finding), kansenbeoordeling, projectopbouw en informatievoorziening (o.a. door workshops en coaching) richting bedrijven en kennisinstellingen. Vergroot ook het bereik onder ondernemers van beschikbare marktkennis en informatie door deze op een moderne (digitale) manier te ontsluiten. Hiermee kunnen ondernemers toegang krijgen tot feitelijke informatie over exportbelemmeringen, financiering, subsidies en marktinformatie, aangevuld met ondersteuning door private partners.⁵ Help daarnaast ondernemers op weg met praktisch advies over marktentree, internationaliseren en gerichte trainingen en opleidingen.

⁵ De eerstelijns informatieverstrekking en advisering voor bedrijven is in principe publiek georganiseerd en wordt in Nederland uitgevoerd door de Kamer van Koophandel (KvK). In het buitenland staat het postennet van Nederland eveneens ter beschikking van Nederlandse bedrijven met informatie in en over het betreffende land. Tweedelijns advisering is specifiek van karakter en vereist specialistische kennis en vermogen om informatie te vertalen naar een handelingsperspectief voor bedrijven. RVO heeft hierbij een belangrijke taak, ook op het punt van doorverwijzing naar private dienstverleners. Het gaat hier om dienstverlening via het beantwoorden van specifieke, operationele en tactische vragen op het vlak van internationaal ondernemen (zie Staatscourant Nr. 45995, 17 december 2015).

Oranje Handelsmissiefonds en NL Exporteert app: publiek-private dienstverlening voor ondernemers met internationale aspiraties

Ondernemers met een vraag over internationaal ondernemen weten veelal niet goed wie zij moeten aankloppen. Om hen beter te kunnen bedienen, is door het publiek-private dienstverleners, verenigd in het Netwerk Internationaal Ondernemen (NIO), het initiatief genomen om informatie en kennis te bundelen en ontsluiten onder de NL Exporteert app en bijbehorende portal www.internationaalondernemen.nl. Beiden bevatten informatie over kansen op lokale markten en lokale zakencultuur. Evofenedex beheert namens de partners de portal, en RVO en BZ beheren de app NL exporteert. Het Oranje Handelsmissiefonds (OHMF) is een ander mooi voorbeeld van hoe ondernemers door gezamenlijke publiek-private inzet kunnen worden geholpen bij het realiseren van hun internationale ambities. ING, KLM, MKB-Nederland en het ministerie van BZ in samenwerking met RVO brengen ieder hun expertise, middelen en contacten in om jaarlijks tien ondernemers te ondersteunen bij het opbouwen van een internationaal netwerk. Winnaars mogen kosteloos mee op handelsmissie, krijgen free publicity, coaching, en komen via het OHMF-netwerk aan tafel met belangrijke partijen. Het OHMF opent zo deuren die normaal gesloten blijven. De ondernemers worden gevolgd en hun kennis, ervaringen en verhalen worden gedeeld om zo weer een voorbeeld te kunnen zijn voor andere Nederlandse ondernemers. Ondernemingen als Tropicare, Tony's Chocolonely, Octatube, Milestones, Patta en Arte Viva hebben mede dankzij het fonds succesvolle stappen over de grens weten te zetten. De animo is groot; zo blijkt ook uit het groeiend aantal inschrijvingen per jaar. Dit jaar viert het fonds zijn vijfjarige jubileum. www.oranjehandelsmissiefonds.nl

Deze informatie moet systematisch en publiek-privaat gecoördineerd worden verzameld, waardoor het op den duur mogelijk wordt om ondernemers vanuit één centraal punt ('one stop shop') te informeren, en hen door een warme doorverwijzing binnen het verenigde publieke of private dienstverlenende netwerk verder te kunnen helpen.⁶

Van ad-hoc naar meerjarige business development aanpak

Het heersende gevoel bij stakeholders is dat er goede stappen zijn gemaakt in het coördineren van de activiteiten van dienstverlenende actoren, maar dat een gezamenlijke meerjarige, programmatische aanpak nog moeilijk van de grond komt. Dat dit beter kan bewijst de geprogrammeerde publiek-private inzet gericht op het betreden Mexicaanse energiemarkt en van de geopende Iraanse markt (zie box). De Stuurgroep adviseert op deze weg door te gaan.

De doelstelling van een meer geprogrammeerde marktaanpak is om meer rendement te halen uit publieke en private activiteiten. Om deze doelgerichte aanpak te doen laten slagen, moeten rond topsectoren en maatschappelijke thema's zoals de transitieopgaven meerjarige marktbeperkingsplannen worden opgezet met een duidelijke landelijke en thematische prioritering. Bij het vaststellen van deze prioriteiten geldt dat gekozen moet worden voor de meest kansrijke internationale propositie met een breed commitment van bedrijven en kennisinstellingen. De proposities moeten goede

⁶ Hierbij kan worden voortgebouwd op de goede ervaringen van Digitale Ondernemersplein, waarin de publieke diensten zijn ondergebracht.

mogelijkheid bieden om Nederlandse kennis en vaardigheden te vermarkten; in combinatie met maatschappelijke mondiale uitdagingen en duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. Op basis hiervan kunnen activiteiten worden ontplooid waar betrokken partijen zich in woord en daad aan committeren.

Gezien de gepropageerde ambitie op opkomende markten, is het evident dat hier extra publiek-private inzet voor nodig is, ook financieel. Met name op deze markten is de marktentry vaak een kwestie van een lange adem en krachtig optreden. Bij het creëren en omzetten van 'leads' naar orders is behalve menskracht ook een ruimer aanbod van flexibel inzetbaar instrumentarium nodig.

De Stuurgroep doet daarom de aanbeveling hier extra middelen voor in te zetten. Van deze middelen kan de Werkplaats gebruik maken, na accordering in de 'International Strategic Board'. Hieruit blijkt ook het verschil tussen de uitvoerende bevoegdheden van de ministers van BHOS en EZ en de andere leden van de ISB. De bewindslieden blijven immers politiek eindverantwoordelijk voor de inzet van deze publieke middelen. De andere (niet-uitvoerende) leden van de ISB adviseren als het ware de bewindslieden over de inzet van deze middelen. Over deze inzet wordt besloten op basis van de meerjarige marktbeperkingsplannen die de Werkplaats aanlevert. Door deze plannen te koppelen aan middelen, kan integrale besluitvorming plaats vinden in de ISB. Deze plannen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op de extra inzet van mensen op de posten (voor handel, innovatie, landbouw of acquisitie), het tijdelijk aantrekken van specialisten of nodig zijn om (cross-sectorale) consortia te bouwen in bepaalde markten. Plannen

Stapsgewijze hervatting van de economische relatie met Iran

Sinds de opschorting van een groot deel van de economische sancties is er vanuit het Nederlandse bedrijfsleven veel interesse voor de Iraanse markt. Tegelijkertijd zijn er nog steeds handelsbeperkende maatregelen van kracht, en temperen het ondernemersklimaat en het langzaam op gang komende betalingsverkeer de bilaterale handel. Een evenwichtige inzet van vraag gestuurde economische diplomatie is daarom van groot belang in de hervatting van de bilaterale handelsbetrekkingen. Dit vraagt om een gestructureerde en programmatische aanpak waar overheid en private partners ieder hun rol pakken en over de grenzen van departementen en topsectoren heen kijken. Kort na het eerste politieke bezoek van minister Koenders aan Teheran zijn ambtelijke delegaties en ministeriële missies van ministers van EZ en I&M naar Iran geweest om oude contacten te herstellen en nieuwe banden te smeden. I&M reisde bijvoorbeeld samen met BZ naar Iran om fact-finding in de watersector te doen. De minister van EZ voerde gesprekken met de minister van transport en nam logistieke bedrijven mee. Minister van I&M nam bedrijven uit de scheepsbouw en offshore sector mee. In samenspraak met de Iraanse overheid is een 'roadmap' opgesteld, waarin de inzet op het vlak van 'government-to-government', 'business-to-business' en 'knowledge-to-knowledge' is gebundeld. Deze 'roadmap' werd gevoed door het bedrijfsleven en kennisinstellingen, via de publiek-private werkgroep 'Economische diplomatie Iran' o.l.v. het ministerie van BZ. De werkgroep waarborgt de interdepartementale afstemming en fungeert als belangrijk informatiekanaal richting het bedrijfsleven, bijvoorbeeld over de resterende VS-sancties. Tevens wordt met de Nederlandse financiële sector samengewerkt aan een geleidelijk herstel van het betalingsverkeer met Iran, onder meer door het verlenen van technische assistentie aan de Iraanse financiële sector.

kunnen betrekking hebben op aanvullende middelen voor strategische beurzen, marktonderzoek, fact-finding en demonstratie- en haalbaarheidsstudies en voorbereiding van investeringsprojecten. Deze extra investering in publieke en private slagkracht, mede ten behoeve van professionalisering van de business development, loont enkel als deze ook wordt ingezet voor kansrijke projecten in het buitenland.

Van een gecoördineerde naar een strategische economische missieagenda

Een missie is een belangrijke 'carrier' van economische diplomatie. De Stuurgroep meent dat dit instrument doeltreffender ingezet kan worden. Een effectievere inzet van dit instrument vereist een gerichte landen- of thema-aanpak en een meerjarige programmering. Dit komt ten goede aan de voorbereidingstijd en de kwaliteit van de missie, en de doeltreffendheid van de inzet van bewindspersonen. Van cruciaal belang is te laten zien dat Nederland investeert in lange termijn-relaties. Door betere afspraken te maken over de inzet van capaciteit en follow-up van inkomende en uitgaande missies kan het rendement flink worden verhoogd. Verbetering is mogelijk door de business en market intelligence een centralere positie te geven in het vaststellen van de economische missie-agenda, teneinde toe te groeien naar een meer doeltreffende en strategische benutting van dit belangrijke beleidsinstrument.

Een geslaagde missie start met een helder doel, marktkennis, tijdige voorbereiding, juiste afvaardiging en een goede follow-up. Grote missies zijn niet altijd beter, en uitgaande missies niet automatisch belangrijker dan inkomende. Verbeter de resultaten van inkomende en uitgaande missies door:

- de programmering, voorbereiding en follow-up van 'leads' uit economische missies organisatorisch helder te verankeren; onder andere in de 'Werkplaats';
- de planning en thematische invulling van missies onderdeel te maken van de meerjarige aanpak op een land;
- de selectie van deelnemers aan missies op basis van een heldere prioritering en aandachtsgebieden;
- de economische agenda leidend te maken bij het bedrijfsleven programma van nationale en regionale economische missies, onafhankelijk van de politieke componenten van missies;
- kennis, opleiding & training en begeleiding van individuele (MKB) bedrijven in het voor- en na-traject beter te organiseren, waardoor het rendement van missiedeelname toeneemt;
- de kennisdeling over internationaal ondernemen in het netwerk beter te organiseren.

Ten slotte kan Nederland beter gebruikmaken van inkomende missies. Inkomende bezoeken kunnen actiever worden ingezet vanuit een meerjarig programma om bedrijven en kennisinstellingen te interesseren voor samenwerking met Nederlandse bedrijven of vestiging in Nederland. Dit vraagt ook om een hartelijke ontvangst door bewindspersonen, hoogwaardigheidsbekleders of private 'Business Ambassadors'. Om inkomende programma's actiever in te zetten en goed uit te kunnen rollen, is het nodig hier extra in te investeren.

Aanbevelingen:

- Professionaliseer internationale business intelligence en development.
 - Verzamel marktinformatie en -kennis systematisch, vergroot de mogelijkheden voor opleiding en coaching;
 - versterk de publieke én private slagkracht zodat Nederlandse bedrijven zich beter kunnen positioneren met name in groeiemarkten en meer innovatieve bedrijven en kennisinstellingen kunnen worden aangetrokken.
- Verbeter de kwaliteit en de bekendheid van de internationale dienstverlening, zodat meer ondernemers een succesvolle stap over de grens kunnen zetten;
 - Werk toe naar één publiek-privaat digitaal informatiepunt volgens het 'one stop shop' principe, en borg de 'warme' doorverwijzing tussen publieke en private dienstverlenende partijen.
- Maak extra middelen vrij voor de meerjarige marktwerkingsplannen die de 'Werkplaats' voor legt aan de 'International Strategic Board'.
- Verhoog het rendement van de economische diplomatieke inzet door meerjarige aanpak.
- Programmeer de economische reisagenda op basis van meerjaren actieplannen en zorg voor een goede organisatorische verankering.
- Maak meer en strategischer gebruik van inkomende missie-instrument door deze actiever op te nemen in programmering. Zorg hierbij voor een warm welkom door bewindspersonen, hoogwaardigheidsbekleders en private 'Business Ambassadors'.



Hoofdstuk 4. Uitmuntende vestigingscondities

Om internationaal te kunnen excelleren zijn goede vestigingscondities onontbeerlijk. De studie van de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur leert ons dat de verschillen in condities tussen westerse landen de afgelopen jaren kleiner zijn geworden.⁷ Mede ten gevolge van aanstaande Brexit en toegenomen protectionisme is aan deze trend een einde gekomen. De concurrentie tussen landen op vestigingscondities neemt weer toe, en daarmee de noodzaak voor Nederland om zich meer te gaan onderscheiden. De internationale concurrentie om behoud en aantrekken van bedrijven reikt verder dan traditionele vestigingsplaatsfactoren zoals de kwaliteit van de infrastructuur of een voordelig vestigingsklimaat.

De tweede Monitor Vestigingsklimaat van de NFIA laat zien dat er voor Nederland ruimte voor verbetering bestaat op gebied van aantrekkelijkheid en beschikbaarheid van talent, beschikbaarheid van R&D faciliteiten vanuit overheid en beschikbaarheid en kwaliteit van woningen.⁸ Willen wij een uitmuntend vestigingsklimaat creëren, dan moet de brede basis goed zijn. Dit rechtvaardigt een extra investering in een vestigingsklimaat waarin bedrijven internationaal kunnen groeien en talenten zich kunnen ontwikkelen en willen vestigen. Het vestigingsklimaat verdient dan ook constante aandacht van het kabinet. Dat kan door de 'International Strategic Board' (ISB) hierop te laten toezien, en het kabinet hierover te adviseren. De ISB kan hierbij worden ondersteund door de bestaande Werkgroep Vestigingsklimaat.

Een onderscheidend, innovatief en concurrerend vestigingsklimaat

Mogelijkheden voor verbetering liggen allereerst in het huidige fiscale klimaat. Nederland moet streven naar het beste fiscale vestigingsklimaat van Europa. Daarnaast moeten we nationale 'koppen' op generieke Europese normen afbreken. Mogelijkheden voor versterking liggen in de Nederlandse vestigingsplaatsfactoren voor R&D centra. Onze R&D-positie is bepalend voor het toekomstig concurrentievermogen van Nederland. Rathenau constateert echter dat de mondialisering van hoogwaardige bedrijfsactiviteiten negatief voor Nederland heeft uitgedaakt. R&D-investeringen van Nederlandse bedrijven in het buitenland groeien sneller dan die van buitenlandse bedrijven in Nederland.⁹ Hierdoor komt de ambitie van Nederland om de totale R&D-uitgaven in Nederland op te

schroeven naar 2,5 procent bbp onder druk te staan. Een alarmerend gegeven is dat Nederland een netto-exporteur geworden is van R&D en hoogwaardige bedrijfsactiviteiten. Zonder het netto-aantrekken van buitenlandse R&D zal Nederland zijn doelstelling niet halen. Het fiscale vestigingsklimaat moet dan ook specifiek goed zijn voor R&D-intensieve bedrijven. Ook de versterking van het effectieve WBSO-instrument en continuering van de Innovatiebox is in dit kader gewenst.

Voortbouwend op het advies van Rathenau moet dus worden ingezet op een betere integratie van de kennis-economie met de mondiale top. Dit kan door in te zetten op een goed vestigingsklimaat voor innoverende bedrijven, versterking van de internationale samenwerkingsmogelijkheden en het aantrekken van hoogwaardige buitenlandse investeringen. Concreet betekent dit dat Nederland meer moet investeren in internationale innovatiepartnerschappen. De ervaring leert ons dat dit type samenwerking doorgaans R&D-investeringen in eigen land uitlokt. Hiervoor moet, net als in andere landen, een instrument ter bevordering van innovatiesamenwerking met een beperkt aantal prioriteitslanden in het leven geroepen worden. Landen als Duitsland, India en Israël hebben Nederland al een aanbod voor samenwerking met gelijke inzet van middelen voorgesteld.

Om veelbelovende ontwikkelingen in de innovatieketen en concrete investeringskansen te herkennen en strategische partnerschappen van de grond te krijgen, is daarnaast extra capaciteit in het postennet nodig. Een goed voorbeeld hiervan is hoe dit op gebied van Cyber Security in Japan is gebeurd (zie *onderstaande box*). Ondersteuning van Nederlandse innovatieve bedrijven bij buitenlandse overheidsaanbestedingen is eveneens een concreet actiepunt. Dit kan door krachten beter te bundelen; te beginnen in eigen land. Rijk, regio, ondernemers en kennis- en onderwijsinstellingen zouden meer gezamenlijk kunnen optrekken bij het opstellen van proposities. Dit kan bijdragen aan een goede inbedding van de kennis en innovatie in het buitenlandse netwerk, en een betere internationale positionering van onze innovatieve sterktes.

Eveneens wenselijk is het verhogen van de capaciteit van internationale scholen. Recent heeft het kabinet verlichting gebracht voor internationale scholen in Amsterdam en Den Haag, in samenwerking met deze gemeenten. Maar hiermee zijn niet alle wachtlijsten verdwenen. Verdere ondersteuning van regionale initiatieven om de groeiende vraag naar (publieke of private) internationaal onderwijs op te kunnen vangen, is hard nodig.

⁷ RLI, *Mainports Voorbij* (2016).

⁸ Brief minister van Economische Zaken aan Tweede Kamer, zie TK 2016-2017, 32637, nr. 271.

⁹ Rathenau, *R&D Goes Global* (2015).

Cybersecurity Japan

De Japanse markt voor cybersecurity kent hoge toetredingsbarrières: afstand, taal, cultuur, rol overheid, en sterk nationale bedrijfsnetwerken. Omdat het technologieniveau hoog ligt, moeten Nederlandse kennisinstellingen en bedrijven aantoonbare toegevoegde waarde leveren om hier voet aan de grond te krijgen. Cybersecurity staat hoog op de agenda in Japan, mede gelet op de aanstaande Olympische Spelen in Tokyo in 2020. Om hier een bijdrage aan te kunnen leveren, heeft Nederland de afgelopen drie jaar gerichte stappen gezet om de kansen op deze markt te vergroten. Dit vergde zowel een goede gezamenlijk publiek-private aanpak van Nederlandse partijen, maar ook een gerichte inspanning van het ambassadenetwerk ter plaatse. Binnen deze programmatische aanpak werden uitgaande missies en inkomende bezoeken op verschillend niveau gericht ingezet, en via events werd de zichtbaarheid en bekendheid van het Nederlandse cybersecurity aanbod ter plaatse vergroot. In navolging hierop start in mei 2017 vanuit het Partners International Business (PIB) Cybersecurity programma de deelname aan de IT Security Expo in Tokyo. Dankzij deze geprogrammeerde inspanning op gebied van innovatiesamenwerking door kennisinstellingen op Cybersecurity is de weg geëffend voor het bedrijfsleven om de Japanse markt te betreden.

‘Boost your talent in the Netherlands’

Menselijk kapitaal vormt in een kenniseconomie een waardevolle productiefactor. Bij een investeringsbesluit wordt door bedrijven gekeken naar de beschikbaarheid van een goede talenten-pool. Het steekt dat juist Nederland met zijn goede universiteiten, innovatieve bedrijven en dynamische economie hier niet goed op scoort. Bepalend voor de aantrekkingskracht op talent zijn de aanwezigheid van een internationaal vestigingsklimaat, toponderwijs, een rijk cultureel leven en de diversiteit van onze steden. Deze factoren trekken grote aantallen studenten, start-ups, ondernemers, werknemers en wetenschappers. Dit maakt een additionele investering in behoud en ontwikkeling van talent binnen onze nationale bedrijven, creatieve sector, scholen en universiteiten noodzakelijk. Hiervoor is een nationaal programma voor het aantrekken en vasthouden van internationaal talent nodig, gericht op studenten, onderzoekers en kenniswerkers.

Dit nationale programma kan zich ontwikkelen langs de volgende actiepunten. Allereerst moet een concurrerend beurzenprogramma worden opgezet voor buitenlandse tech- en ICT-talenten. Vervolgens zal de kennismigrantenregeling moeten worden uitgebreid. De zogenaamde 30 procent-regeling dient dan ook behouden te blijven, en waar mogelijk verruimd. Deze regeling voorziet in een compensatie voor de extra kosten die buitenlandse kenniswerkers doorgaans moeten maken als zij naar Nederland komen. Nu Italië in navolging van Frankrijk heeft besloten regeling te verruimen naar een 50 procent-regeling, is een reactie van Nederland gewenst. Hiermee kan worden ingespeeld op de groeiende vraag. Voor de werving van talenten is het van belang dat het publieke internationale human capital netwerk wordt versterkt (NESO/NUFFIC), met name in groeiemarkten. De NESO is momenteel in tien landen actief. Samen met de aanwezige innovatie-attachés maken zij zich hier sterk voor. Ook een betere *branding* van Nederland als ‘hotspot’ voor internationaal talent past hier bij. Onder het motto

‘Boost your talent in the Netherlands’.¹⁰ Om buitenlandse talenten hier ook vast te houden, zijn vervolgens ook voldoende woningen voor hen nodig. De City Deal ‘Warm Welkom Talent’ verdient dan ook brede steun, onder andere in de hervorming van wet- en regelgeving.

Bekend is dat internationale studenten die na hun afstuderen in Nederland blijven, de schatkist jaarlijks €1,57 mld. opleveren. Nu de aanwas van buitenlandse studenten in Nederland tot recordhoogte is gestegen, is het zaak hen langer aan Nederland te binden. Dit kan door een internationaal online vacatureplatform voor heel Nederland op te zetten, een goede organisatie en inzet van alumni-netwerken als ambassadeurs van Nederland.

Om de Nederlandse kenniseconomie mondiaal concurrerend te houden, is het ook van belang te investeren in internationalisering onze eigen talenten. Zij kunnen een waardevolle brug vormen naar de wereldeconomie. Verschillende hogescholen pakken dit al actief op (zie box HAS Hogeschool). Deze mondiale diversiteit en straalt positief af op ons vestigingsklimaat en verdient dus brede navolging. Naast investeringen in hoogopgeleide talenten moet ook internationaal onderwijs op middelbaar beroeps- (mbo), lager en regulier onderwijs voorrang krijgen. Bedrijven en onderwijsinstellingen zouden gezamenlijk het voortouw moeten nemen in de verruiming van de internationale stagemogelijkheden. Behalve een verbetering van de kansen op de arbeidsmarkt, biedt een internationaal curriculum de Nederlandse studenten de vaardigheden en kennis van die nodig is om projecten in opkomende markten van de grond te krijgen. In het reguliere onderwijs kan internationalisering vorm krijgen door de bevordering van meertaligheid (Engels) en het creëren van ‘cultural awareness’. Behalve een betere communicatie bevordert dit de internationale samenwerking.

¹⁰ Zie hoofdstuk 6.

HAS Hogeschool - top in buitenlandse mobiliteit

HAS Hogeschool is al decennia lang tophogeschool en hét expertisecentrum voor agro, food en leefomgeving met vestigingen in Den Bosch en Venlo. Zo'n tien jaar geleden werd duidelijk dat de internationalisering van de agrofoodsector zich sterk ontwikkelde en vroeg om studenten met internationale ervaring. Dit heeft de HAS er toe gebracht de studenten te verplichten om één van de stages in het buitenland te volbrengen. Daardoor ervaren studenten zelf hoe het is om in het buitenland te werken en te leven en is de vrijblijvendheid van 'internationalisering' af. De HAS is daardoor - met een ogenschijnlijk eenvoudige maatregel - de hogeschool met de hoogste buitenlandse mobiliteit. Deze maatregelen heeft de basis gelegd voor de opbouw van een drietal Engelstalige bachelors, een sterke project- en trainingsportefeuille in het buitenland en een inmiddels goed op gang gekomen uitwisseling met buitenlandse universiteiten in de vorm van minors.

Innovatieve jonge bedrijven

Een graadmeter voor een innovatief en concurrerend vestigingsklimaat is het aantal innovatieve bedrijven als start-ups dat een land weet aan te trekken en laat floreren. Innovatieve jonge bedrijven hebben net als hun grotere concurrenten behoefte aan creatieve talenten, kennis en scholingsmogelijkheden, buitenlandse netwerken, innovaties en kapitaal. Doorgaans hebben zij vergeleken met hun grotere vakbroeders meer moeite om hier toegang toe te krijgen. Het aanbod is bovendien doorgaans onvoldoende op hun wensen toegesneden. Bekend is dat de voor dit type bedrijven zo belangrijke venture capital markt, in vergelijking met andere belangrijke start-up landen, in Nederland minder goed ontwikkeld is. Voor grotere investeringsrondes worden Nederlandse start-ups dan ook vaak gedwongen om naar het buitenland uit te wijken. Dit schaadt niet alleen ons innovatie-ecosysteem; het belemmert ook de doorgroei van deze bedrijven in Nederland en op internationale markten. Hier moet verandering in komen.¹¹

Het in 2014 opgestarte Startup Delta zet zich in voor verbetering van dit ecosysteem door condities te optimaliseren voor het starten en laten groeien van ondernemingen in Nederland. De inspanningen richten zich op:

- het opzetten van een stimulerend systeem van regelgeving, beleid en beleidsmiddelen;
- het samenbrengen van publieke en private partijen, en
- het bevorderen van de toegang tot internationale netwerken, talent, markten, kennis en kapitaal.

In 2016 is een begin gemaakt met een betere ontsluiting van het internationale netwerk, ondersteund door het ambassadenetwerk en lokale private 'liaisons'. Ook is op gezamenlijk publiek-privaat initiatief begonnen met het opzetten van internationale events, workshops en gespecialiseerde missies in nauwe samenwerking met de regionale 'hubs'. Zoals ook aangegeven in het bovenstaande voorbeeld (*zie box 'New Dutch Wave'*) bestaat er veel draagvlak voor deze vernieuwende manier van publiek-privaat optreden, maar verdient het sterkere ondersteuning in de uitvoering. Zo zouden meer op maat gesneden internationale diensten voor innovatieve jonge bedrijven in de vorm van kleinschalige missies en events meer kunnen worden ondersteund. Ook coaching door collega-ondernemers met internationale ervaring, bijvoorbeeld zoals bij het NL Groeit initiatief, past hierbij.

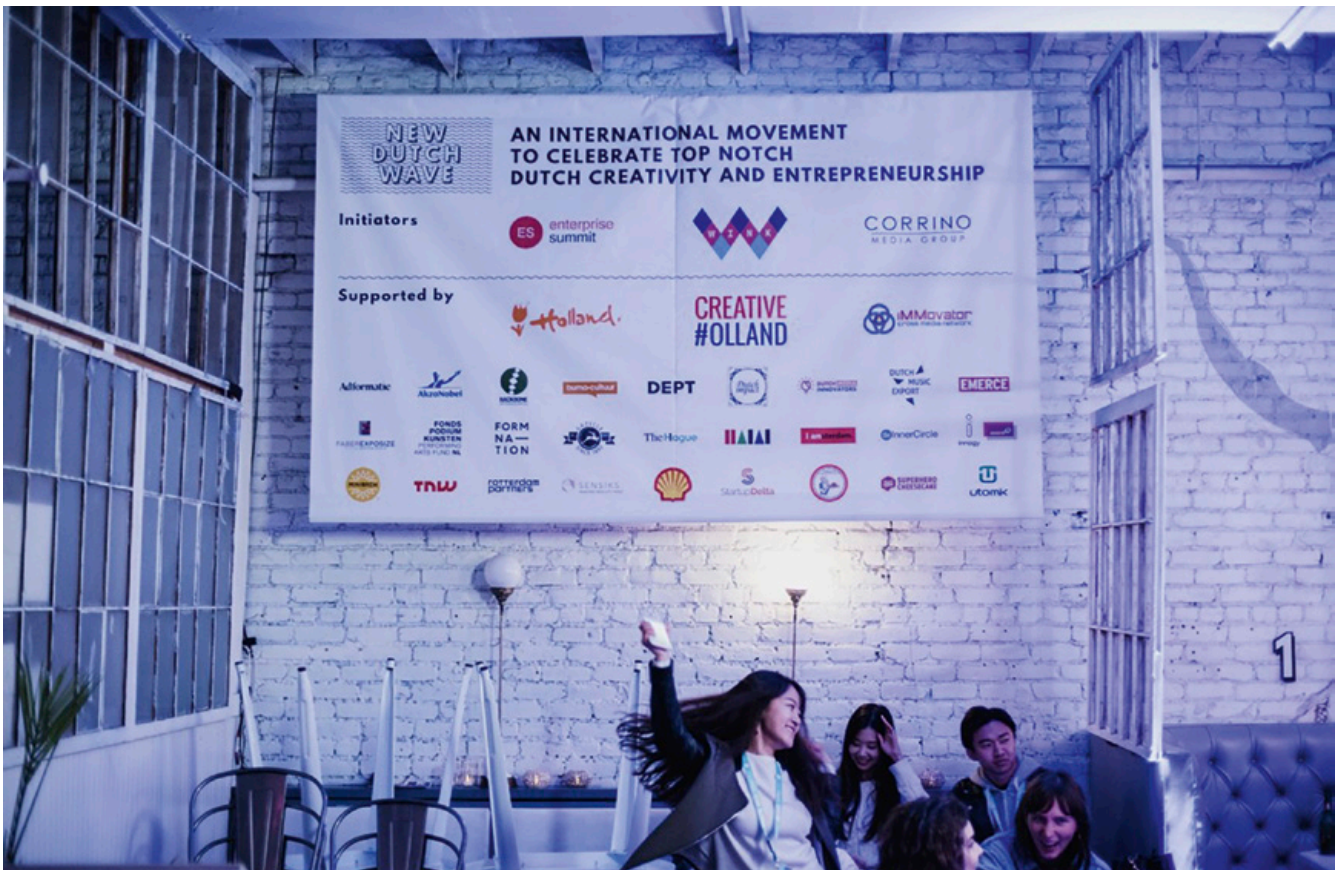
¹¹ Zie hoofdstuk 4.

A 'New Dutch Wave': Internationalisering start-ups

Startup Delta (SUD) is een publiek-private samenwerking, die zich inzet voor verbetering van de groeikansen van startende innovatieve bedrijven. SUD wordt voor de helft door private partijen gefinancierd. De huidige partners zijn de acht regionale innovatiehubs rond kenniscentra, regionale ontwikkelingsmaatschappijen, Kamer van Koophandel, vijf grote steden, en de ministeries van EZ, OCW en BZ. Als private partners zijn CISCO, Liberty Global/ Ziggo, Booking.com, Rabobank, Alibaba, Accenture en Salesforce betrokken. Internationaliseringsinitiatieven worden vanuit SUD zoveel mogelijk publiek-privaat opgepakt. Zo hebben SUD en partners gezamenlijk de Nederlandse inbreng tijdens internationale events opgepakt, zoals bij technologiebeurs CES Las Vegas of start-up manifestatie Slush in Helsinki. Nederlandse startups hebben zich hier kunnen profileren, en Nederland heeft hier zijn goede startup-klimaat onder de aandacht van buitenlandse ondernemingen en investeerders gebracht. Recent heeft de Nederlandse start-up gemeenschap zich groots gemanifesteerd tijdens het bekende multimediafestival South by Southwest (SXSW) festival in Austin Texas. Onder het motto 'The New Dutch Wave' werd een ontmoetingsplek gecreëerd, met bijbehorend paviljoen voor showcases. Het "Take Over House" bood een podium aan Nederlandse muziek, meet-ups, startup-pitches, kunstprojecten en netwerkbijeenkomsten. Ter bevordering van de afzetmogelijkheden van Nederlandse startups in China is onlangs een e-commerce missie naar het hoofdkantoor van online verkoopkanaal Alibaba in Hangzhou. Nederlandse en Belgische e-commerce bedrijven werd de mogelijkheid geboden zichzelf te presenteren en kennis te maken met de afzetmogelijkheden via Alibaba op de Chinese markt. Al deze initiatieven kwamen tot stand dankzij gecombineerde inspanningen van ondernemingen, sponsors en verschillende Nederlandse overheidsdiensten in regio, nationaal en in het buitenland.

Aanbevelingen:

- Creëer een uitmuntend innovatief vestigingsklimaat door te investeren in de versterking van de brede basis van vestigingsklimaatfactoren.
 - Borg het toezicht binnen de 'International Strategic Board';
 - streef naar het beste Europese fiscale vestigingsklimaat, in het bijzonder voor kennisintensieve bedrijven;
 - breek nationale 'koppen' op generieke Europese normen af;
 - zet in op goede kwaliteit (kennis-)infrastructuur, goede opleidingsvoorzieningen, goed woon- en leefklimaat met hoogwaardig voorzieningsniveau en technologische innovatie;
 - ondersteun expansie van internationale scholen en vergroot het internationale curriculum aanbod.
- Versterking het Nederlandse innovatie-ecosysteem.
 - Ondersteun de bilaterale kennis- en innovatiesamenwerking met een nieuw bilateraal samenwerkingsinstrument;
 - ondersteun het aantrekken van meer buitenlandse R&D bedrijven, in het bijzonder ook van R&D-intensieve bedrijven;
 - versterk het buitenlandnetwerk om Nederlandse kennis en innovatie beter te kunnen positioneren, verbinden en vermarkten;
 - ondersteun innovatieve bedrijven bij buitenlandse overheidsaanbestedingen;
 - ondersteun jonge innovatieve bedrijven actief bij het opschalen en internationaliseren van hun activiteiten.
- Lanceer een nationaal programma voor het aantrekken en behouden van internationaal talent.
 - Verbeter de kenniswerkersregeling;
 - equipeer het buitenlandse netwerk om talenten en kennis beter te kunnen werven;
 - bedrijfsleven en onderwijsinstellingen zetten gezamenlijk in om aanbod internationale mbo-stages te verruimen;
 - *brand* Nederland als de 'hotspot' voor talent.



Hoofdstuk 5. Internationaal concurrerende financiële faciliteiten

Voor een onderneming met internationale ambities is financiering van groot belang. In vergelijking met andere landen schort het in Nederland op dit vlak op enkele punten:

- Het MKB ervaart problemen met het verkrijgen van exportfinanciering;
- het blijkt lastig voor met name het grootbedrijf om project- en consortiafinanciering los te krijgen;
- het grootbedrijf heeft ook behoefte aan ruimere herfinancieringsmogelijkheden en concessionele financiering;
- het ontbreekt aan een gelijk speelveld, met niet-OESO-landen in het bijzonder, op het gebied van internationale financiering;
- de kennis bij ondernemers over financieringsmogelijkheden is beperkt.

In dit hoofdstuk gaan we op deze elementen in. Met de oprichting van de nationale financieringsinstelling Invest-NL – die in 2018 van start moet gaan – zet de overheid al stappen in de goede richting om deze problemen aan te pakken.

Invest-NL

In februari 2017 is Invest-NL opgericht. Ondernemers kunnen vanaf 2018 aankloppen bij één loket voor risicokapitaal, garanties, exportkredietverzekeringen en internationale financieringsprogramma's. De internationale financieringsregelingen worden gebundeld zodat een flexibel en transparant financieringsaanbod ontstaat voor ondernemers. Invest-NL gaat verder in binnen- en buitenland grote maatschappelijke projecten ontwikkelen en waar nodig meefinancieren. Door aanvullend aan de markt en samen met marktpartijen te opereren, kan Invest-NL fungeren als een hefboom voor meer financiering vanuit institutionele beleggers en Europese fondsen en programma's. Er komt – in aanvulling op de huidige activiteiten – één loket waar banken financiering kunnen aantrekken voor met de exportkredietverzekering gedekte transacties tegen een vaste rente (een zgn. CIRL loket). Met de oprichting van Invest-NL wordt een belangrijke stap gezet naar een gelijk speelveld met andere landen op financieringsgebied. Zaak is nu om Invest-NL een goede start te geven en zo nodig aan te vullen. Het gaat daarbij vooral om het leveren van maatwerkoplossingen voor financieringsvragen van bedrijven, vroegtijdig ondersteunen van projecten-ontwikkeling door consortia, en financieren van transacties in ontwikkelingssamenwerkingslanden; en de uitvoering van concessionele financiering.

MKB en financiering

Banken en overheden bieden een breed palet aan financieringsinstrumenten. Hierin zitten echter lacunes voor klein- en middenbedrijf voor financiering van internationale activiteiten. Het MKB is verantwoordelijk voor 46 procent van de toegevoegde waarde van de Nederlandse export.¹² Bij kleine transacties (< € 5 mln.) vormen hoge transactiekosten vaak een belemmering, waardoor deze diensten niet worden afgenomen door het MKB. De stevige premies die private financiële doorrekenen door het hoge risicoprofiel voor het internationaliserende MKB leidt dikwijls tot het afwijzen van financieringsvragen. Nederlandse exporteurs en investeerders die – vanwege lange looptijd, onbekende markten of hoge transactiekosten – bij hun bank niet terecht kunnen, zouden hiervoor bij een centraal MKB-loket moeten kunnen aankloppen. Een loket dat is ondergebracht binnen Invest-NL en waar ondernemers terecht kunnen voor directe financiering en werkkapitaal. Door hiervoor middelen vrij te maken, kunnen meer ondernemers de allereerste investerings- en productiefase in het buitenland gefinancierd krijgen. Dit instrument kan revolverend worden vormgegeven.

Om ook starters internationaal op weg te helpen is het raadzaam om een fonds of instrument in te richten dat het hogere risicoprofiel voor private dienstverleners verlaagt of deels afdekt. MKB-ers en jonge innovatieve bedrijven zouden eveneens baat hebben bij een ruimer aanbod van vreemd vermogen. Hierin kan worden voorzien door FMO. Daarnaast zou dit een impuls kunnen krijgen door het aantrekken van meer venture capital partijen.

Project- en consortiafinanciering

Pogingen om grote projecten van de grond te krijgen, lopen nu veelal op niets uit door het versplinterde aanbod van private en publieke diensten. Als regisseur kan Invest-NL financieringsbronnen bij elkaar brengen, en projecten en consortia behapbaar voor banken ("bankable") maken. Dit is mogelijk door kennis en expertise van uitvoerende organisaties samen te voegen en capaciteit en middelen beschikbaar te stellen. Een goede stap ter bevordering van projectfinanciering is om regelingen te bundelen onder één loket in aansluiting op diensten Atradius DSB. De focus moet hierbij liggen op kansrijke (top)sectoren, thema's en/of regio's waar spin-offs mogelijk zijn. Door een extra investering in dit loket kunnen ieder jaar 25-30 projecten extra worden opgezet.

¹² CBS (7-2-2017).

Invest-NL: met meer geld meer doen



Ministerie van Economische Zaken | Februari 2017

Herfinanciering en concessionele financiering

Invest-NL zou mogelijk ook een rol kunnen spelen in het oplossen van herfinancieringsproblemen die het grootbedrijf ervaart. Zonder de rol van banken als belangrijkste financieringspartij aan te tasten, zou Invest-NL in periodes van verslechterde liquiditeit de banken tegen concurrerende tarieven kunnen herfinancieren. Om aan de groeiende vraag uit het bedrijfsleven naar concessionele financiering (overheidsfinanciering tegen vaak gunstiger voorwaarden maar met ontwikkelingsdoel) voor projecten in opkomende landen tegemoet te komen, zouden Dutch Trade & Investment Fund (DTIF) en het Dutch Good Growth Fund (DGGF) kunnen worden samengevoegd. Dit ter vergroting van de flexibiliteit en transparantie naar de markt en ter vergroting van het landenbereik (vergelijkbaar met Atradius DSB). De kansen voor ondernemers in opkomende markten kunnen verder worden vergroot door het Development Related Infrastructure Investment Vehicle (DRIVE) te verruimen; zowel in middelen als in landenbereik.

Gelijk speelveld niet-OESO-landen

Door ongelijke concurrentie van Export Credit Agencies (ECA's) en overheden van met name niet-OESO-landen als China, Rusland en India lopen Nederlandse bedrijven kansen mis. Nederland kan nog meer inzetten op werelddekkende afspraken met deze landen via de 'International Working Group on Trade Credits'. Verder moet ons instrumentarium in lijn worden gebracht met deze landen, zoals ook ons omringende landen doen.¹³

Voorbeelden waarbij dit zou moeten zijn de opzet van 'shipping deals' en inzet van ongebonden kredieten.¹⁴

Verruiming kennis bij ondernemers en het dienstverlenende netwerk

Kennis van internationale financieringsmogelijkheden bij ondernemers is vaak onvoldoende aanwezig – vooral bij starters en het kleinere MKB is dit een knelpunt. Kennisoverdracht aan kleine partijen kost doorgaans meer tijd, met als gevolg hogere transactiekosten. Dit resulteert vaak in het vroegtijdig stopzetten of mislukken van internationaliseringsplannen. Vergroting van de kans van slagen begint dus bij een betere informatievoorziening aan ondernemers. Dit vraagt om een betere bundeling van informatie, en een betere manier van verspreiden tussen overheid, Atradius DSB, branches en private financiële dienstverleners. Deze samenwerking moet gericht zijn op ontwikkeling en verspreiding van nieuwe vormen van exporteducatie, bijvoorbeeld via de websites conform de Nationale Financieringswijzer, en gerichte workshops en seminars over internationale financieringsmogelijkheden.

De vergroting van de kennis van financieringsmogelijkheden in het dienstverlenende netwerk zelf verdient ook de nodige aandacht. Dit kan worden bevorderd door uitwisselingsprogramma's (bijv. detachering) tussen private financiële instellingen en coördinerende en uitvoerende organisaties als brancheorganisaties, RVO en

¹³ <http://www.exim.gov/sites/default/files/reports/2015EXIMCompetitiveReportFINAL-v3.2.pdf>

¹⁴ Onder OESO-regels is het toegestaan dat ECA's uitzonderingen voor bepaalde exportsectoren mogen maken bij de toepassing van de afgesproken minimum premies. Dit wordt door diverse buitenlandse ECA's toegepast op 'shipping deals'. Atradius DSB doet dit tot op heden niet, waardoor er geen gelijk speelveld voor Nederlandse scheepswerven bestaat.

relevante ambassades te faciliteren. Ook financiële begeleiding van ondernemers vanuit private financiële instellingen bij bijvoorbeeld uitgaande missies past hierin.

Aanbevelingen:

- Creëer voor het MKB één loket binnen Invest-NL voor directe financiering en werkkapitaal.
 - Richt een fonds of instrument op dat het hogere risicoprofiel voor starters verlaagt/wegneemt. Verruim het aanbod van leningen via de joint venture FMO-Invest-NL.
- Laat voor project- en consortiafinanciering Invest-NL als regisseursrol spelen bij het 'bankable' maken van projecten en consortia.
- Versterk rol Invest-NL bij herfinanciering en concessionele financiering.
 - Zet bestaande instrumenten flexibeler en transparanter in bij het openen van groeiemarkten;
 - voeg de DTIF en DGGF samen ter vergroting flexibiliteit en verbetering van financiering in groter aantal opkomende markten;
 - verruim het DRIVE-instrument zowel in middelen als landenbereik.
- Zet in op aanvullende afspraken met niet-OESO-landen en op financieringsinstrumenten die niet in strijd zijn met OESO-consensus, en creëer op deze manier een gelijk speelveld voor Nederlandse ondernemingen.
- Verbeter bundeling en verspreiding van informatie van overheid en private spelers over financieringsmogelijkheden ten behoeve van de internationale kennis bij ondernemers. Vergroot ook de kennisuitwisseling binnen het dienstverlenende publiek-private netwerk.



Hoofdstuk 6. Topmerk Nederland

Bij een nieuw export- en investeringssysteem rondom één gezamenlijke strategie past ook een sterke nieuwe *branding*. Deze behoefte is in belangrijke mate ingegeven door het feit dat Nederland, in vergelijking met Europese landen suboptimaal presteert op gebied van bekendheid, reputatie en uitstraling (zie *ranking-overzicht*). Een rondgang langs verschillende experts leert ons dat de nationale *branding* beter kan door een onderscheidende propositie neer te zetten, Nederlandse unieke kwaliteiten krachtiger en uniformer te vermarkten, en beter toe te zien op uniforme implementatie en naleving. Het komt er op neer dat de versnippering binnen het huidige publiek-private dienstverlenende netwerk zich ook heeft vertaald in verschillende *branding*-uitingen. Om hier verandering in te brengen, adviseert de Stuurgroep een nieuw nationaal *branding* programma te lanceren. De behoefte aan een meer uniforme en gecoördineerde nationale *branding* aanpak is breed gedeeld, en er bestaat binnen zowel private als publieke zijde een grote bereidheid om hier gezamenlijk verandering in te brengen.

Nieuw nationaal branding programma

Dit nieuwe programma moet inclusief zijn, wat betekent dat alle *branding* activiteiten van Nederland eronder vallen; zowel de business-to-business (B2B), acquisitie-, kennis- en onderwijspromotie als toerisme. De *branding* moet dus gericht zijn op acquisitie van nieuwe bedrijven, het aantrekken van innovatieve bedrijven en internationaal talent en ondersteunend zijn aan de ambities van bedrijven en kennisinstellingen. Door activiteiten te bundelen, is het mogelijk om een uniform topmerk te positioneren. Een merk waarmee we ons onderscheiden en de unieke kwaliteiten van Nederland benadrukt. Met in de etalage toonaangevende innovatieve bedrijven uit de topsectoren die IMVO als standaard hanteren, en voorbeelden van sterktes van Nederland zoals: de grote aanwezigheid van multinationale ondernemingen, hoofdkantoren en service- en data-centres.

Door een sterkere positionering kunnen zowel bedrijven, kennis- als onderwijsinstellingen meer profiteren van de goede naam van Nederland in het buitenland. Uit de Monitor Vestigingsklimaat (NFIA 2017) blijkt bijvoorbeeld dat de attractiviteit van Nederland hoog is, maar het

aandeel buitenlandse kenniswerkers laag. Een mogelijke oorzaak hiervan is de beperkte bekendheid van Nederland als plek waar internationaal talent kan studeren, werken, wonen en een nieuw bedrijf kan beginnen. Binnen de *branding* is het dan ook van belang om Nederland als 'hotspot' voor talent neer te zetten.

Zelfde refrein, verschillende coupletten

Het programma moet starten vanuit een herkenbare en krachtige verhaallijn waarin Nederland zich positioneert als een innovatief land en als een partner in het ontwikkelen van oplossingen voor de wereldwijde uitdagingen (SDG's). Hier kan worden voortgebouwd op de verhaallijn die onlangs door de verschillende departementen samen met NBTC en Nuffic is opgezet, en die brede afstemming behoeft. De nieuwe verhaallijn en *branding* moet zo sterk zijn dat alle partijen er gebruik van willen maken. Dit vraagt dan ook om een modulaire invulling, zodat de partners ruimte hebben om eigen expertisegebieden te kunnen blijven etaleren. Onder het motto 'We zingen hetzelfde refrein, maar er is ruimte voor eigen coupletten'. Vanzelfsprekend is voor de opzet van de verhaallijn ('refrein') een groot publiek-privaat draagvlak nodig. Rijk, steden, regionale ontwikkelingsmaatschappijen en de Kamers van Koophandel, zullen samen met branche-organisaties en private councils en topsectoren een actieve rol moeten nemen in de opzet en uitvoering hiervan. Met name steden als Amsterdam en Eindhoven hebben goede resultaten geboekt met hun city-marketing (zie *box City Marketing*). Het is van belang deze expertise ook aan te wenden bij de opzet van de nationale *branding*. De betrokken publieke en private stakeholders zullen op basis van de verhaallijn en de doelgroepen de wijze van uitvoering moeten vaststellen. Punt van aandacht hierbij is de keuze voor het woordmerk en het logo.

Uniforme implementatie en naleving

Om een dergelijk nationaal programma te laten slagen, is behalve inhoud en draagvlak, ook een eenmalige financiële impuls nodig voor de ontwikkeling van een nieuw logo en een introductiecampagne. Er lijkt een voorkeur te bestaan voor het gebruik van 'The Netherlands' boven 'Holland'. Het is wenselijk nader onderzoek te doen naar benaming en implementatie van een nieuw herkenbaar

Nationale Merkreputatie Rankings		
Rep Trak Country Reputation Index 2016	10e	(6 Europese landen boven zich)
Nation Brands 2015 (Brand Finance)	15e	(5 Europese landen boven zich)
Country Brands Index 2014-2015 (Future brand)	16e	(9 Europese landen boven zich)
Country Brand Ranking, Trade 2014 (Bloom)	18e	(8 Europese landen boven zich)

City Marketing als lichtend voorbeeld

Grote steden als Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven hebben de afgelopen jaren een succesvolle marketingstrategie gevoerd. Met als gevolg dat Rotterdam door de populaire Lonely Planet reisgids tot wereldwijde nummer vijf gekozen is van topsteden die je moet bezoeken, Eindhoven internationaal bekend staat als één van de slimste regio's ter wereld, en de naamsbekendheid van Amsterdam die ver boven Holland/Nederland uitreikt. Het succes schuilt in een eenduidige en onderscheidende naamsvoering en *branding*. Als mondiale technologie-hub positioneert Eindhoven zich als de Brainport, waar een ideale voedingsbodem bestaat om de nieuwste technologieën te ontwikkelen en deze breed toepasbaar te vermarkten. Door de nadruk te leggen op aanwezigheid van de gehele waardeketen en de open-innovatieplatforms weet Eindhoven technologiebedrijven en kennisinstellingen te lokken en talenten aan zich te binden. Daarnaast weten ze iconische toepassingen en sleuteltechnologieën goed te etaleren, zodat ook ver buiten de eigen regio bekend is waarin Brainport Eindhoven in excelleert. Het effect hiervan stopt niet bij de stadsgrenzen. Brainport Eindhoven en Amsterdam Marketing zijn beiden publiek-private organisaties die actief de verbinding zoeken met buurgemeentes en private ondernemersclubs waarmee de slagkracht flink wordt versterkt. Zo zijn naast Amsterdam 31 gemeentes en ruim 100 private en culturele partners bereid zich (financieel) in te spannen om de metropool Amsterdam op de kaart te zetten. Onder het motto 'I amsterdam' is een herkenbare en breed gedragen marketingstrategie opgesteld rond de kernwaarden: creativiteit, innovatie en handelsgeest. Zo wordt het merk Amsterdam sterk en eenduidig in de markt gezet voor bewoners, bedrijven en bezoekers.

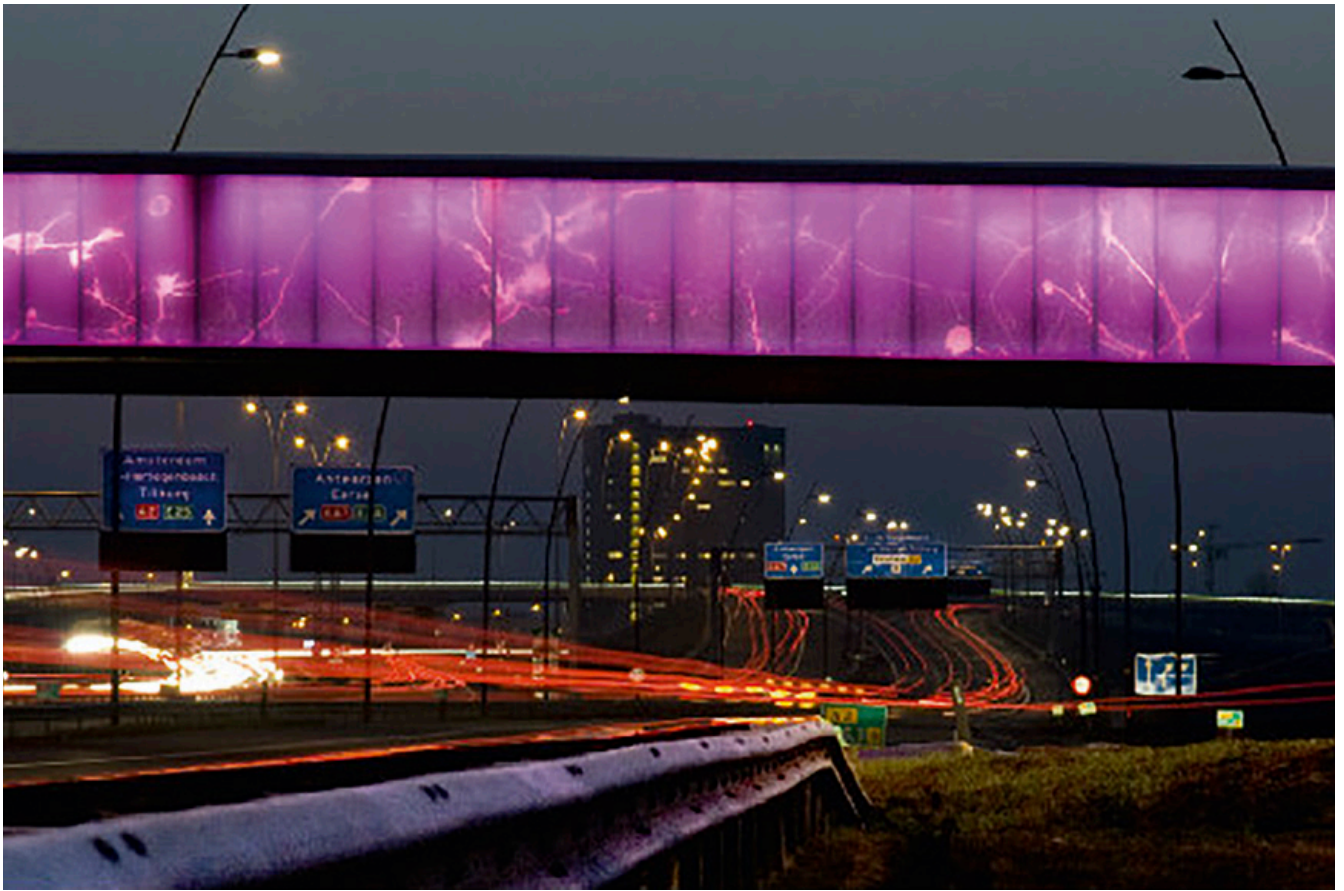
logo. Voor de opzet van een sterk onderscheidend logo is het een overweging om creatieve partijen uit te nodigen met voorstellen te komen. Ook een effectiviteitstoets bij buitenlandse doelgroepen verdient aanbeveling. Daarnaast is volgens de Stuurgroep een structurele extra bijdrage nodig om de coördinatie over de nationale *branding* activiteiten te verzorgen en strikter toe te zien op consistente naleving.

Zaak is om de nieuwe *branding* functioneel te borgen: strategisch onder de 'International Strategic Board', en operationeel onder een op te richten publiek-private *branding* werkgroep. Deze zal onder coördinatie van het Ministerie Buitenlandse Zaken een nationaal gedragen programma moeten opzetten. Hierbij zal nauw moeten worden samengewerkt met bestaande *branding* initiatieven en activiteiten, en met projecten die binnen de 'Werkplaats' tot stand komen. Dit is nodig om de *branding* een integraal onderdeel te maken van de meerjarige economische agenda, waarin bestaande en nieuw te ontwikkelen activiteiten (economische missies, beurzen en events) zijn opgenomen.

Aanbevelingen:

- Zet in op onderscheidend topmerk Nederland.
 - Werk vanuit een herkenbare en duidelijke verhaallijn, die door alle publieke en private partners in het buitenland wordt uitgedragen;
 - stel deze modulair op, zodat partners voldoende ruimte hebben voor het etaleren van eigen expertises. "Zelfde refrein, ruimte voor eigen coupletten".

- Creëer een overkoepelende verhaallijn, logo en naamsvoering voor alle internationale *branding* activiteiten, zowel B2B, kennis- en talentendiplomatie als toerisme.
 - Zorg voor één logo en uniforme implementatie en naleving daarvan;
 - toets gebruik 'The Netherlands' bij doelgroepen;
 - borg de nieuwe *branding* binnen de 'International Strategic Board' en binnen op te richten publiek-private *branding* werkgroep.
- Zet een nationaal gedragen *branding* programma op.
 - Stem boodschap af publieke en private stakeholders en maak deze doelgericht;
- lanceer een *branding* campagne in het buitenland. Zet in op aanvullende afspraken met niet-OESO-landen en op financieringsinstrumenten die niet in strijd zijn met OESO-consensus, en creëer op deze manier een gelijk speelveld voor Nederlandse ondernemingen.
- Verbeter bundeling en verspreiding van informatie van overheid en private spelers over financieringsmogelijkheden ten behoeve van de internationale kennis bij ondernemers. Vergroot ook de kennisuitwisseling binnen het dienstverlenende publiek-private netwerk.



Bijlage 1. Financiële paragraaf

Om de adviezen in dit aanbevelingsrapport te kunnen realiseren, verzoekt de Stuurgroep alle relevante stakeholders – privaat en publiek – om hier niet alleen in woord, maar ook in daad aan bij te dragen. Dit kan door het vrijmaken van middelen, maar ook door het beschikbaar stellen van capaciteit. Omwille de gestelde ambities te kunnen realiseren, wordt door de Stuurgroep ook een direct verzoek gedaan aan het nieuwe kabinet. Door zich op deze manier krachtig achter de voorgestelde ambities te scharen, is het mogelijk de concurrentiepositie van Nederland substantieel te verbeteren.

De Stuurgroep geeft hierbij een indicatie van de orde van grootte van de benodigde investeringen:

- **€ 25 mln.** structureel te investeren in de voorgestelde **nieuwe programmatische aanpak**.

De Stuurgroep stelt voor:

- dit budget flexibel in te zetten voor **kansrijke projecten** en de ‘tools’ die hiervoor nodig zijn, zoals: voor de programmering van meer inkomende en specialistische kleine missies, strategische beurzen, marktonderzoek, fact-finding en demonstratie- en haalbaarheidsstudies;
- met deze middelen het **ambassadenetwerk te versterken** op gebied van handels, innovatie- en acquisitieactiviteiten;
- de gelden te benutten voor het inzetten van een **publiek-private programmapool van flexibele krachten** met duidelijke vakinhoudelijke expertises die nodig zijn om programma’s en projecten van de grond te krijgen.

- **€ 25 mln.** structureel te investeren in het **wegnemen van knelpunten in ons vestigingsklimaat**.

De Stuurgroep stelt voor:

- met deze middelen een **instrument** te ontwikkelen ter bevordering van de **bilaterale kennis- en innovatie-samenwerking** waarmee de Nederlandse positie in de mondiale waardeketen kan worden verbeterd;
- dit budget te benutten voor de lancering van een **nationaal programma** voor het **aantrekken en behoud van talent**;
- de gelden te benutten als **versnellingsimpuls** voor versterking van **internationale scholen, kenniswerkers, internationaal beurzenprogramma, human capital netwerken in groeiemarkten**.

- **€ 180 mln.** eenmalig te investeren uit middelen voor Invest-NL in de verdere **versterking van de financiële faciliteiten** voor internationaliserende bedrijven.

De Stuurgroep stelt voor:

- deze middelen via Invest-NL in te zetten voor **verruiming van financieringsmogelijkheden** voor **internationaliserende MKB-ers en starters**;
- Dit budget aan te wenden binnen Invest-NL voor verdere **versterking concessionele leningen** aan bedrijven voor een groter aantal landen.

- **€ 5 mln.** eenmalig en **€ 1 mln.** structureel ter versterking van Nederlandse **branding**.

De Stuurgroep stelt voor:

- het budget in te zetten voor **opzet**, invulling en naleving van **sterke nationale branding**, plus lancering internationale campagne rond **topmerk Nederland**.

Bijlage 2. Groslijst van aanbevelingen per hoofdstuk

Hoofdstuk 1. Excelleren in een wereld in transitie

- Borg een sterke koppeling tussen nationaal en internationaal beleid in het nieuwe kabinet. Betrek bedrijfsleven, regionale partners en de kenniswereld in een 'International Strategic Board' (ISB), die adviseert over de internationale strategie voor Nederland en professionele uitvoering in het netwerk bewaakt.
- Start vanuit een ambitieuze internationaliseringsstrategie, waarmee we Nederlandse kennis en kunde beter kunnen vermarkten en nog aantrekkelijker worden voor buitenlandse bedrijven en talent.
- Creëer één uitstekend dienstverlenend netwerk voor ondernemers in binnen- en buitenland.
- Schep een uitmuntend innovatief vestigingsklimaat waarin bedrijven en kennisinstellingen internationaal kunnen groeien en talenten zich kunnen ontwikkelen en willen vestigen.
- Werk aan een financieringsaanbod dat verwezenlijking internationale ambities mogelijk maakt.
- Maak een topmerk van Nederland.

Hoofdstuk 2. Eén gezamenlijke visie, strategie en aanpak

- Borg overkoepelende publiek-private visie, internationaliseringsagenda en aanpak voor bedrijfsleven en kennisinstellingen binnen het kabinet door:
 - te erkennen en herbevestigen dat internationalisering van evident belang is voor innovatie en de verdere ontwikkeling van het groei- en verdienvermogen van Nederland;
 - een goede koppeling van het nationale en internationale economische beleid met brede steun binnen het Kabinet voor de uitvoering;
 - te investeren in de publieke én in de private dienstverlening door extra middelen beschikbaar te stellen (zie bijlage 1) en structuurwijzigingen krachtig te ondersteunen (i.e. 'International Strategic Board', 'Werkplaats' en publieke ('Trade NL') – en private krachtenbundeling ('NL International Business')).
- Richt nieuw strategisch adviesorgaan 'International Strategic Board' (werktitel) op als opvolger van het Dutch Trade & Investment Board, waarbinnen de ministers voor BHOS en van EZ over uitvoerende bevoegdheden beschikken, vergezeld door 'vaste' (voorzitters van VNO-NCW en MKB-Nederland) en 'flexibele' leden. Deze ISB krijgt als functie:

- Met private en publieke partijen, 'Trade NL' en 'NL International Business', komen tot een gezamenlijke visie en internationaliseringsstrategie voor de Nederlandse economie. ISB overhandigt de strategie als een advies aan het Kabinet, die deze via de minister voor BHOS en van EZ kan overnemen in beleid.
- Toezien op invoering van de gezamenlijke aanpak en uitvoering en daarover zo nodig nader advies uit te brengen.
- Adviseren van het kabinet over hoe de internationale concurrentiepositie van Nederland kan worden versterkt.
- Bundel private internationale handelsactiviteiten in een netwerk onder coördinatie van VNO-NCW/ MKB-Nederland, voortbouwend op het lopende 'NL International Business' initiatief.
- Verbind publieke internationale activiteiten (internationaal, nationaal, én regionaal) in een netwerk 'Trade NL' (werktitel), naar voorbeeld van het 'Invest in Holland' netwerk.
 - Verbeter publieke samenwerking tussen dienstverleners door regionale partners hier actiever in te betrekken. Sluit hiervoor een nieuwe samenwerkingsovereenkomst af waardoor een warme doorverwijzing tussen publieke partijen is verzekerd.
- Versterk het ambassadenetwerk op gebied van handel, innovatie, agro én acquisitie.
- Zet in op een betere operationele samenwerking door opzet en uitvoering van krachtige collectieve markt-bewerkingsplannen op landen en thema's.
- Verbeter slagingskans kansrijke grote internationale projecten door oprichting en verdere versterking publiek-private 'Werkplaats':
 - waar vanuit consortiavorming voor kansrijke projecten plaatsvindt op basis van een professionele business development, en
 - de voorfasen en follow-up van inkomende en uitgaande missies rondom deze projecten worden gecoördineerd;
 - waarvoor capaciteit beschikbaar wordt gesteld vanuit een programmapool met flexibel inzetbare krachten; en
 - instrumenten flexibel beschikbaar worden gesteld om kansrijke projecten succesvol tot stand te brengen.

Hoofdstuk 3. Meerjarige programmatische aanpak van marktwerking

- Professionaliseer internationale business intelligence en development.
 - Verzamel marktinformatie en -kennis systematisch, vergroot de mogelijkheden voor opleiding en coaching;
 - versterk de publieke én private slagkracht zodat Nederlandse bedrijven zich beter kunnen positioneren met name in groeiemarkten en meer innovatieve bedrijven en kennisinstellingen kunnen worden aangetrokken.
- Verbeter de kwaliteit en de bekendheid van de internationale dienstverlening, zodat meer ondernemers een succesvolle stap over de grens kunnen zetten.
 - Werk toe naar één publiek-privaat digitaal informatiepunt volgens het 'one stop shop' principe, en borg de 'warme' doorverwijzing tussen publieke en private dienstverlenende partijen.
- Maak extra middelen vrij voor de meerjarige marktwerkingssplannen die de Werkplaats voor legt aan de 'International Strategic Board'.
- Verhoog het rendement van de economische diplomatieke inzet door meerjarige aanpak
 - Programmeer de economische reisagenda op basis van meerjaren actieplannen en zorg voor een goede organisatorische verankering;
 - maak meer en strategischer gebruik van inkomende missie-instrument door deze actiever op te nemen in programmering. Zorg hierbij voor een warm welkom door bewindspersonen, hoogwaardigheidsbekleders en private 'Business Ambassadors'.

Hoofdstuk 4. Uitmuntende vestigingscondities

- Creëer een uitmuntend innovatief vestigingsklimaat door te investeren in de versterking van de brede basis van vestigingsklimaatfactoren.
 - Borg het toezicht binnen de 'International Strategic Board'
 - Streef naar het beste Europese fiscale vestigingsklimaat, in het bijzonder voor kennisintensieve bedrijven;
 - breek nationale 'koppen' op generieke Europese normen af;
 - zet in op goede kwaliteit (kennis-)infrastructuur, goede opleidingsvoorzieningen, goed woon- en leefklimaat met hoogwaardig voorzieningsniveau en technologische innovatie;
 - ondersteun expansie van internationale scholen en vergroot het internationale curriculum aanbod.
- Versterking het Nederlandse innovatie-ecosysteem.
 - Ondersteun de bilaterale kennis- en innovatiesamenwerking met een nieuw bilateraal samenwerkingsinstrument;

- ondersteun het aantrekken van meer buitenlandse R&D bedrijven, in het bijzonder ook van R&D-intensieve bedrijven;
 - versterk het buitenlandnetwerk om Nederlandse kennis en innovatie beter te kunnen positioneren, verbinden en vermarkten;
 - ondersteun innovatieve bedrijven bij buitenlandse overheidsaanbestedingen;
 - ondersteun jonge innovatieve bedrijven actief bij het opschalen en internationaliseren van hun activiteiten.
- Lanceer een nationaal programma voor het aantrekken en behouden van internationaal talent.
 - Verbeter de kenniswerkersregeling;
 - equipeer het buitenlandse netwerk om talenten en kennis beter te kunnen werven;
 - bedrijfsleven en onderwijsinstellingen zetten gezamenlijk in om aanbod internationale mbo-stages te verruimen;
 - *brand* Nederland als de 'hotspot' voor talent.

Hoofdstuk 5. Internationaal concurrerende financiële faciliteiten

- Creëer voor het MKB één loket binnen Invest-NL voor directe financiering en werkkapitaal.
 - Richt een fonds of instrument op dat het hogere risicoprofiel voor starters verlaagt/wegneemt. Verruim het aanbod van leningen via de joint venture FMO-Invest-NL.
- Laat voor project- en consortiafinanciering Invest-NL als regisseursrol spelen bij het 'bankable' maken van projecten en consortia.
- Versterk rol Invest-NL bij herfinanciering en concessionele financiering.
 - Zet bestaande instrumenten flexibeler en transparanter in bij het openen van groeiemarkten;
 - voeg de DTIF en DGGF samen ter vergroting flexibiliteit en verbetering van financiering in groter aantal opkomende markten;
 - verruim het DRIVE-instrument zowel in middelen als landenbereik.
- Zet in op aanvullende afspraken met niet-OESO-landen en op financieringsinstrumenten die niet in strijd zijn met OESO-consensus, en creëer op deze manier een gelijk speelveld voor Nederlandse ondernemingen.
- Verbeter bundeling en verspreiding van informatie van overheid en private spelers over financieringsmogelijkheden ten behoeve van de internationale kennis bij ondernemers. Vergroot ook de kennisuitwisseling binnen het dienstverlenende publiek-private netwerk.

Hoofdstuk 6. Topmerk Nederland

- Zet in op onderscheidend topmerk Nederland.
 - Werk vanuit een herkenbare en duidelijke verhaallijn, die door alle publieke en private partners in het buitenland wordt uitgedragen;
 - stel deze modulair op, zodat partners voldoende ruimte hebben voor het etaleren van eigen expertises. “Zelfde refrein, ruimte voor eigen coupletten”.
- Creëer een overkoepelende verhaallijn, logo en naamsvoering voor alle internationale *branding* activiteiten, zowel B2B, kennis- en talentendiplomatie als toerisme.
 - Zorg voor één logo en uniforme implementatie en naleving daarvan;
 - toets gebruik ‘The Netherlands’ bij doelgroepen;
 - borg de nieuwe *branding* binnen de ‘International Strategic Board’ en binnen op te richten publiek-private *branding* werkgroep.
- Zet een nationaal gedragen *branding* programma op.
 - Stem boodschap af publieke en private stakeholders en maak deze doelgericht;
 - lanceer een *branding* campagne in het buitenland.

Bijlage 3. Lijst van geconsulteerde partijen

ABN AMRO Group N.V.	KMPG
Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI)	Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen
Gemeente Amsterdam - Economie, Lucht- en Zeehaven, Monumenten, Kunst en Cultuur, Lokale Media, Deelnemingen en Stadsdeel Centrum	Kernteam voor Export & Promotie van de Topsector Water
Amsterdam Economic Board	NV Industriebank LIOF
Amsterdam inbusiness	Maritiem Research Instituut Nederland (MARIN)
Stichting Amsterdam Marketing	Netherlands Association of International Contractors (NABU)
Het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ), incl. Ambassades en Regionale Business Developers	Investeringsmaatschappij Noord-Nederland (N.V. NOM)
Brabantse Ontwikkelings-Maatschappij (BOM) Developers	Nederlandse Vereniging van Banken (NVB)
Deltalinqs	Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA)
Deltares	Netwerkoverleg Internationaal Ondernemen (NIO)
Startup Delta (SUD)	Netherlands Water Partnerschip (NWP)
Deutsche Bank (DB)	Oost NV
Brainport Development N.V.	Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)
Dutch Trade & Investment Board (DTIB)	Ondernemersorganisatie voor de Technologische Industrie
Het ministerie van Economische Zaken (EZ), incl. Landbouwraden en Innovatie Attaché's	Ondernemend Nederland (ONL)
Evofenedex B.V.- Federatie voor de Nederlandse Export	Provincie Overijssel, Economie en Cultuur
Gemeente Eindhoven - Integrale veiligheid, Representatie, Internationale acquisitie, Externe Gemeente Eindhoven - Werk, Economie en Beroepsonderwijs	PRIVA
betrekkingen, Bestuursondersteuning, Mondiale bewustwording	Rabobank
College van Bestuur TU Eindhoven	Rotterdam Partners
Vereniging FME	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)
Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO)	Stichting Economic Board Utrecht (SBU)
Holland Horti International	Confederation of Swedish Enterprises en de Association of Engineering Industries
Vereniging Hogescholen	Transport en Logistiek Nederland (TLN)
HAS Hogeschool	Topsector Water
Het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M)	Topsector Life Sciences & Health (LSH)
ING Groep N.V.	Topsector Creatief
Innovation Quarter	Topsector Agri & Food
Interprovinciaal Overleg (IPO)	Topsector Chemie
Kamer van Koophandel (KvK)	Topsector Energie
	Topsector High Tech Systemen en Materialen
	Topsector Life Science & Health
	Topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen
	Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)
	VNO-NCW / Koninklijke Vereniging MKB-Nederland
	Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU)

Colofon

Deze publicatie is tot stand gekomen in opdracht van de DTIB (Dutch Trade & Investment Board). Deze heeft de heer Chris Buijink verzocht om een publiek-private Stuurgroep te vormen. De Stuurgroep bestaat naast Chris Buijink (voorzitter Nederlandse Vereniging van Banken) van private zijde uit: Ineke Dezentjé Hamming (voorzitter FME), Steven Lak (voorzitter evofenedex) en Cees Oudshoorn (alg. directeur VNO-NCW en MKB-Nederland), en van publieke zijde: Kajsa Ollongren (loco-burgemeester Amsterdam) en Guido Landheer (plaatsvervangend DG Buitenlandse Economische Betrekkingen ministerie van BZ). Jasper Wesseling (plaatsvervangend DG Bedrijfsleven & Innovatie) adviseerde de Stuurgroep vanuit het ministerie van Economische Zaken.

De Stuurgroep werd ondersteund door Maurits van Os (ministerie van BZ) en Marhijn Visser (VNO-NCW en MKB-Nederland) als secretarissen en een werkgroep bestaande uit Peter de Kruijk (Amsterdam), Jaap Broersen (ministerie van EZ), Micha van Lin (evofenedex), Ruben Dubelaar (FME), Casper Arnolds (NVB) en Peter Verheij (ING).

In het kader van deze Stuurgroep zijn verschillende bijeenkomsten georganiseerd met verschillende publiek- en private stakeholders (zie bijlage 3 voor lijst geconsulteerden)

Redactie

Maurits van Os (BZ) en Marhijn Visser (VNO-NCW en MKB-Nederland), Quirijn Metz (BZ), Martijn Schillemans (COMMOND)

Vormgeving

Sharda Ramlakhan (BZ)
Grafisch Servicepunt BZ

Beeldmateriaal

Mediatheek Rijksoverheid, Positive Light, Brainport Eindhoven, Holland Toolkit, RVO, NFIA, St. Amsterdam Marketing, Startup Delta, MVRDV, FME, OHMF, Pixabay

Druk

Xerox/OBT, Den Haag

Oplage

150

April 2017

Deze uitgave is met zorg en in samenwerking met publieke en private partners samengesteld. Aan deze publicatie en de hierin opgenomen voorbeelden, statistieken etc. kunnen geen rechten worden ontleend. Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



