

WEDERZIJD'S PROFIJT: DE STRATEGISCHE WAARDE VAN DE TOP 100  
CONCERNHOOFDKANTOREN VOOR NEDERLAND ÈN VAN NEDERLAND  
VOOR DEZE TOP 100

Onderzoeksrapport in opdracht van VNO-NCW



**Dr. M.G. Baaij**  
**Prof. dr. F.A.J. van den Bosch**  
**Prof. dr. H.W. Volberda**  
**Dr. T.J.M. Mom**

Met onderzoeksassistentie van  
C.A.A. Guijt en L.M. van Houwelingen

Finale versie eindrapport  
8 juni 2009

---

## ONDERZOEKSINSTITUUT

INSCOPE: Research for Innovation

Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit

---

## AUTEURS

Dr. M.G. Baaij

Prof. dr. F.A.J. van den Bosch

Prof. dr. H.W. Volberda

Dr. T.J.M. Mom

---

## ONDERZOEKSASSISTENTEN

C.A.A. Guijt en L.M. van Houwelingen, coördinatoren; M.A. Hollen en anderen.

---

## DANK

Wij zijn alle topmanagers die meegewerkt hebben aan de Top 100 interviews en aan de survey zeer erkentelijk voor hun bijdrage.

## SAMENVATTING

**Wederzijds profijt: Is er sprake van een balans tussen de strategische waarde van de Top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland en de strategische waarde van Nederland als locatie voor de Top 100?**

**De Top 100 concernhoofdkantoren zijn van grote strategische waarde voor Nederland**

De strategische bijdrage van de Top 100 concernhoofdkantoren aan het internationale innovatie- en concurrentievermogen van Nederland is gebaseerd op de uitkomsten van twee met elkaar samenhangende onderzoeksresultaten. Ten eerste, op een nieuw ontwikkelde 'Top 100 Fact Sheet' waarmee de direct kwantificeerbare bijdrage (topje van de ijsberg) in beeld komt, zie Figuur 2.4. Ten tweede, op de kwalitatieve analyse van de doorwerking daarvan met behulp van het Diamantmodel van Porter (het niet zichtbare, maar grotere deel van de ijsberg). De zichtbare top en het niet direct zichtbare deel van de ijsberg vormen tezamen de strategische waarde voor Nederland.

De Top 100 levert een viertal belangrijke maar moeilijk te kwantificeren strategische bijdragen aan Nederland: (1) kweekvijver voor Nederlands toptalent en essentiële rol in hoger onderwijs, (2) zeer belangrijke katalysator voor Nederlandse clusters, (3) sleutelrol in kennisoverdracht naar bedrijven en regio's en in versterking van de sociaal-maatschappelijke context en (4) aanjaagfunctie van bedrijven, clusters en onderwijs en van internationaal concurrerende wet- en regelgeving. Uit de analyse van met name dit belangrijke maar moeilijk te kwantificeren onderdeel van de strategische bijdrage blijkt dat de Top 100 concernhoofdkantoren in Nederland een unieke, niet door andere bedrijven te vervangen, rol vervullen in de versterking van de internationale innovatiegedreven concurrentiepositie van Nederland. Op grond van de kwantitatieve en kwalitatieve analyses in het rapport wordt de strategische waarde voor Nederland als hoog gekwalificeerd.

**De strategische waarde van Nederland als locatie voor concernhoofdkantoren wordt door topmanagers van de Top 100 als voldoende maar niet als hoog gewaardeerd**

De strategische waarde van Nederland voor de Top 100 als vestigingsplaats voor concernhoofdkantoren wordt in dit rapport bepaald door de waardering van het belang en de attractiviteit van locatiefactoren. Niet alle locatiefactoren worden als even belangrijk beoordeeld. De 23 locatiefactoren die volgens de Top 100 het belangrijkste zijn (d.w.z. die qua belang op een schaal van 1-10 een 7 of hoger scoren) worden qua attractiviteit door de topmanagers van de Top 100 voor ca. 65% als voldoende of hoger beoordeeld (d.w.z. een score van 6 of hoger) en voor ca. 35% onder de maat (een score van lager dan 6); de gemiddelde attractiviteit van deze 23 factoren bedraagt 6.4. De belangrijkste locatiefactoren waar Nederland qua attractiviteit "niet bijster hoog" op scoort zijn gerelateerd aan 'tax en talent'. Op het gebied van de infrastructuur in brede zin voor concernhoofdkantoren (uiteenlopend van 'quality of road transport' tot 'quality

of the country's financial services cluster') scoort Nederland duidelijk beter. Uit de statistische analyse blijkt dat een lagere overall beoordeling van de locatiefactoren de vertrekans van onderdelen van het concernhoofdkantoor vergroot.

Van de Top 100 geeft het overgrote deel (85%) aan niet van plan te zijn het concernhoofdkantoor dan wel een substantieel deel ervan binnen vijf jaar naar het buitenland te zullen verplaatsen. De groep die aangeeft naar verwachting de komende 5 jaar wel een substantieel deel van hun hoofdkantoor te gaan verplaatsen bedraagt 15%. Slechts 2% van de Top 100 verwacht de komende 5 jaar het complete concernhoofdkantoor te zullen verplaatsen. Er blijkt een significante positieve samenhang te bestaan tussen het verwachte vertrek van één onderdeel en het verwachte vertrek van de andere onderdelen van een concernhoofdkantoor. Dit betekent dat de verplaatsing van één onderdeel de kans op toekomstig vertrek van andere onderdelen vergroot.

### **Conclusies**

Nederland beschikt over concernhoofdkantoren waarvan de strategische waarde voor Nederland als innovatiegedreven economie als hoog valt te kwalificeren. Omgekeerd beoordelen de topmanagers van de Top 100 de geboden attractiviteit van Nederland als locatieland gemiddeld als voldoende maar niet als hoog. De strategische waarden die de Top 100 en Nederland elkaar bieden zijn daarmee niet in balans. Adequaat overheidsbeleid gericht op met name de belangrijkste locatiefactoren om hierin verandering te brengen met het oog op wederzijds profijt is dan ook vereist.

Weliswaar geeft het grootste deel van de Top 100 aan hun concernhoofdkantoor de komende vijf jaar niet te gaan verplaatsen naar het buitenland, maar toch is er ook een groep die verwacht binnen nu en vijf jaar onderdelen te verplaatsen. Dit betekent dat behoud van concernhoofdkantoren of onderdelen ervan voor Nederland niet vanzelfsprekend is en onderstreept de noodzaak van een goed klimaat voor concernhoofdkantoren.

Versterking van de attractiviteit van locatiefactoren die van groot belang zijn voor de Top 100, vooral locatiefactoren met betrekking tot 'tax en talent', is essentieel voor de waardebeleving van de Top 100 topmanagers. Vanwege het strategisch belang voor de internationale innovatiegedreven concurrentiepositie dient Nederland de gevestigde Top 100 concernhoofdkantoren te behouden, en door dat éérst te doen, daarmee óók de kans op het aantrekken van nieuwe concernhoofdkantoren te vergroten.

## INHOUD

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Wat is de strategische waarde van de Top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland? .....</b>	<b>10</b>
- Conclusie inzake de strategische waarde van de Top 100 voor Nederland .....	27
<b>3. Wat is de strategische waarde van Nederland voor de Top 100 concernhoofdkantoren? .....</b>	<b>30</b>
- Conclusie inzake de strategische waarde van Nederland voor de Top 100 .....	35
- Conclusie inzake de vanzelfsprekendheid van vestiging van onderdelen van concernhoofdkantoren in Nederland .....	41
<b>4. Conclusies .....</b>	<b>43</b>
<b>Bijlage 1: Methodologie .....</b>	<b>51</b>
<b>Bijlage 2: Top 100 concernhoofdkantoren .....</b>	<b>54</b>
<b>Bijlage 3: Vergelijking met eerder BCG onderzoek.....</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 4: Voorbeelden van maatschappelijke bijdragen van de Top 100 .....</b>	<b>58</b>
<b>Eindnoten.....</b>	<b>60</b>

## 1. INLEIDING

Dit rapport bestaat uit vier hoofdstukken (zie Figuur 1.1). Hoofdstuk 1 bespreekt de aanleiding van het onderzoek, de twee hoofdvragen, de gekozen focus op concernhoofdkantoren en de definitie ervan alsmede de aanpak van het onderzoek. Hoofdstuk 2 en 3 behandelen elk één van de hoofdvragen. Hoofdstuk 4 vertaalt de onderzoeksresultaten naar conclusies. Waar in dit rapport de term Top 100 voorkomt, heeft deze betrekking op de Top 100 concernhoofdkantoren. In die gevallen waarin sprake is van niet alleen het concernhoofdkantoor maar de gehele onderneming wordt dat aangegeven met Top 100 ondernemingen.

De twee hoofdvragen belichten in hoeverre de Top 100 concernhoofdkantoren in Nederland van strategische waarde zijn voor Nederland respectievelijk in hoeverre Nederland van strategische waarde is voor deze Top 100 als vestigingsland. Indien zowel de strategische waarde van de Top 100 voor Nederland als de strategische waarde van Nederland voor de Top 100 beide groot blijken te zijn, dan lijkt het aannemelijk dat deze ‘strategische waardebalans’ op zichzelf niet zal leiden tot vertrek van concernhoofdkantoren. De titel van dit rapport, “Wederzijds profijt”, illustreert het grote belang van een strategische waardebalans.

**Figuur 1.1:        Structuur van het rapport**



Noot: CHK = Concernhoofdkantoren

Bron: RSM

### **Vergelijking met eerder onderzoek**

Dit rapport is het eerste onderzoek, zowel in Nederland als internationaal gezien, dat deze ‘strategische waardebalans’ - en de consequenties van een mogelijke ‘onbalans’ - systematisch met behulp van frameworks poogt te onderzoeken. Tevens zijn in dit rapport een nieuwe survey en fact sheets ontwikkeld waarmee een actueel beeld van deze strategische waardebalans wordt gegeven<sup>1</sup>.

In eerder onderzoek naar, en publicaties over, de betekenis van grote multinationale ondernemingen voor landen – bijvoorbeeld de European Round Table ondernemingen voor de EU (2008)<sup>2</sup> en de Boston Consulting Group (2008) – gaat de aandacht vooral uit naar het kwantificeren van werkgelegenheid en bestedingen. Dit rapport focust op *concernhoofdkantoren* en breidt de kwantitatieve betekenis niet alleen verder uit, maar introduceert óók het belang van onderzoek naar de strategische waarde van concernhoofdkantoren voor Nederland. Daarmee gaat dit rapport verder, graaft het dieper en maakt het de unieke, dat wil zeggen niet door andere bedrijven te vervangen strategische bijdrage, duidelijk. Verderop wordt in Tekstbox 1.3 uitvoeriger ingegaan op de relatie van dit rapport met het BCG rapport (2008).

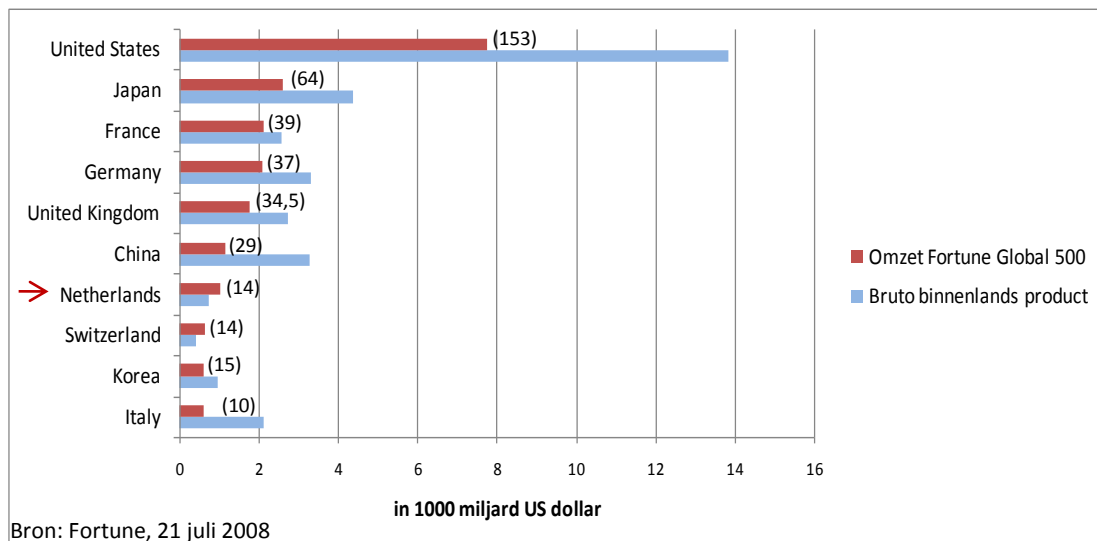
De *strategische waarde* van concernhoofdkantoren voor het vestigingsland definiëren we als hun kwantitatieve en kwalitatieve bijdragen aan het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van dat land. Dit rapport brengt deze waarde van concernhoofdkantoren voor Nederland voor het eerst in beeld. Daaruit zal blijken dat de kwantitatieve bijdrage van de Top 10 te vergelijken is met slechts het topje van de ijsberg: het niet direct zichtbare deel van de ijsberg vormt het belangrijkste deel van de strategische waarde van de Top 10 voor het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland.

## NEDERLAND HOOFDKANTORENLAND

In Nederland zijn in het voorjaar van 2008 14 concernhoofdkantoren van zéér grote internationale ondernemingen uit de Fortune Global 500 gevestigd en dat is relatief gezien veel<sup>3</sup>. Nederland behoort daarmee tot de top 10 van de Fortune Global 500 vestigingslanden.

Figuur 1.2 laat zien dat de gezamenlijke omzet van de in Nederland gevestigde Fortune Global 500 ondernemingen het bruto nationaal product van Nederland te boven gaat. Naast Zwitserland is Nederland het enige land in de Top 10 waarvan de gezamenlijke omzet van de gevestigde Fortune Global 500 concerns *groter* is dan de omvang van het bruto binnenlands product van het betreffende land.

**Figuur 1.2: Nederland bezet als relatief klein land de zevende positie in de Top 10 van Fortune Global 500 vestigingslanden**



## MONDIALISERING LEIDT TOT MOBILITEIT VAN ONDERDELEN VAN CONCERNHOOFDKANTOREN

In het kader van de mondialisering ('globalisation') van de economie worden (onderdelen van) concernhoofdkantoren internationaal mobiel. De internationalisering van het concernhoofdkantoor, of van onderdelen daarvan, is een nieuwe fase in de internationalisering van de onderneming.

Het internationaliseringsproces van ondernemingen begint over het algemeen met export. Vervolgens worden delen van de productie naar het buitenland verplaatst. Daarna gaan

ondernemingen ook meer kennisintensieve activiteiten, zoals 'Research and Development', internationaliseren<sup>4</sup>.

De laatste fase in de internationalisering van de onderneming betreft het 'strategic command and control center': het concernhoofdkantoor. Ondernemingen hebben hiervoor drie elkaar niet uitsluitende opties<sup>5</sup>: het oprichten van *regionale* hoofdkantoren; het verplaatsen van *divisie* hoofdkantoren; en het verplaatsen van (onderdelen van) het *concern* hoofdkantoor. Dit onderzoek erkent het belang van de eerste twee opties, maar gezien de centrale vraagstelling inzake de strategische bijdrage van de Top 100 *concern* hoofdkantoren voor Nederland staat in dit rapport de derde optie centraal.

Tekstbox 1.1 geeft een aantal voorbeelden uit andere landen dan Nederland van verplaatsingen van concernhoofdkantoren.

**Tekstbox 1.1: Voorbeelden van internationale verplaatsingen van concernhoofdkantoren**

- Bank HSBC verplaatste in 1991 haar concernhoofdkantoor van Hong Kong naar Londen.
- Farmaceutisch concern Pharmacia-Upjohn verhuisde in 1999 van Londen naar New Jersey in de Verenigde Staten.
- Media-concern News Corporation vertrok in 2004 van Adelaide in Australië naar Delaware (V.S.).
- Dienstverlener Halliburton opende in 2007 een tweede concernhoofdkantoor in de Verenigde Arabische Emiraten.

Concerns beoordelen potentiële vestigingslanden voor hun hoofdkantoren op basis van de aantrekkelijkheid van specifieke locatiefactoren voor concernhoofdkantoren. Naast deze factoren zijn overigens ook andere oorzaken aan te wijzen voor het vertrek van concernhoofdkantoren, zoals de overname van een onderneming door een buitenlandse partij (zie Tekstbox 1.2).

De voor concernhoofdkantoren relevante locatiefactoren zijn in principe niet dezelfde als die voor andere onderdelen van de ondernemingen zoals de regionale en divisiehoofdkantoren. De *specificiteit van de locatiefactoren voor concernhoofdkantoren* impliceert dat de uitkomsten van studies naar de internationale concurrentiepositie van landen, zoals bijvoorbeeld de Global Competitiveness studies van het World Economic Forum, niet direct, één-op-één, vertaalbaar zijn naar concernhoofdkantoren. Nederland neemt in de ranglijsten van het internationale concurrentievermogen een hoge plaats in. Zo staat Nederland op de achtste plaats in de meest recente lijst van het World Economic Forum<sup>6</sup>. Dit betekent echter nog niet dat Nederland voor concernhoofdkantoren een even sterke positie inneemt.

In het bedrijfsleven waren begin 2008 toenemende zorgen over de attractiviteit van het Nederlandse vestigingsklimaat voor concernhoofdkantoren. Eerder onderzoek van The Boston Consulting Group<sup>7</sup> concludeert dat de historisch sterke positie van Nederland wat betreft hoofdkantoren bedreigd wordt. In reactie op dit onderzoek stelde het Kabinet dat met de voorgenomen beleidsinspanningen Nederland ook in de toekomst een aantrekkelijke vestigingslocatie voor hoofdkantoren zal blijven<sup>8</sup>.

Dit rapport onderzoekt nader in hoeverre dat evenwel het geval is en de komende vijf jaar zal blijven. Het gaat daarbij om de vraag in hoeverre het Nederlandse vestigingsklimaat de in Nederland gevestigde concernhoofdkantoren in staat stelt om op een internationaal concurrerende wijze een strategische bijdrage te leveren aan de internationale concurrentiepositie van het concern als geheel.

Waar in het verleden de vestiging van concernhoofdkantoren in Nederland min of meer een gegeven was, is in de toekomst, met de toenemende mobiliteit van (onderdelen van) concernhoofdkantoren, de vestiging in Nederland niet langer vanzelfsprekend. Het volgende citaat uit onze interviews



illustreert dit: “Binnen de Raad van Bestuur komen steeds meer vragen waarom het hoofdkantoor in Nederland moet blijven.” (Bron: Interviews Top 100). Tekstbox 1.2 geeft inzicht in recente verplaatsingen van onderdelen van concernhoofdkantoren binnen Nederland en naar het buitenland.

**Tekstbox 1.2: Voorbeelden van verplaatsingen van onderdelen van concernhoofdkantoren binnen Nederland en naar het buitenland**

Verplaatsingen binnen Nederland:

- Philips verhuisde in 1997 van Eindhoven naar Amsterdam.
- Ahold verhuisde in 2005 van Zaanstad naar Amsterdam.
- AkzoNobel verhuisde in 2008 van Arnhem naar Amsterdam.

Verplaatsingen van onderdelen van concernhoofdkantoren over de grens:

- VNU verplaatste een deel van haar concernhoofdkantoor in 2005 van Haarlem naar New York.
- Shell verplaatste in 2005, als gevolg van de ‘unification’ van de Nederlandse en Engelse moedermaatschappijen, het deel van het concernhoofdkantoor in Londen naar Den Haag.

Verplaatsingen van divisiehoofdkantoren over de grens:

- AkzoNobel verplaatste in 2002 het divisiehoofdkantoor van Organon van Nederland naar New Jersey in de Verenigde Staten.
- Philips verplaatste in datzelfde jaar het divisiehoofdkantoor van Medical Systems naar Boston in de Verenigde Staten.

Verlies van concernhoofdkantoren door buitenlandse overnames:

- Numico werd in 2008 overgenomen door het Franse Danone.

Bron: Bedrijfsinformatie en diverse andere media

## FRAMEWORK VAN DE STRATEGISCHE WAARDEBALANS TUSSEN NEDERLAND EN DE TOP 100

Om het inzicht in de internationale mobiliteit van onderdelen van concernhoofdkantoren te vergroten, onderzoeken we de relatie tussen concernhoofdkantoren en Nederland in termen van de aansluiting (‘strategic fit’) c.q. balans van de strategische waarde ofwel wederzijds profijt die beide partijen elkaar bieden. Dit strategische waardebegrip gaat verder dan de direct meetbare economische waarde en wordt hier als volgt gedefinieerd:

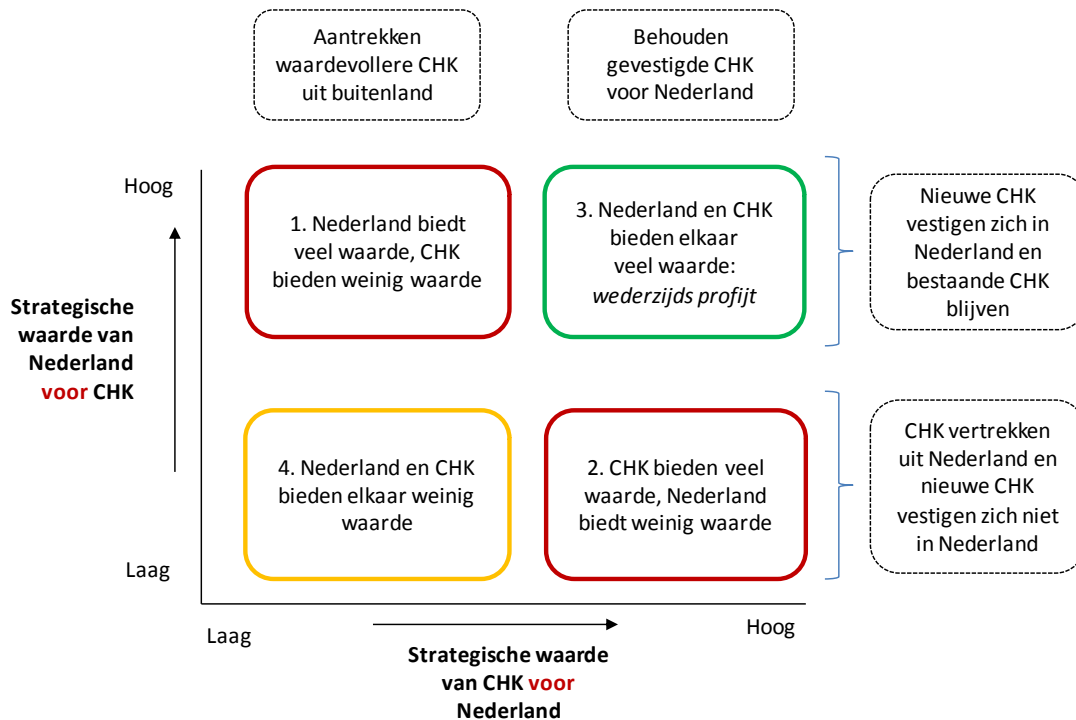
*De strategische waarde van concernhoofdkantoren voor Nederland is de bijdrage die de vestiging van deze kantoren in Nederland levert aan het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland.*

*De strategische waarde van Nederland voor een concernhoofdkantoor is de bijdrage van het gevestigd zijn in Nederland aan het waarde toevoegende vermogen van dat concernhoofdkantoor en daarmee aan het internationale concurrentievermogen van het gehele concern.*

Figuur 1.3 visualiseert het strategische waarde (on-)balans framework: de mate van aansluiting van de strategische waarde tussen Nederland en haar concernhoofdkantoren. Concernhoofdkantoren hebben specifieke wensen ten aanzien van Nederland. Deze wensen komen tot uitdrukking in het belang van bepaalde locatiefactoren. Hoe meer waarde Nederland ten aanzien van deze locatiefactoren biedt, des te waardevoller Nederland voor concernhoofdkantoren wordt (verticale as

in Figuur 1.3). Omgekeerd heeft Nederland wensen ten aanzien van concernhoofdkantoren: concernhoofdkantoren moeten bijdragen aan de versterking van het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland. Hoe meer concernhoofdkantoren bijdragen aan dit vermogen, des te waardevoller deze voor Nederland zijn (horizontale as in Figuur 1.3).

**Figuur 1.3: Strategische waardebalans raamwerk: mate van aansluiting van strategische waarde bepaalt de relatie tussen concernhoofdkantoren (CHK) en Nederland**



Noot: De gestippelde boxen geven de implicaties van onvoldoende aansluiting van beide strategische waarden aan.  
Bron: RSM

Op basis van de mate van aansluiting van beide strategische waarden kunnen vier kwadranten worden onderscheiden.

**Kwadrant 1** vertegenwoordigt een strategische onbalans waarbij Nederland grote waarde heeft voor concernhoofdkantoren, maar de in Nederland gevestigde kantoren slechts weinig waarde voor Nederland hebben. Dit betekent dat de gevestigde *concernhoofdkantoren over weinig argumenten beschikken om de attractiviteit van locatiefactoren verder te verbeteren*. In deze situatie dient de Nederlandse overheid haar beleid te focussen op het aantrekken van concernhoofdkantoren uit het buitenland met een grotere strategische waarde voor Nederland.

**Kwadrant 2** presenteert de omgekeerde situatie waarbij de strategische onbalans de andere kant opslaat: Nederland heeft concernhoofdkantoren die veel strategische waarde voor Nederland genereren, maar Nederland geeft daarvoor maar weinig waarde terug. Dit betekent dat de *concernhoofdkantoren over argumenten beschikken om de overheid te overtuigen* van de noodzaak van de verbetering van de attractiviteit van de voor hen belangrijke locatiefactoren. Blijft die verbetering uit, dan zal deze onbalans concerns doen besluiten om hun hoofdkantoren te verplaatsen naar andere landen met een grotere waarde voor deze hoofdkantoren.

**Kwadrant 3** toont de situatie waarin er sprake is van *wederzijds profijt*, dat wil zeggen van een strategische waardebalans oftewel aansluiting ('strategic fit'). In deze situatie is de kans groot dat de

gevestigde concernhoofdkantoren in Nederland blijven. Voorts oefent de hoge strategische waarde van Nederland *aantrekkingskracht* uit op *buitenlandse concernhoofdkantoren*.

**Kwadrant 4**, ten slotte, toont de situatie waarin beide partijen elkaar weinig bieden. Bij onvoldoende strategische waarde als vestigingsland zullen concernhoofdkantoren geneigd zijn om te vertrekken. Ondernemingen kunnen ook om redenen die niet te maken hebben met het Nederlandse vestigingsklimaat besluiten tot verplaatsing van hun hoofdkantoor. Voorbeelden van dergelijke redenen zijn: overname door een buitenlandse partij (bijvoorbeeld Numico in 2008) of verplaatsing van het zwaartepunt van de onderneming naar het buitenland (bijvoorbeeld VNU in 2005).

#### **Relatie met eerder onderzoek van BCG (2008)**

Voortbouwend op eerder onderzoek van BCG (2008) levert dit onderzoek op een zevental punten *nieuwe inzichten*, zie Tekstbox 1.3.

#### **Tekstbox 1.3: Relatie met eerder onderzoek van BCG (2008)**

Dit rapport bouwt voort op eerder onderzoek en onderscheidt zich van de bijdrage van BCG (2008) op de volgende zeven punten:

1. Expliciete focus op *concernhoofdkantoren*: in dit rapport staan de concernhoofdkantoren centraal en worden bijvoorbeeld divisie- en Europese hoofdkantoren buiten beschouwing gelaten.
2. Naast een meer uitgebreide benadering van de kwantitatieve betekenis óók en vooral aandacht voor de *strategische betekenis* c.q. *waarde* van concernhoofdkantoren voor Nederland.
3. Systematische analyse van de *strategische waardebalans*: zowel de strategische waarde van de Top 100 voor Nederland als de strategische waarde van Nederland voor de Top 100 wordt geanalyseerd.
4. *Verbreiding onderzoek*: Top 100 concernhoofdkantoren in dit rapport versus 16 in Nederland gevestigde mondiale hoofdkantoren en 14 in Nederland gevestigde Europese hoofdkantoren in BCG rapport.
5. *Verdieping onderzoek*: unieke data zijn verkregen middels een daarvoor ontwikkelde survey, fact sheets, en interviews met CEO's en top managers.
6. *Systematisering van het onderzoek*: toepassing van wetenschappelijke methoden, technieken en frameworks waardoor het onderzoek in principe herhaald kan worden en ontwikkelingen in kaart gebracht kunnen worden.
7. *Actualisering van het onderzoek*: het rapport is gebaseerd op beschikbare gegevens van medio 2008.

In Bijlage 3 wordt één en ander nader toegelicht.

## **ONDERZOEKSVRAGEN**

Op basis van Figuur 1.3 kunnen de hoofdvragen van dit onderzoek worden geformuleerd (zie Tekstbox 1.4). De eerste vraag gaat over de strategische waarde van de Top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland. De tweede vraag betreft de strategische waarde van Nederland voor de Top 100 concernhoofdkantoren. Een afgeleide vraag gaat in op de *vertrekkans* van (onderdelen van) concernhoofdkantoren.

Het aantrekken van concernhoofdkantoren uit het buitenland is geen onderwerp in dit onderzoek. De kans op het aantrekken van buitenlandse concernhoofdkantoren kan echter wel afgeleid worden uit de bevindingen met betrekking tot de tweede vraag. Ook de strategische waarde van andere

vestigingslanden maakt geen deel uit van het onderzoek. De waarschijnlijkheid van vertrek uit Nederland geeft echter wel een indicatie van de strategische waarde van Nederland voor concernhoofdkantoren in vergelijking met alternatieve vestigingslanden.

**Tekstbox 1.4: De hoofdvragen van het onderzoek**

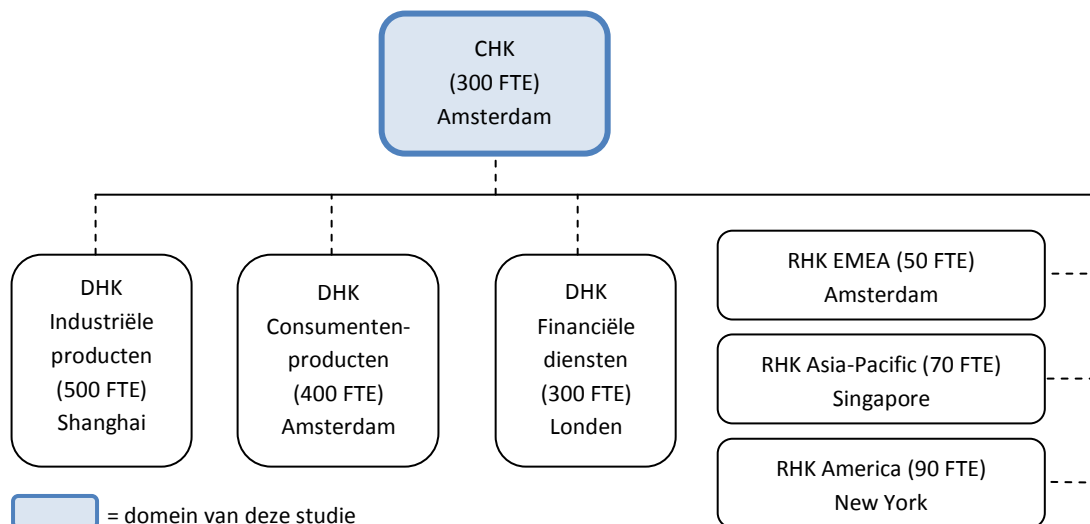
1. Wat is de *strategische* waarde van de Top 100 concernhoofdkantoren **voor** Nederland? (*horizontale as Figuur 1.3*)
2. Wat is de *strategische* waarde van het Nederlandse vestigingsklimaat **voor** deze concernhoofdkantoren? (*verticale as Figuur 1.3*)

**DEFINITIE CONCERNHOOFDKANTOOR**

Deze studie hanteert de volgende *definitie* van concernhoofdkantoor: Het concernhoofdkantoor omvat het concernbestuur en de staffuncties die verantwoordelijk zijn voor, en diensten verlenen aan, het gehele concern of het grootste deel van het concern. Leiding en staffuncties van divisiehoofdkantoren en regionale hoofdkantoren vallen buiten deze definitie van het concernhoofdkantoor<sup>9</sup>.

Figuur 1.4 illustreert middels een *fictief voorbeeld* de verhouding tussen een concernhoofdkantoor en haar divisie- en regionale hoofdkantoren. Per kantoor zijn het aantal medewerkers en de vestigingsplaats weergegeven. Zoals het voorbeeld aangeeft, kunnen een concernhoofdkantoor en een regionaal hoofdkantoor dezelfde vestigingsplaats en zelfs hetzelfde kantoorgebouw delen.

**Figuur 1.4: Fictief voorbeeld ter illustratie van het belang van een eenduidige definitie van een concernhoofdkantoor (CHK)**



CHK = concernhoofdkantoor; DHK = divisiehoofdkantoor  
RHK = regionaal hoofdkantoor; EMEA = Europe, Middle East & Africa

Bron: RSM

Uit dit fictieve voorbeeld blijkt het belang van het hanteren van een precieze definitie van het concernhoofdkantoor. Het concernhoofdkantoor zelf biedt 300 FTE (Fulltime Equivalents). De divisiehoofdkantoren omvatten 1200 en de regionale hoofdkantoren 210 FTE. Tezamen hebben de hoofdkantoren een omvang van 1710 FTE. Op dezelfde locatie en zelfs in hetzelfde gebouw kunnen verschillende soorten hoofdkantoren gevestigd zijn. Zo bevinden zich in het voorbeeld het concernhoofdkantoor, het divisiehoofdkantoor voor de divisie 'consumentenproducten' en het

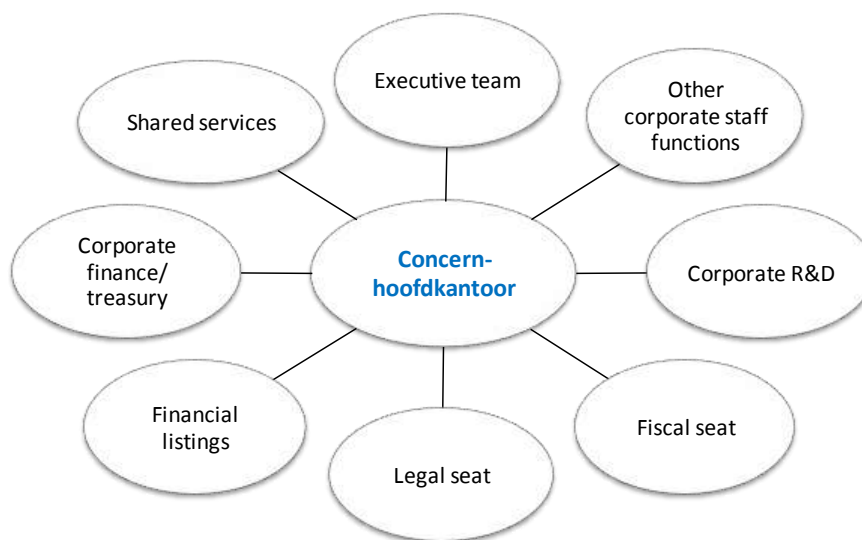
regionale hoofdkantoor voor EMEA (Europe, Middle East & Africa) in hetzelfde kantoorgebouw in Amsterdam. Van de in totaal 750 FTE op het Amsterdamse hoofdkantoor behoren er evenwel 'slechts' 300 tot het concernhoofdkantoor<sup>10</sup>.

## HET CONCERNHOOFDKANTOOR ALS CONFIGURATIE VAN ACHT ONDERDELEN

Ondernemingen breken hun waardeketens in steeds kleinere delen op en plaatsen elk deel op de meest geschikte locatie. Voor concernhoofdkantoren geldt een vergelijkbare benadering. Voor de locatiebeslissingen beschouwen we het concernhoofdkantoor als een configuratie *van 8 samenhangende onderdelen* (zie Figuur 1.5). Tezamen vervullen deze onderdelen de functies van het concernhoofdkantoor. Voor ieder van de 8 onderdelen kan een locatiebeslissing genomen worden. De locatiefactoren die deze beslissing beïnvloeden kunnen per onderdeel verschillen. Historisch bevonden de onderdelen zich op dezelfde locatie.

Dankzij nieuwe ontwikkelingen met betrekking tot informatie- en communicatietechnologie (ICT) en infrastructurele voorzieningen met betrekking tot internationaal vervoer kunnen de onderdelen, voor zover de onderlinge afhankelijkheden dat toelaten, over verschillende locaties en in verschillende landen verspreid worden.

**Figuur 1.5:** Het concernhoofdkantoor als configuratie van acht onderdelen



Bron: RSM

Van de acht onderdelen hebben er vijf betrekking op topmanagers en werknemers: 'executive team', 'corporate R&D', 'corporate finance/treasury', 'shared services' en 'other corporate staff' zoals 'fiscal, legal and HRM staff'. De overige drie onderdelen, 'financial listings', 'fiscal seat' en 'legal seat', zijn financiële, fiscale of juridische entiteiten.

Corporate R&D is in deze studie gedefinieerd als de R&D-activiteiten *buiten* de divisie- en regionale hoofdkantoren.<sup>11</sup> In tegenstelling tot eerder onderzoek (waaronder BCG, 2008) wordt de R&D van de divisie- en regionale hoofdkantoren *niet* tot het *concernhoofdkantoor* gerekend.

## ONDERZOEK NAAR DE TOP 100 CONCERNHOOFDKANTOREN IN NEDERLAND

In Tekstbox 1.5 wordt de aanpak van dit onderzoek gepresenteerd. Allereerst is de (wetenschappelijke) literatuur over dit onderwerp bestudeerd. Vervolgens zijn andere beschikbare

databronnen onderzocht. Op basis van die bevindingen zijn interviews gehouden met topmanagers van de Top 100 concernhoofdkantoren (zie Bijlage 1).

Teneinde *nieuwe en voor Nederland unieke gegevens* te verzamelen zijn een survey en fact sheets ontwikkeld. De strategische waarde van Nederland als vestigingsland voor concernhoofdkantoren is geïnventariseerd aan de hand van de antwoorden van topmanagers van de Top 100 ondernemingen op de survey en fact sheets. Kennis daarvan is belangrijk om inzicht te verwerven in hoe topmanagers beslissingen zullen nemen over de vestiging van hun concernhoofdkantoren. Deze aanpak is ook in lijn met wat gebruikelijk is in studies, zoals het Global Competitiveness Report van het World Economic Forum. Het kwantificeerbare deel van de strategische waarde (de top van de ijsberg) van de Top 100 voor Nederland is gebaseerd op deze fact sheets.

De interviews en de beantwoording van de survey hebben plaatsgevonden in de periode juni – augustus 2008. Tekstbox 1.5 geeft rechts de criteria voor de selectie van de Top 100 weer. De Top 100 staat weergegeven in Bijlage 2. Bijlage 1 bij dit rapport verschaft nadere informatie over de methodologie van dit onderzoek. Het onderzoek beperkt zich tot concernhoofdkantoren die in Nederland zijn gevestigd. De overige activiteiten van de onderneming kunnen (voornamelijk) in het buitenland gevestigd zijn. Een voorbeeld is Ingka Holding, de houdstermaatschappij van IKEA. Voor opname in dit onderzoek dient er sprake te zijn van een substantiële staf op het Nederlandse concernhoofdkantoor. Zo heeft Fortune Global 500 concern EADS weliswaar haar juridische zetel in Nederland maar zijn de hoofdkantoorstaven in andere landen gevestigd.

#### Tekstbox 1.5: Onderzoeksaanpak en selectiecriteria

##### Onderzoeksaanpak

1. Literatuuronderzoek
  - Wetenschappelijke theorie
  - Eerdere wetenschappelijke praktijkstudies
  - Eerdere overige praktijkstudies
2. Desk research: o.a. ondernemingsdata, World Economic Forum, CPB, EU, Ministerie van Economische Zaken
3. Interviews met (oud-)bestuurders van de Top 100
4. Survey (medio 2008) onder de Top 100:
  - 5 topmanagers (incl. CEO) per onderneming
  - vragenlijsten en fact sheets over 5 perspectieven:
    - Strategisch
    - Financieel & Fiscaal
    - Technologisch
    - HRM
    - Procurement
  - N = 100, CEO Response = 58

##### Selectiecriteria Top 100 ondernemingen

1. Beschikken over *concernhoofdkantoren* in Nederland
  - Divisie- en regionale hoofdkantoren worden buiten beschouwing gelaten
2. Substantiële staf op het concernhoofdkantoor (tenminste 25 FTE, dus geen “brievenbus” concernhoofdkantoor)
3. Grootste ondernemingen naar omzet
4. Private ondernemingen
5. Geen pensioen- of beleggingsfondsen
6. Internationale activiteiten

Bron: RSM

## 2. WAT IS DE STRATEGISCHE WAARDE VAN DE TOP 100 CONCERNHOOFDKANTOREN VOOR NEDERLAND?

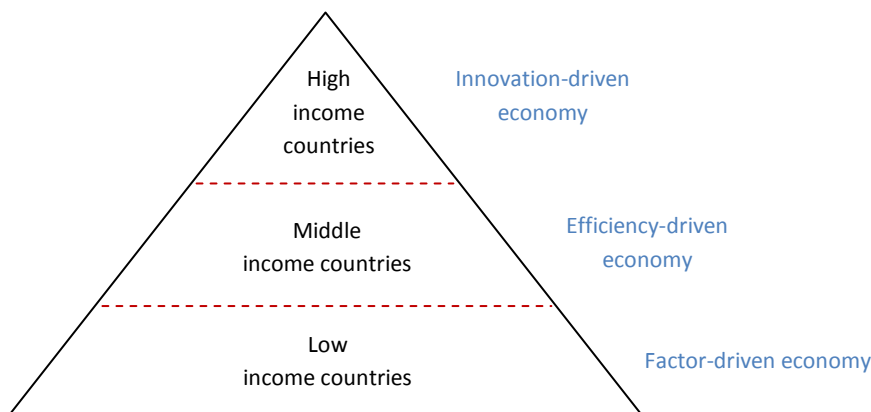
Dit hoofdstuk behandelt de eerste hoofdvraag van het onderzoek: Wat is de strategische waarde van de Top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland? Allereerst lichten we het hier gehanteerde waardebegrip toe. Daarna wordt een analytisch raamwerk geïntroduceerd. Vervolgens wordt met behulp van dit raamwerk de strategische waarde onderzocht.

### DE STRATEGISCHE WAARDE VAN DE TOP 100 CONCERNHOOFDKANTOREN VOOR NEDERLAND IS HUN BIJDRAGE AAN DE INTERNATIONALE INNOVATIEGEDREVEN CONCURRENTIEPOSITIE VAN NEDERLAND

De strategische waarde van concernhoofdkantoren voor Nederland is de bijdrage die geleverd wordt aan het internationale concurrentie- en innovatievermogen van Nederland. Waarom is die bijdrage van strategisch belang? Innovatiegedreven economieën behoren in de studies van het World Economic Forum (WEF) tot de hoogst ontwikkelde economieën, namelijk in de top van de piramide (zie Figuur 2.1). De internationale concurrentiepositie is dan vooral innovatiegedreven.

Figuur 2.2 laat zien dat een drietal zogenaamde 'main pillars' de internationale concurrentiepositie beïnvloeden. Voor innovatiegedreven economieën als Nederland is naast de eerste twee main pillars vooral de derde main pillar 'innovation and sophistication factors' van groot belang. Deze pillar bestaat naast 'innovation' uit 'business sophistication', welke weer twee onderdelen omvat: 'sophistication of company operations and strategy' en 'networks and supporting industries'.

**Figuur 2.1: Nederland bevindt zich als 'innovation-driven' economie in de top van de piramide**



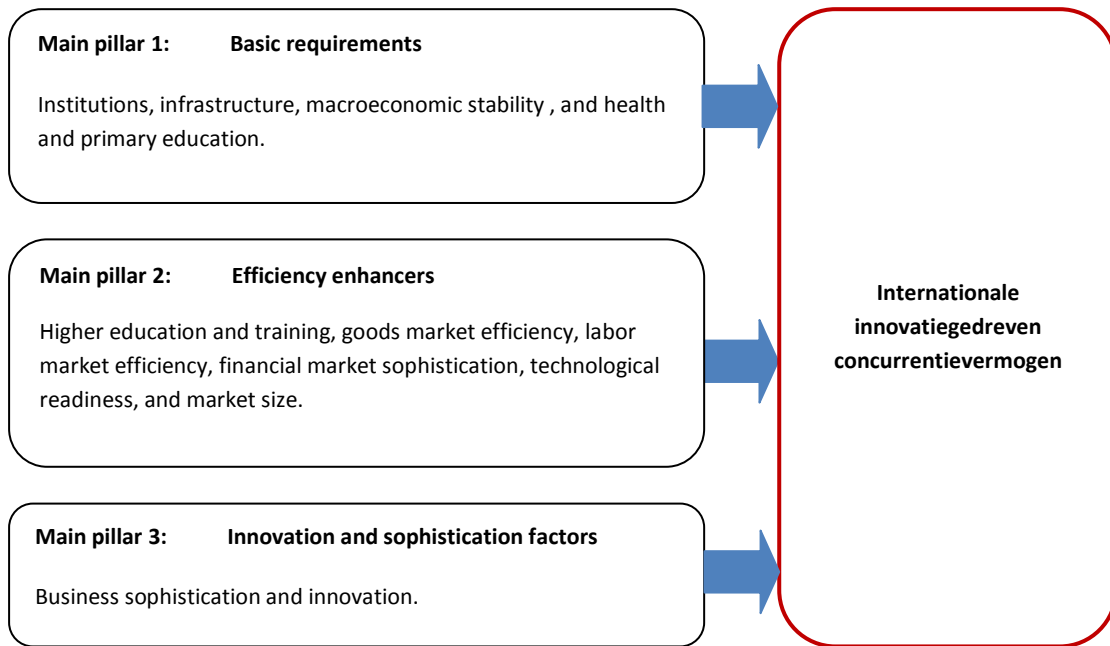
Bron: World Economic Forum, 2008

#### **Top 100: wereldwijd 2 miljoen werknemers en € 900 miljard omzet**

De Top 100 ondernemingen behoren tot de meest 'sophisticated' ondernemingen van Nederland in termen van operaties en strategie. Tezamen stuurt de Top 100 wereldwijd twee miljoen medewerkers aan met een omzet van zo'n € 900 miljard. Binnen deze ondernemingen vormen de concernhoofdkantoren een van de meest 'sophisticated' onderdelen: hier bevindt zich het 'strategic control center' van het concern. De Top 100 concernhoofdkantoren dragen ook bij aan 'networks and supporting industries'.

In dit onderzoek worden *drie specifieke clusters* in Nederland onderscheiden. Het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van die drie clusters wordt voor een groot deel bepaald door de aanwezigheid van de Top 100 concernhoofdkantoren in Nederland. Die drie clusters betreffen clusters voor hoogwaardige zakelijke dienstverlening, financiële dienstverleningsclusters, en R&D- clusters. De Top 100 concernhoofdkantoren dragen ook bij aan de WEF main pillar 'innovation': op directe wijze via de eigen corporate R&D en indirect via de R&D-clusters waarin zij participeren.

**Figuur 2.2:** Voor Nederland als 'innovation-driven' economie zijn main pillars 1 en 2 een noodzakelijke voorwaarde, maar is main pillar 3 in het bijzonder van belang



Bron: Op basis van World Economic Forum, 2008

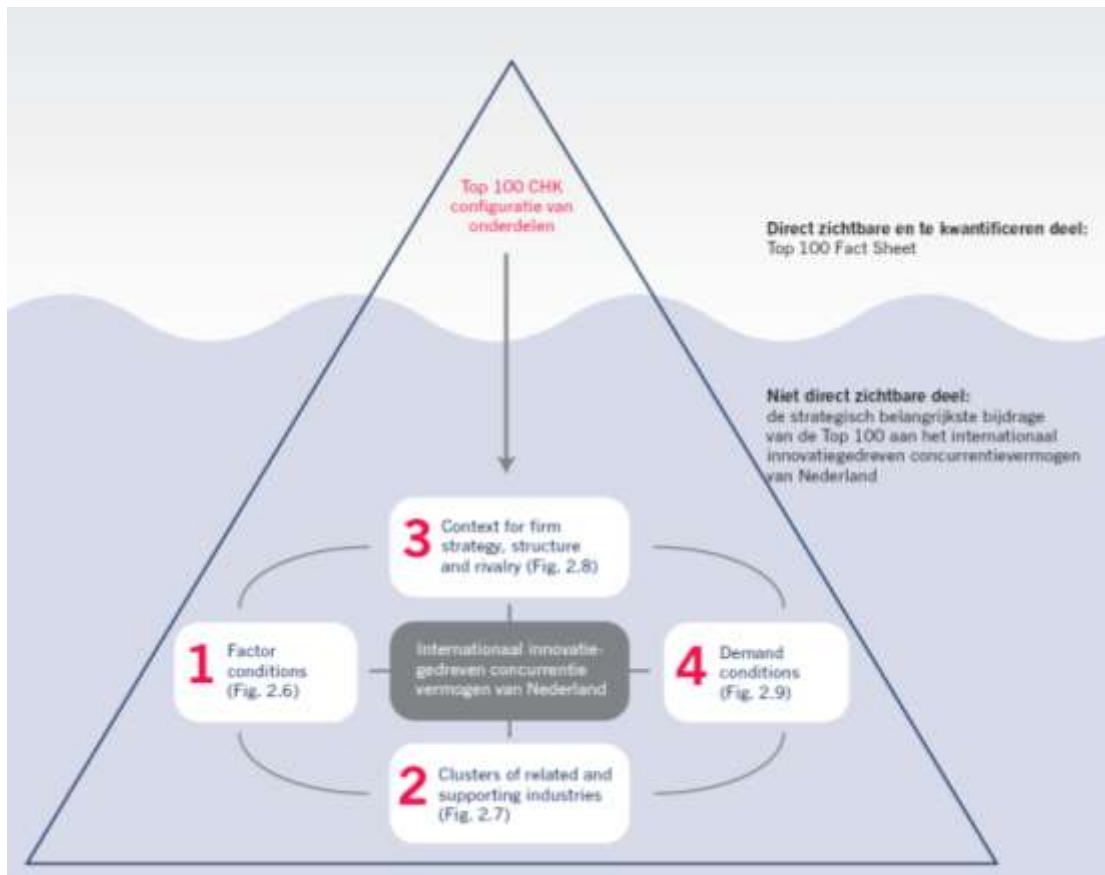
In dit hoofdstuk zal uitgebreid in worden gegaan op de strategische bijdrage van de Top 100 concernhoofdkantoren aan het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland. Daarbij zal gebruik gemaakt worden van een analytisch raamwerk dat gerelateerd is aan de eerdergenoemde drie WEF main pillars.

**DE STRATEGISCHE WAARDE VAN DE TOP 100 CONCERNHOOFDKANTOREN VOOR NEDERLAND IS ALS EEN IJSBERG: HET DIRECT ZICHTBARE EN TE KWANTIFICEREN DEEL VORMT SLECHTS HET TOPJE**

De top van de ijsberg correspondeert met de direct zichtbare en te kwantificeren waarde in termen van de bijdrage van de concernhoofdkantoren aan bijvoorbeeld directe werkgelegenheid in FTE's en bestedingen in euro's, zie Figuur 2.3. Deze direct zichtbare waarde zal hierna op een zogenaamde 'Top 100 Fact Sheet' worden samengevat. Uit die Fact Sheet blijkt ondermeer dat de concernhoofdkantoren zorgen voor directe, hoogwaardige werkgelegenheid en hoogwaardige diensten inkopen bij kennisintensieve clusters in de zakelijke, financiële en technische dienstverlening.



**Figuur 2.3: De strategische waarde van de Top 100 voor Nederland is als een ijsberg: het belangrijkste deel is niet direct zichtbaar**



Bron: RSM

#### DE ZICHTBARE TOP VAN DE IJSBERG: DE KWANTITATIEVE BIJDRAGE VAN DE TOP 100 ('TOP 100 FACT SHEET')

De kwantitatieve betekenis van de Top 100 in termen van wereldwijde omvang komt treffend tot uiting in twee kengetallen. Ten eerste is de wereldwijde omzet van ca. € 900 miljard van de Top 100 ruim 1,6 maal zo groot als het bruto binnenlands product van Nederland. Ten tweede is het aantal werknemers van de Top 100 wereldwijd ca. 2 miljoen; dat is zo'n kwart van de totale beroepsbevolking in Nederland. Verder domineert de Top 100 de beurs, bijvoorbeeld de AEX met zo'n 80%. Deze kengetallen illustreren de omvang en impact van strategische besluitvorming en 'control' die op de concernhoofdkantoren plaatsvindt.

Omdat er tot op heden nog geen samenhangende fact sheet bestaat over de kwantitatieve betekenis voor Nederland van de concernhoofdkantoren, zijn in de RSM Top 100 Survey door middel van fact sheets nieuwe gegevens verzameld. Die gegevens moeten als een *eerste aanzet* worden gezien om te komen tot de kwantitatieve bijdrage van de Top 100 concernhoofdkantoren. In Figuur 2.4 zijn deze gegevens gerangschikt in een aantal categorieën die geassocieerd worden met innovatie zoals kennis, talent en hoogwaardige kennisintensieve clusters.

In de 'Top 100 Fact Sheet' is overigens ook de indirecte werkgelegenheid vermeld; alhoewel de indirecte werkgelegenheid niet direct zichtbaar is, is deze wel te kwantificeren op een in dit type onderzoek algemeen aanvaardbare wijze, namelijk door de totale externe uitgaven te vermenigvuldigen met een multiplier.<sup>12</sup>

**Figuur 2.4 De top van de ijsberg: de kwantitatieve bijdrage van de Top 100 ('Top 100 Fact Sheet')**

<b>Strategic control</b>	
Omzet wereldwijd	€ 900 mrd.
Werknemers wereldwijd	2 mln.
Aandeel Top 100 in AEX-index, respectievelijk AMX-index en ASX-index	80%, 70% en 60%

<b>Kennis</b>	
Totale investeringen in primaire en secundaire onderwijsprogramma's in Nederland	€ 100 mln.
Totale investeringen in international scholen in Nederland	€ 80 mln.
Totale investeringen in tertiair onderwijs in Nederland	€ 60 mln.
Investeringen in onderzoek met, en totaal aantal gefinancierde leerstoelen bij Nederlandse universiteiten	€ 150 mln., resp. € 325 mln.
Totaal aantal patenten ingediend in Nederland als percentage van het totaal	70%
Gem. aantal spin-offs gedurende afgelopen 5 jaar	1,4 per CHK

<b>Werkgelegenheid, talent, diversiteit en maatschappelijke bijdragen</b>	
Totaal aantal werknemers op het CHK en totale salarissom	29.000 FTE, resp. € 4.5 mrd.
Indirecte werkgelegenheid	62.000 FTE
Totale uitgaven aan training managers en overige werknemers	€ 80 mln. resp. € 180 mln.
Aantal voormalige CHK werknemers in 'leading positions' in andere ondernemingen	600
Gem. aantal verschillende nationaliteiten op het CHK	9
Gem. percentage vrouwelijke werknemers op het CHK	35%
Gem. percentage werknemers op het CHK met een academische titel	43%
Totale uitgaven aan diversiteitsprogramma's	€ 6 mln.
Investeringen / sponsoring sociaal, cultuur, onderwijs en sport	€ 220 mln.

<b>Clusters en internationale procurement</b>	
Totale uitgaven aan Nederlandse cluster hoogwaardige zakelijke dienstverlening	€ 4.5 mrd.
Totale uitgaven aan Nederlandse cluster financiële dienstverlening	€ 0.6 mrd.
Totale uitgaven aan Nederlandse clusters voor R&D	€ 1 mrd.
Gem. aantal suppliers in het Nederlandse cluster hoogwaardige zakelijke dienstverlening	125
Gem. aantal suppliers in de Nederlandse clusters financiële dienstverlening en R&D	12 resp. 30
Gem. percentage van de totale uitgaven dat onder international procurement valt	34%

Bron: RSM Top 100 fact sheets en aanvullende bronnen.

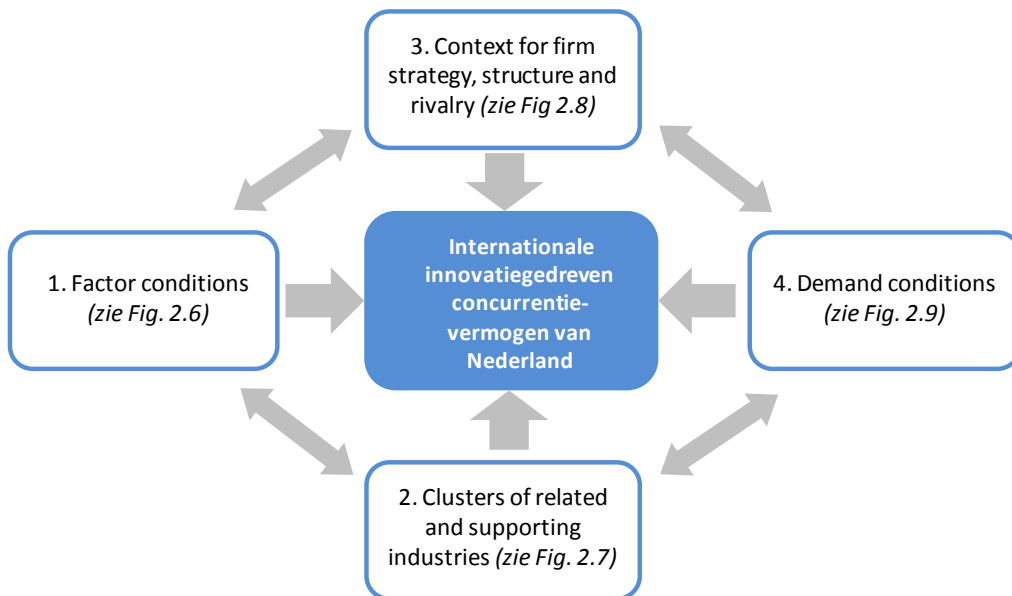
HET NIET DIRECT ZICHTBARE DEEL VAN DE IJSBERG VORMT HET BELANGRIJKSTE DEEL VAN DE STRATEGISCHE WAARDE VAN DE TOP 100 VOOR HET INNOVATIEGEDREVEN CONCURRENTIEVERMOGEN VAN NEDERLAND

Het minder zichtbare deel van de ijsberg in Figuur 2.3 heeft betrekking op twee gerelateerde bijdragen van de Top 100 aan de strategische waarde. Ten eerste de strategische doorwerking van deze top van de ijsberg via het Diamantmodel van Porter (1990) op het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland. Deze strategische doorwerking krijgt in het Diamantmodel nog een extra dimensie door de wereldwijde aanwezigheid van vele ondernemingen uit de Top 100, waardoor toegang ontstaat tot internationaal concurrerende economieën elders; dit vormt de tweede bijdrage<sup>13</sup>. De combinatie van beide bijdragen maakt de betekenis van de Top 100 uniek in de zin van niet door andere bedrijven te vervangen.

Het niet direct zichtbare – en naar zal blijken belangrijkste deel van de strategische waarde – van de ijsberg is evenwel niet door middel van een fact sheet met bedragen in euro's en FTE zichtbaar te maken. Wat wel mogelijk is, is om met behulp van de analyse van frameworks de doorwerking van 'het topje van de ijsberg' op de internationale concurrentiepositie en daarmee de unieke bijdrage van de Top 100 concernhoofdkantoren aan Nederland kwalitatief in beeld te brengen.

Voor een gefundeerd beeld van de waarde van de concernhoofdkantoren voor het innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland hanteren we het Diamantmodel van Porter (zie Figuur 2.5). Dit raamwerk wordt veel gebruikt in wetenschappelijk onderzoek en wordt ook door het World Economic Forum toegepast.

**Figuur 2.5: De vier determinanten van het internationaal innovatiegedreven concurrentievermogen**



Bron: Op basis van Porter, 1990

Het Diamantmodel bestaat uit vier determinanten die elkaar onderling beïnvloeden. De strategische bijdrage van de Top 100 aan de eerste determinant 'factor conditions' betreft met name de factor arbeid, en in het bijzonder top talent, zowel zakelijk als technisch. Bij de tweede determinant, 'clusters of related and supporting industries', gaat het om de waarde van de Top 100 voor in het

bijzonder drie typen clusters: hoogwaardige zakelijke dienstverlening, financiële dienstverlening en R&D. De derde determinant, 'context for firm strategy, structure and rivalry', verwijst naar de unieke bijdrage van de Top 100 aan een context die de 'business sophistication' en het concurrentievermogen van overige in Nederland gevestigde ondernemingen bevordert. De vierde en laatste determinant, 'demand conditions', betreft de functie als 'leading customers' c.q. de aanjaagfunctie van de Top 100 concernhoofdkantoren als afnemers.

De vier determinanten vormen tezamen het Diamantmodel en versterken elkaar onderling<sup>14</sup>. Zo versterkt de aanjaagfunctie (determinant 'demand conditions') het onderwijs en daarmee de talentontwikkeling (determinant 'factor conditions').

Hierna zal per determinant aannemelijk worden gemaakt dat de Top 100 een unieke en niet vervangbare rol speelt in het strategisch beïnvloeden van die determinant.

## BIJDRAGE TOP 100 AAN DETERMINANT 1: KWEEKVIJVER VOOR NEDERLANDS TOPTALENT EN ESSENTIELE ROL IN HOGER ONDERWIJS

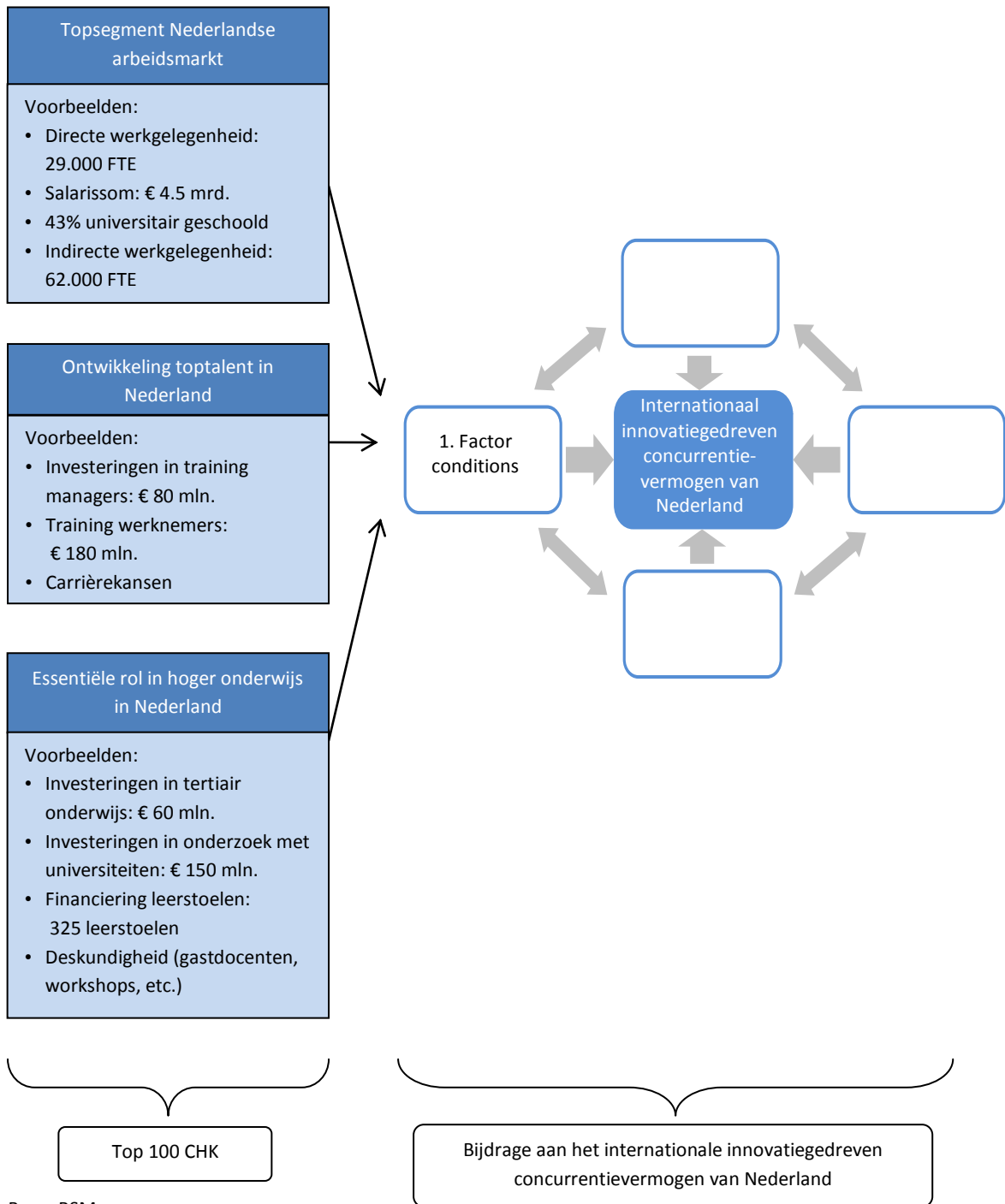
De Top 100 draagt bij aan de ontwikkeling van de factor arbeid en in het bijzonder van toptalent. Het gaat daarbij zowel om de ontwikkeling van zakelijk (onder andere bedrijfseconomisch, bedrijfskundig, financieel en juridisch) als technisch talent (via corporate R&D). De concernhoofdkantoren van de Top 100 vormen daarmee kweekvijvers voor toptalent. De omvang, complexiteit en internationale reikwijdte van de Top 100 organisaties bieden unieke kansen voor de ontwikkeling van nieuw talent. Het topsegment van de Nederlandse arbeidsmarkt is dan ook in grote mate afhankelijk van deze kantoren, zoals de volgende citaten illustreren. *"Concernhoofdkantoren bieden werk op het allerhoogste niveau. Zonder de hoofdkantoren is de Nederlandse arbeidsmarkt onthoofd."* (Bron: Interviews Top 100). *"Concernhoofdkantoren zijn broedkamers voor top talent in management, haute finance en R&D."* (Bron: Interviews Top 100).

Figuur 2.6 laat de drie belangrijkste manieren zien hoe de concernhoofdkantoren van de Top 100 bijdragen aan de eerste determinant 'factor conditions' van het Diamantmodel (zie Figuur 2.5). De eerste manier is het creëren van het topsegment van de Nederlandse arbeidsmarkt. Dit segment vraagt hoog gespecialiseerde kennis en de Top 100 investeert daar doelbewust in. Ook de bedrijven die toeleveren worden qua factor conditions positief beïnvloed. Daarnaast draagt de Top 100 bij aan de ontwikkeling van toptalent. In Nederland bieden weinig andere bedrijven deze mogelijkheid. Zo wordt voor €180 mln. geïnvesteerd in werknemers en worden vele internationale carrièrekansen geboden. De top 100 speelt ook een essentiële rol in het hoger onderwijs middels onder meer de illustratieve voorbeelden in Figuur 2.6. Ook op deze derde manier draagt de Top 100 bij aan de creatie van unieke 'factor conditions'.

### **Conclusie determinant 1:**

Concluderend, de kwantitatieve bijdrage van de Top 100 aan deze determinant is op zichzelf substantieel (zie ook Figuur 2.4: de Top 100 Fact Sheet). De doorwerking ervan via determinant 'factor conditions' gaat gepaard met het creëren van een kweekvijver voor Nederlands toptalent en het vervullen van een essentiële rol in het hoger onderwijs in Nederland. Daarmee wordt het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland positief beïnvloed. De strategische bijdrage van de 'upgrading' van talent door de Top 100 kan ook moeilijk door andere bedrijven worden geleverd.

**Figuur 2.6: Bijdrage van de Top 100 concernhoofdkantoren (CHK) aan de Nederlandse factor conditions (determinant 1 in het Diamantmodel, Figuur 2.5)**



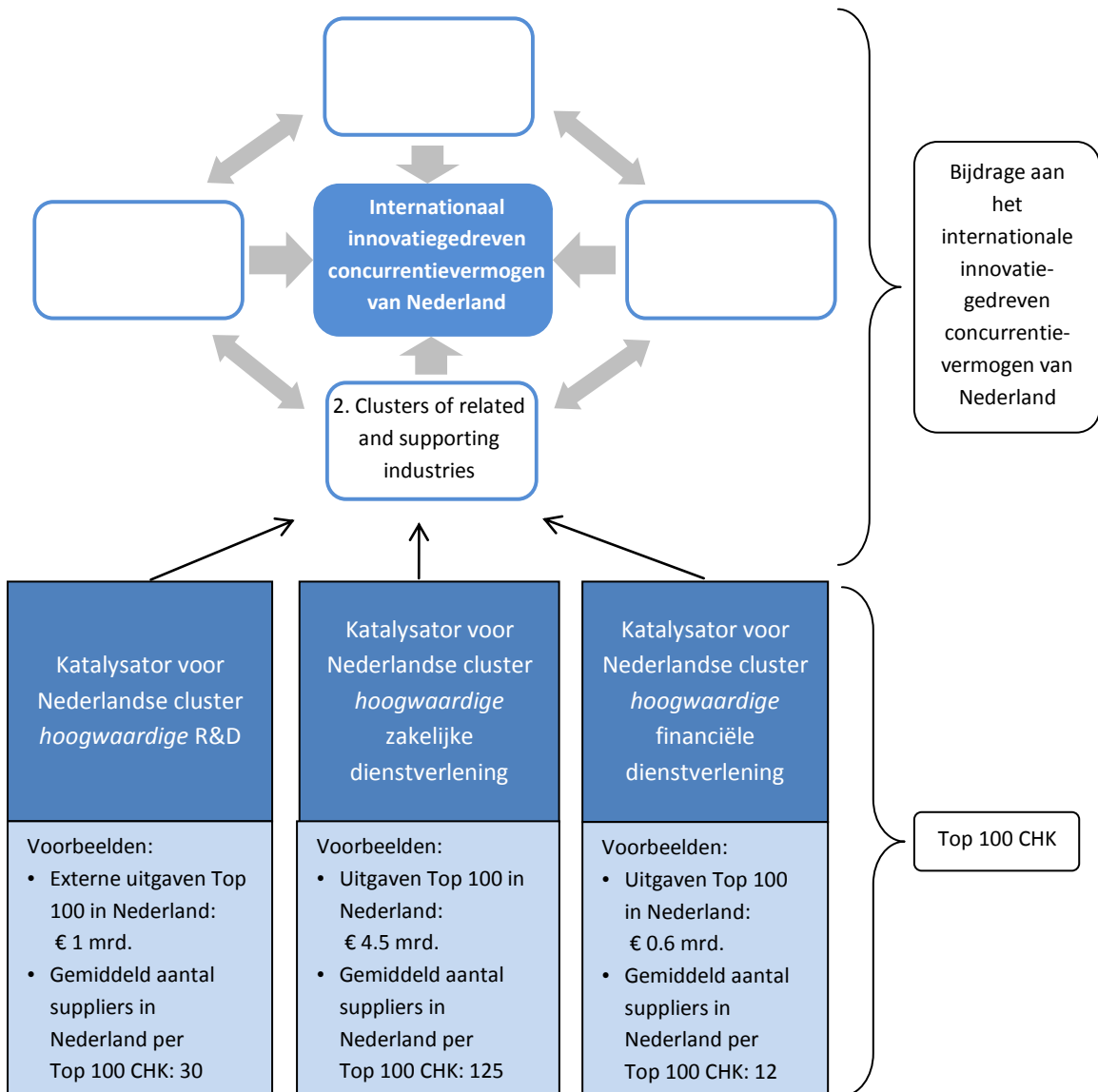
Bron: RSM

**BIJDRAGE TOP 100 AAN DETERMINANT 2: ZEER BELANGRIJKE KATALYSATOR VOOR NEDERLANDSE CLUSTERS VAN HOOGWAARDIGE ZAKELIJKE, FINANCIËLE EN TECHNOLOGISCHE DIENSTVERLENING**

De tweede determinant van de Diamant van het innovatie gedreven concurrentievermogen wordt gevormd door de 'clusters of related and supporting industries'. Concernhoofdkantoren dragen bij aan de upgrading van het internationaal innovatiegedreven concurrentievermogen van met name

drie soorten hoogwaardige, kennisintensieve clusters in Nederland: (a) hoogwaardige zakelijke dienstverlening (onder andere fiscaal advies, accountancy, juridisch advies en managementadvies); (b) hoogwaardige financiële dienstverlening (financiering, verzekeringen) en (c) hoogwaardig technologisch onderzoek en ontwikkeling (Research and Development)<sup>15</sup>. Figuur 2.7 toont de bijdrage van de concernhoofdkantoren van de Top 100 aan deze drie Nederlandse clusters. Figuur 2.7 is daarmee een uitvergroting van determinant 2 in Figuur 2.5.

**Figuur 2.7:** Top 100 concernhoofdkantoren (CHK) zijn een zeer belangrijke katalysator voor Nederlandse clusters hoogwaardige dienstverlening (*determinant 2 in het Diamantmodel, Figuur 2.5*)



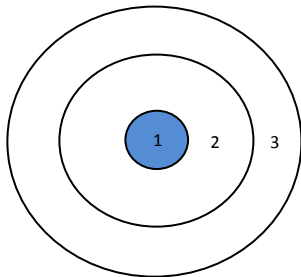
Bron: RSM

Figuur 2.7 brengt de bijdrage van de Top 100 concernhoofdkantoren in beeld met betrekking tot de drie onderscheiden clusters. De kwantitatieve bijdrage inzake R&D is circa € 1 miljard. Deze bijdrage moet evenwel in een groter verband worden gezien: zie Tekstbox 2.1.

## Bijdrage van R&D Top 100 concernhoofdkantoren aan Nederland

### Tekstbox 2.1: De bijdrage van de Top 100 aan investeringen in R&D

De totale uitgaven aan R&D door de Top 100 concernhoofdkantoren aan het cluster hoogwaardige technologische dienstverlening in Nederland is ongeveer € 1 miljard. De totale R&D investeringen van alle bedrijfsonderdelen in Nederland van de Top 100 zoals de R&D investeringen van divisies e.d. en van de concernhoofdkantoren bedraagt circa € 5 miljard. Dit bedrag is aanzienlijk hoger dan het eerder genoemde bedrag van € 1 miljard. Ter illustratie, bij Philips zijn de uitgaven voor corporate R&D een fractie van de overige (divisie) R&D in Nederland. Wereldwijd (incl. Nederland) bedragen de totale uitgaven aan R&D van de Top 100 circa € 8 miljard. Onderstaande Figuur vat één en ander samen. De eerste, kleinste schil staat in dit rapport centraal. De Figuur illustreert dat daar omheen zich twee grotere schillen bevinden. Het is in het kader van dit rapport belangrijk erop te wijzen dat strategische besluitvorming en “control” over R&D in de tweede en derde schil plaatsvinden op de concernhoofdkantoren.



1: Totale uitgaven van Top 100 *concernhoofdkantoren* aan Nederlandse cluster voor R&D: circa € 1 miljard.

2: Totale R&D investeringen van Top 100 in *Nederland*: circa € 5 miljard.

3: Totale R&D investeringen van Top 100 *wereldwijd*: circa € 8 miljard.

Bron: RSM Survey Top 100 en jaarverslagen

R&D van de Top 100 in Nederland levert nieuwe kennis en inzichten op die ook neerslaan op de Nederlandse technologische clusters via de locale netwerken en kennis-spillovers van de Top 100. Hierdoor wordt het vermogen van de clusters als geheel om nieuwe technologische kennis te absorberen en ontwikkelen vergroot. Dit levert een essentiële bijdrage aan het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van deze Nederlandse clusters. Van de R&D van de Top 100 gaat ook een sterke motivering uit naar het (technisch) wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. Hierdoor kan inderdaad gesteld worden dat ‘het afkalven van de bedrijfs-R&D in Nederland zou leiden tot een domino-effect waarbij Nederlandse kennisinstellingen de aansluiting met de toepassing verliezen, de financiële basis van het publieke onderzoek wordt uitgehold en expertise en mensen naar het buitenland vertrekken. Daarmee zou de samenleving als geheel tekort worden gedaan’ (AWT, 2006: 18).

De bijdrage aan de R&D clusters is direct van invloed op de belangrijke World Economic Forum main pillar ‘innovation and sophistication factors’. Zo geeft Tekstbox 2.2 aanvullende informatie over de betekenis van de Top 100 concernhoofdkantoren voor de ontwikkeling van R&D-gerelateerde clusters, in het bijzonder de rol van Top 100 ondernemingen als Philips, ASML en NXP in de High Tech Campus Eindhoven.

### Bijdrage aan hoogwaardige zakelijke en financiële dienstverlening

De omvang van uitgaven en leveranciersnetwerken geven slechts een indicatie van een deel van de strategische waarde van de concernhoofdkantoren voor de clusters. Als katalysator voor de

hoogwaardige, kennisintensieve clusters, dragen de concernhoofdkantoren ook bij aan de ontwikkeling van talent bij de toeleverende ondernemingen ('factor conditions').

**Tekstbox 2.2: Katalysator voor cluster: Top 100 en de High Tech Campus Eindhoven**

In 1999 heeft Philips de High Tech Campus Eindhoven (HTCE) opgericht. Op dit moment zijn ruim 80 bedrijven en kennisinstituten gevestigd op de campus, waaronder top 100 bedrijven zoals ASML en NXP, maar ook het Holst Centre. Ongeveer 7000 werknemers op de campus, waarvan ca. 3000 medewerkers bij Philips, participeren gezamenlijk in open innovatie. Op de HTCE wordt technologie vertaald in nieuwe bedrijven en commerciële projecten. Als high-tech ecosysteem staat HTCE aan het begin van een lange reeks waardeketens in Brainport Eindhoven, in Nederland, en in de wereld.

Daarmee is HTCE een essentiële, duurzame bron voor de creatie van hoogwaardige werkgelegenheid in Nederland, zowel in de industrie als in de dienstensector. Het technologiecluster houdt niet op bij de grenzen van de campus. In de loop der jaren heeft een groot aantal MKB-dienstverleners zich in de regio Oost Brabant gevestigd. Met ongeveer 20% van de jaarlijkse totale R&D uitgaven in Nederland en ruwweg de helft van de aangevraagde Nederlandse patenten vormt de campus een essentieel 'asset' voor de borging van kennisontwikkeling in Nederland.

Bron: Interview met de Business Development Director van de HTCE

Het hierna volgende citaat illustreert hoe de concernhoofdkantoren bijdragen aan de ontwikkeling van de 'sophistication' van de sector in Nederland: *"De bovenkant van het segment van de zakelijke dienstverlening is gericht op de concernhoofdkantoren."* (Bron: Interviews Top 100).

Het volgende citaat illustreert het belang van de vestiging van de concernhoofdkantoren in Nederland voor de selectie van Nederlandse toeleveranciers: *"Belangrijk om besliscentra binnen de landsgrenzen te hebben. Ze houden meer rekening met het land van vestiging. Ze zijn beter op de hoogte van wat het vestigingsland te bieden heeft."* (Bron: Interviews Top 100).

De strategische waarde van de concernhoofdkantoren voor de Nederlandse financiële cluster verwijst naar een belangrijke World Economic Forum pillar 'sophistication of financial markets'. De Top 100 zijn dan ook van essentieel belang voor het behoud van (hoogwaardige en volwaardige) financiële dienstverlening, inclusief de beurs (zie Tekstbox 2.3), in Nederland.

**Tekstbox 2.3: Het belang van de Top 100 in de AEX-index, AMX-index en AScX-index**

De Top 100 vertegenwoordigt een belang van 80.9% in de AEX-index, 71.5% in de AMX-index en 60.4% in de AScX-index. (Bron: Euronext herweging indices 4 maart 2008)

**Conclusie determinant 2:**

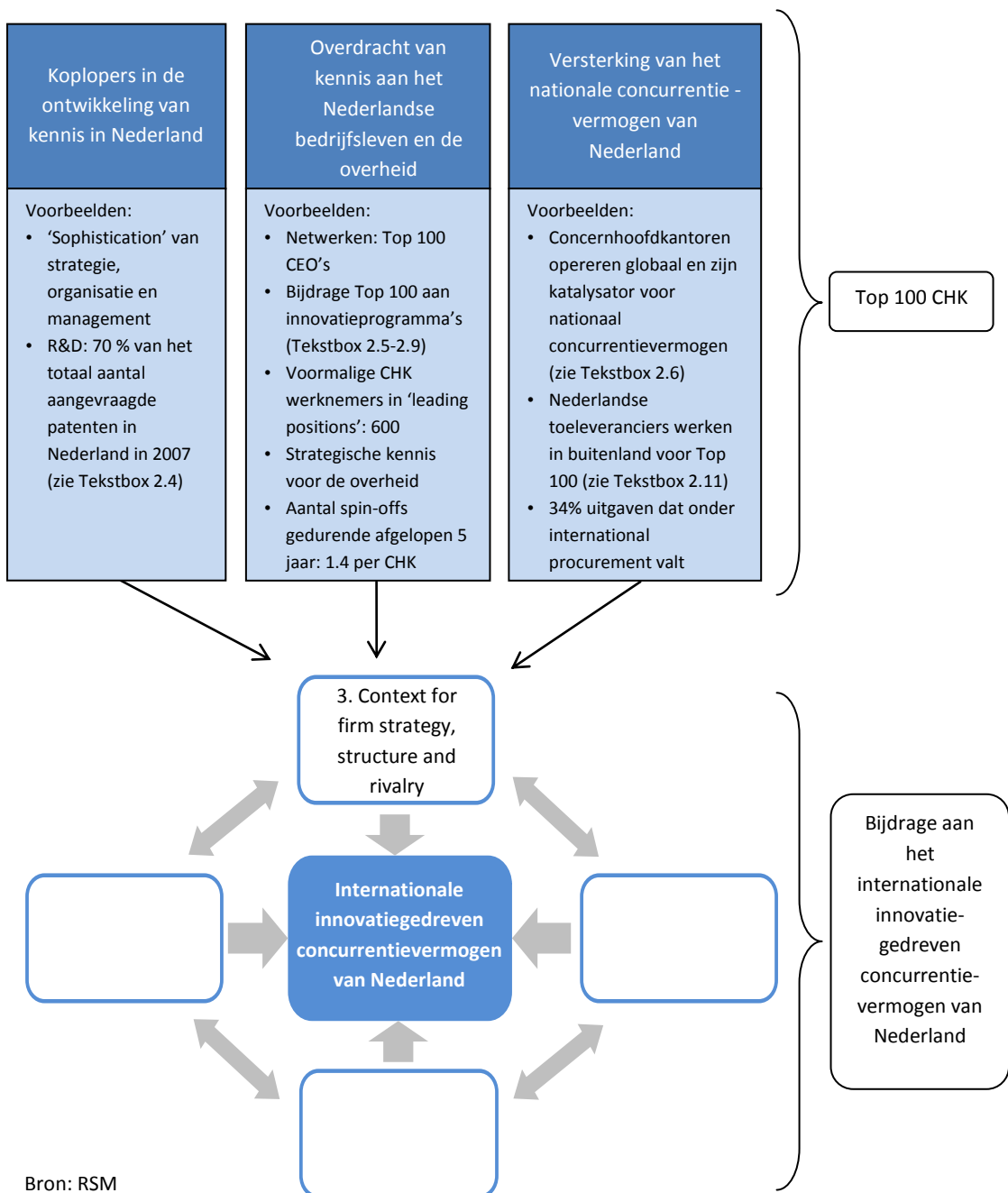
Concluderend, de strategische bijdrage van de Top 100 aan het internationaal concurrerend en innovatief blijven van de drie hoogwaardige, kennisintensieve clusters is groot. Middels de relatie met de vele suppliers, per concernhoofdkantoor bijvoorbeeld gemiddeld 125 in de zakelijke dienstverlening, worden deze suppliers als het ware 'up-to-standard' gehouden in termen van de vereisten om concurrerende en innovatieve producten en diensten te kunnen blijven leveren. Door deze zeer belangrijke katalysator rol is de strategische bijdrage van de Top 100 concernhoofdkantoren zeker niet in een dergelijke mate door andere ondernemingen te leveren.



**BIJDRAGE TOP 100 AAN DETERMINANT 3: SLEUTELROL IN KENNISOVERDRACHT BEDRIJVEN, REGIO'S EN VERSTERKING SOCIAAL-MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT.**

De derde determinant van de Diamant geeft aan hoe de 'context for firm strategy, structure and rivalry' bijdraagt aan het internationaal innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland. De concernhoofdkantoren van de Top 100 dragen op verschillende wijzen bij aan deze determinant inzake hoe ondernemingen georganiseerd en gemanaged worden en vooral ook wat hun bijdrage is aan de Nederlandse concurrentiecontext (zie Figuur 2.8). De concernhoofdkantoren stimuleren de 'sophistication' en concurrentievermogen van het overige Nederlandse bedrijfsleven en vormen ook voor de overheid en andere regelgevende instanties een strategische bron van kennis op dit gebied.

**Figuur 2.8: Top 100 concernhoofdkantoren (CHK) zijn ten opzichte van andere bedrijven koplopers in de ontwikkeling en verspreiding van kennis in Nederland en de versterking van het nationale concurrentievermogen van Nederland (determinant 3 in het Diamantmodel, Figuur 2.5)**



**Tekstbox 2.4: Koplopers in ontwikkeling van kennis: de Top 100 heeft een aandeel van ca. 70% in aangevraagde patenten in Nederland**

Het totaal aantal door Top 100 geregistreerde patenten in 2007 bedraagt 1.641. Het totaal aantal in Nederland aangevraagde patenten bedraagt 2446 (Bron: Jaarverslag 2007 Octrooiencentrum Nederland), waarvan de Top 100 dus 67% vertegenwoordigt. Voor de gehele Top 100 is het aannemelijk dat deze concernhoofdkantoren meer dan 70% van het totaal in Nederland aangevraagde patenten voor hun rekening nemen.

Bron: RSM Survey Top 100

Recent onderzoek toont aan dat in Nederland bedrijven vooral leren van vooraanstaande bedrijven met hoge productiviteitsniveaus, waaronder de Top 100; deze bedrijven vervullen daarmee een voorbeeldfunctie<sup>16</sup>.

De Top 100 concernhoofdkantoren dragen kennis over aan het Nederlandse bedrijfsleven, zoals het volgende citaat illustreert: *“Concernhoofdkantoren zijn opleiders voor het Nederlandse bedrijfsleven. Ze bieden kansen voor Nederlands talent om internationaal ervaring op te doen. Veel alumni gaan elders in het Nederlandse bedrijfsleven aan de slag. De managementtraining en externe ‘outlook’ maakt ze aantrekkelijk voor het Nederlandse bedrijfsleven.”* (Bron: Interviews Top 100). Zo blijken zo’n 600 voormalige medewerkers van de Top 100 senior management posities in het Nederlandse bedrijfsleven te bekleden. Ook via spin-offs vindt kennisoverdracht plaats. Zo heeft Philips onlangs vijf jonge technologiebedrijfjes verkocht aan een investeringsfonds gespecialiseerd in het helpen van dergelijke spin-offs<sup>17</sup>.

**Bijdrage Top 100 aan innovatieprogramma’s**

In Nederland bestaan er *acht innovatieprogramma’s*. Deze programma’s bundelen grote bedrijven (waaronder de Top 100), MKB en kennisinstellingen en vormen als het ware een ‘innovatie-ecosysteem’ om de internationale innovatiegedreven concurrentie aan te kunnen gaan. Medio 2008 behoort ca. 57% van de deelnemers die een financiële bijdrage ontvangen tot de categorie MKB-bedrijven<sup>18</sup>. Tekstboxen 2.5 en 2.6 dienen ter illustratie van de bijdrage van de Top 100 aan deze innovatieprogramma’s en daarmee aan de versterking van het concurrentievermogen van het Nederlandse bedrijfsleven. Tekstbox 2.5 laat een bijdrage van Philips zien. Tekstbox 2.6 beschrijft hoe 6 Top 100 ondernemingen, CSM, DSM, Friesland Foods, Unilever, VION Groep en Campina, bijdragen aan het innovatieprogramma ‘Food and Nutrition Delta’.

**Tekstbox 2.5: De bijdrage van Philips aan het innovatievermogen van Nederland en de relatie met het MKB: het Philips Incubatie programma**

Innovatie is een belangrijke strategie om winstgevende groei te bereiken. Door middel van ‘Open Innovatie’ werkt Philips samen met partners om nieuwe innovaties versneld en effectief naar de markt te brengen. Een onderdeel hiervan is het incubatie programma waarbij door middel van een structurele aanpak nieuwe bedrijven worden gecreëerd met concepten die vernieuwend zijn voor Philips, en mogelijk zelfs wereldwijd. Deze formatie van nieuwe bedrijven gebaseerd op innovatieve technologieën maakt het mogelijk dat deze innovaties sneller kunnen worden opgepakt door klanten en strategische partners. Philips kent incubators voor de domeinen healthcare, lifestyle and lighting/clean tech en heeft in elk domein een portfolio van 5-7 opstartende bedrijven. Daarnaast kunnen ook innovatieve start-ups van buiten Philips in de incubator worden opgenomen.

Bron: Philips

**Tekstbox 2.6: Versterking van het concurrentievermogen van een Nederlandse sector: de bijdrage van de Top 100 aan de 'Food and Nutrition Delta' en de relatie met het MKB**

De voedingsmiddelensector speelt in Nederland een belangrijke rol. De sector verschaft meer dan 130.000 mensen werk en heeft een omzet van meer dan € 40 miljard. Het aandeel in de export is ongeveer 20%. De sterke kennisinfrastructuur (zoals de aanwezigheid van WUR) speelt hierbij een belangrijke rol. De sector staat echter onder druk door de internationalisering van de concurrentie. Maatschappelijk gezien is er een sterke tendens naar gezonder leven. Voeding speelt hierin een belangrijke rol. Om hierin te voorzien is innovatie van groot belang. Eén en ander resulteerde in het Sleutelgebied Flowers & Food.

Unilever heeft zich hier samen met een aantal andere grote partijen voor ingespannen. Vervolgens hebben ondernemingen uit de Top 100 (waaronder Unilever) hun verantwoordelijkheid genomen door een agenda op te stellen die moet leiden tot een sterkere sector en is het Top Institute "Food & Nutrition Delta" in het leven geroepen. Dit Top Institute bestaat uit een aantal kennisinstituten en een aantal grote Nederlandse spelers in de voedingsmiddelenindustrie, waaronder zes Top 100 bedrijven: CSM, DSM, Friesland Foods, Unilever, VION Groep en Zuivelcoöperatie Campina.

Tot de doelstellingen behoort het actief betrekken van het MKB in Nederland. Zo blijken medio 2008 376 MKB deelnemers naast 72 grote bedrijven op verschillende manieren te participeren in dit initiatief. Ook zijn ca. 100 MKB-bedrijven bereikt, die de eerste stappen naar innovatie hebben gedaan.

Bron: Interviews Top 100 en met directeur Stichting Food & Nutrition Delta; Ministerie van Economische Zaken, "Innovatieprogramma's op koers. Samen investeren in groeikracht." (2008)

De overdracht van kennis door de Top 100 aan het Nederlandse bedrijfsleven en in het belang van MKB bedrijven wordt ook geïllustreerd in de tekstboxen 2.7, 2.8 en 2.9.

**Tekstbox 2.7: Overdracht van kennis en de ontwikkeling van talent vanuit Top 100: het innovatieprogramma 'Point-One' en het MKB**

Binnen het sleutelgebied Hightech Systemen & Materialen is in 2006 het innovatieprogramma 'Point-One' gestart. Vanuit de Top 100 hebben Philips, ASML, NXP en ASMI dit programma mede opgericht. Point-one richt zich op nano-elektronica en embedded systemen. Het doel van het innovatieprogramma is om, naast de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen te bevorderen, de beschikbaarheid van hoogopgeleide technici zeker te stellen en advies, onderzoeksfaciliteiten en financiële middelen voor het MKB beschikbaar te stellen. Hiervoor zijn de Academic Council en de MKB council opgericht, welke toezien op respectievelijk de opleiding van competente kennismedewerkers en de belangen en behoeften van het MKB. Via R&D-projecten zijn in een jaar tijd 38 MKB-bedrijven bij het onderzoeksprogramma aangesloten. Naast de belangrijke toepassingen van nano-elektronica en embedded systemen in vele hedendaagse apparaten, kan de verdere ontwikkeling van de technologie ook een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken op het gebied van onder andere veiligheid, milieu en energie.

Bron: Ministerie van Economische Zaken, "Innovatieprogramma's. Volop in bedrijf." (2007)

**Tekstbox 2.8: Overdracht van kennis vanuit Top 100 aan het MKB: het innovatieprogramma 'Watertechnologie'**

In 2006 is het innovatieprogramma 'Watertechnologie' gestart dat zich richt op het zuiveren van afvalwater en het bereiden van drink- en industriewater. Bij het programma is van de Top 100 bedrijven de DHV Groep B.V. betrokken. Het doel van het innovatieprogramma is het stimuleren van onderzoek en ontwikkeling met de introductie van beschikbare kennis in Nederland. In 2006 waren bij R&D-projecten 33 grote bedrijven, 9 kennisinstellingen en 10 MKB-bedrijven betrokken. Het MKB neemt in totaal bijna 25% van het totale budget voor haar rekening.

Bron: Ministerie van Economische Zaken (2007), "Innovatieprogramma's. Volop in bedrijf."

**Tekstbox 2.9: Overdracht van kennis en ontwikkeling van talent: de Top 100 en het Maritiem Innovatieprogramma alsmede de relatie met MKB**

In 2007 is het Maritiem Innovatieprogramma gestart, met de ambitie om voor 2012 de wereldwijde omzet van de maritieme sector met zeker 50% te verhogen. Het doel van het programma is om enerzijds een aantal kernproblemen in de sector op te lossen en anderzijds het innoverend vermogen van het MKB te vergroten. De deelname van het MKB in dit innovatieprogramma loopt op tot 35% in 2007. Naast de nadruk op het MBK is er ook een Human Capital Roadmap opgesteld om de beschikbaarheid van hoogopgeleid personeel in de toekomst zeker te stellen. Van de Top 100 zijn Damen Shipyards, Fugro, SBM Offshore en Imtech betrokken.

Bron: Ministerie van Economische Zaken (2007), "Innovatieprogramma's. Volop in bedrijf."

**Bijdrage Top 100 aan internationalisering**

Tekstbox 2.9 geeft een voorbeeld van hoe Top 100 onderneming DSM bijdraagt aan de internationale concurrentiepositie van een Nederlandse regio.

**Tekstbox 2.10: Bijdrage aan concurrentiepositie Nederlandse regio's: DSM en de Stichting Regiobranding Zuid-Limburg**

Om in een globaliserende economie de concurrentie met stedelijke regio's in binnen- en buitenland aan te gaan, is in juli 2008 de Stichting Regiobranding Zuid-Limburg opgericht. Eén van de bedenkers van deze stichting is oud-DSM-topman Peter Elverding. Door de combinatie van concentraties van zeer hoogwaardige en innovatieve bedrijven in de gezondheidszorg, medische technologie, life sciences, duurzame energie en automotive enerzijds en een befaamd woon- en leefklimaat anderzijds hoopt de Stichting de regio Zuid-Limburg internationaal te kunnen profileren als een ideale vestigingsplaats voor bedrijven. Naast DSM zijn ook ING Limburg en de Rabobank betrokken als respectievelijk lid van de stichting en donateur.

Bron: Persbericht Stichting Regiobranding Zuid-Limburg 3 juli 2008, [www.alleswijstoplimburg.nl](http://www.alleswijstoplimburg.nl)

De Top 100 concernhoofdkantoren dragen daarnaast bij aan de internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven. Zij vormen een drijvende kracht achter export door het Nederlandse bedrijfsleven. Tekstbox 2.11 laat zien hoe Nederlandse toeleveranciers dankzij contracten met

Top 100 concernhoofdkantoren internationaal kunnen concurreren. Deze grote internationale ondernemingen hebben de kennis en de netwerken voor internationaal zaken doen en zijn een venster op de wereld voor het Nederlandse bedrijfsleven. De Top 100 confronteert Nederlandse bedrijven met internationale concurrentieverhoudingen en beïnvloeden daarmee de concurrentie in Nederland ('domestic rivalry') positief. Dat draagt sterk bij aan het internationaliseringsproces van Nederlandse ondernemingen.

**Tekstbox 2.11: Voortrekkersrol internationalisering Nederlandse bedrijfsleven: Arcadis groeit mee met Top 100 ondernemingen zoals AkzoNobel**

Multinationals en hun concernhoofdkantoren werken anno 2008 steeds vaker samen met een beperkt aantal leveranciers van hoogwaardige dienstverlening. Bedrijven die hoogwaardige diensten verlenen zien in deze ontwikkeling hun kans en sluiten preferred-supplier contracten af met concernhoofdkantoren van multinationals. De dienstverlener kan in verschillende landen zaken doen met het hoofdkantoor en kan met de Top 100 onderneming meegroeien en profiteren van een verdergaande internationalisatie van het bedrijf.

Het ingenieursbureau Arcadis is op deze trend is ingesprongen en heeft een preferred-supplier contract met AkzoNobel. Het contract geeft Arcadis de mogelijkheid om te adviseren over projecten van AkzoNobel in andere landen. "Als we voor een bedrijf een terrein saneren, kunnen we dat ook in een ander land voor hen doen. Als we een locatie voor hen inrichten, kunnen we dat ook elders doen. Wij willen dat die contracten tot partnerschappen leiden".

Bron: Directeur Industrie van Arcadis, in FEM Business, 17 mei 2008

**Strategische kennis voor de overheid**

De concernhoofdkantoren ondersteunen niet alleen het overige Nederlandse bedrijfsleven op directe wijze maar ook indirect via de *Nederlandse overheid* op zowel gemeentelijk, provinciaal als landelijk niveau. Een voorbeeld in het kader van de landelijke overheid is deelname van economische missies in het buitenland. Het volgende citaat illustreert de waarde voor de overheid: "Op concernhoofdkantoren zit strategische kennis die waardevol is voor ministers en topambtenaren. Concernhoofdkantoren hebben ervaring in zeer veel landen. Daardoor hebben ze een goed beeld van de wereld en waardevolle geopolitieke inzichten voor de Nederlandse overheid." (Bron: Interviews Top 100).

De Top 100 concernhoofdkantoren kunnen door hun internationale kennis en ervaring een vertegenwoordigende rol voor Nederland in het buitenland vervullen. Het volgende citaat illustreert deze rol: "De internationale concerns leveren ook vaak vertegenwoordigers voor internationale organen zoals OESO en de International Chamber of Commerce." (Bron: Interviews Top 100).

**Bijdrage aan sociaal-maatschappelijke en culturele ontwikkeling**

De waarde van de Top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland beperkt zich overigens niet tot de versterking van het innovatie- en concurrentievermogen. De concernhoofdkantoren vervullen ook een belangrijke rol in de sociaal-maatschappelijke en culturele ontwikkeling van Nederland, zoals het volgende citaat aangeeft: "Concernhoofdkantoren zijn cruciaal voor de sociale en culturele infrastructuur van dit land. Zie wat er gebeurt als ABN AMRO weg is." (Bron: Interviews Top 100). Tekstbox 2.12 illustreert hoe de Top 100 concernhoofdkantoren bijdragen aan de sociaal-maatschappelijke en culturele ontwikkeling van Nederland.

**Tekstbox 2.12: Top 100 concernhoofdkantoren dragen bij aan de sociaal-maatschappelijke en culturele ontwikkeling van Nederland**

Investerings in en sponsoring van sociale en maatschappelijke ontwikkeling, onderwijs, kunst, cultuur en sport. Totaal: ca. € 220 mln.

Kernvoorbeelden van bijdragen aan kunst, cultuur, sociale en maatschappelijke ontwikkeling:

Diversiteitsbeleid en sociaal beleid in het algemeen:

- Gemiddeld aantal nationaliteiten op CHK: 9
- Gemiddeld percentage vrouwelijke werknemers op CHK: 35%
- Uitgaven aan diversiteitsprogramma's: € 6 mln.

De Top 100 concernhoofdkantoren dragen ook via kennis bij aan de sociaal-maatschappelijke ontwikkeling van Nederland. Zo bekleden de top 20 CEOs in totaal 26 maatschappelijke nevenfuncties (onderwijs/posities bij universiteiten; maatschappelijke betrokkenheid/goede doelen; kunst en cultuur; publieke functies).

Bron: RSM Survey Top 100 en secundaire data analyse

De Tekstboxen 2.13 en 2.14 illustreren andere voorbeelden van de sociaal-maatschappelijke rol van de Top 100 concernhoofdkantoren. Ook in bijlage 4 zijn dergelijke voorbeelden opgenomen.

**Tekstbox 2.13: Shell en het Van Gogh Museum: unieke kennisoverdracht**

Royal Dutch Shell en het Van Gogh Museum werken sinds eind 2005 als *Partners in Science* samen in een bijzonder onderzoeksproject. Dit project moet in 2011 uitmonden in een grote tentoonstelling over de werkwijze van Vincent van Gogh in de context van zijn tijd(genoten). Meer dan 110 werken van Vincent van Gogh gingen al onder de loep. Het resultaat van het onderzoek wordt jaarlijks in een speciale vitrine tentoonstelling in het Van Gogh Museum uit de doeken gedaan. Shell verleent sinds 2000 financiële steun en vooral onderzoeksexpertise aan het project.

Bron: Royal Dutch Shell

**Tekstbox 2.14: Philips en het Rijksmuseum**

Philips steunt inmiddels al enkele decennia het Rijksmuseum. Sinds 2001 is Philips bovendien founder van Het Nieuwe Rijksmuseum en naamgever van de Philipsvleugel. Daarnaast steunt Philips de museale inrichting van Het Nieuwe Rijksmuseum. Philips zet ook haar technologische kennis in bij ontwikkelingen en gebeurtenissen in en om het museum. Zo heeft Philips haar expertise geleverd bij de verhuizing van 'de Nachtwacht' in december 2003. Door haar foundership levert Philips een belangrijke bijdrage aan de renovatie, het behoud en de presentatie van de kunst en geschiedenis in Het Nieuwe Rijksmuseum.

Bron: <http://www.rijksmuseum.nl/hetnieuwerijksmuseum>

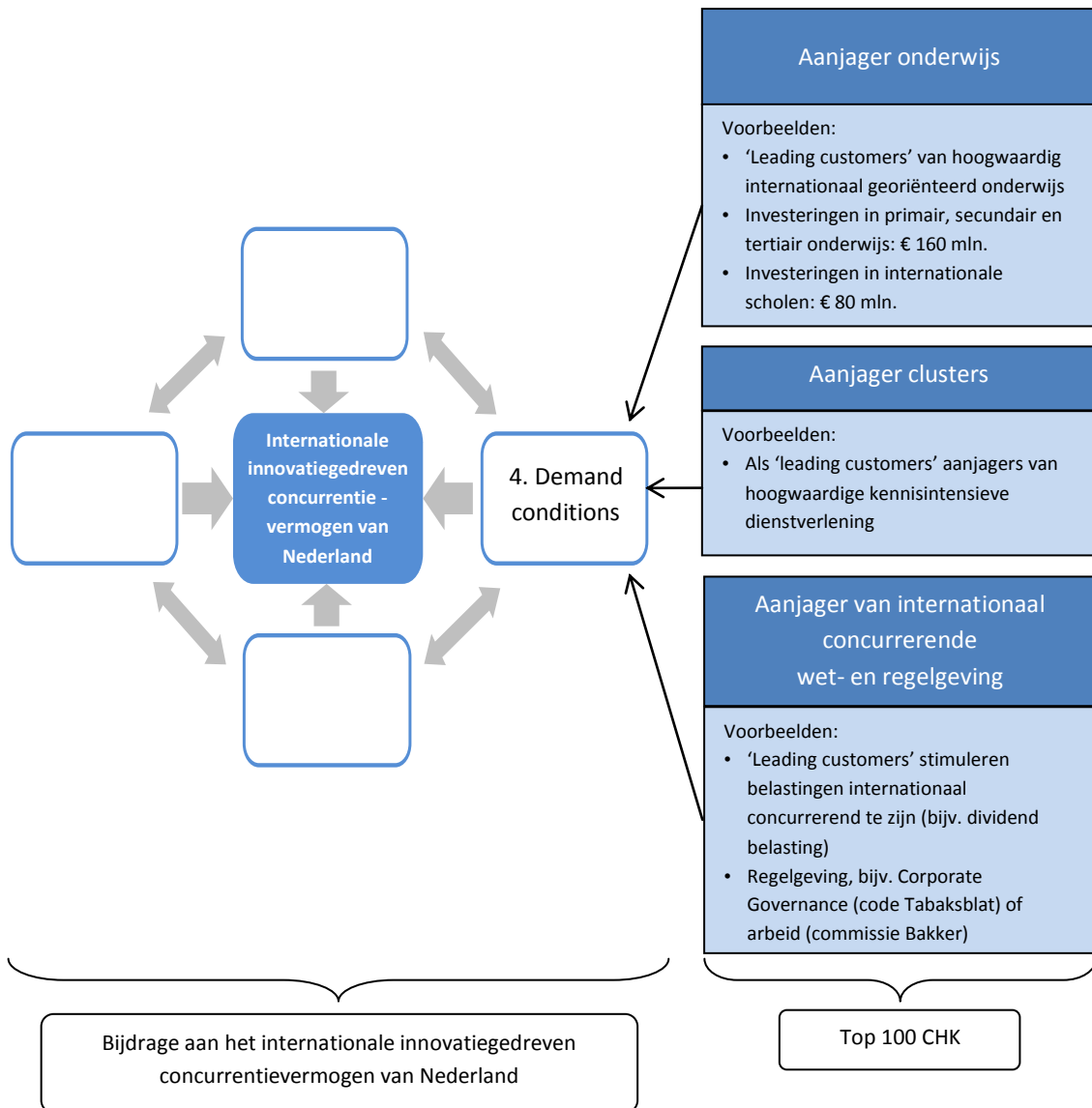
**Conclusie determinant 3:**

Concluderend kan gesteld worden dat de Top 100 aan de derde determinant een belangrijke strategische bijdrage levert die moeilijk door andere bedrijven gesubstitueerd kan worden. Vooral de combinatie van ontwikkeling van kennis over 'strategy and structure', de verspreiding daarvan en de bijdrage aan het nationale concurrentievermogen ('domestic rivalry') is als uniek te beschouwen.

**BIJDRAGE TOP 100 AAN DETERMINANT 4: AANJAAGFUNCTIE BEDRIJVEN, CLUSTERS, ONDERWIJS EN INTERNATIONAAL CONCURRERENDE WET- EN REGELGEVING**

De vierde determinant van de Diamant van het Nederlandse innovatiegedreven concurrentievermogen betreft de 'demand conditions' (zie Figuur 2.9). De Top 100 concernhoofdkantoren zijn koplopers op hun terrein in het Nederlandse bedrijfsleven. Hun aanwezigheid als toonaangevende, veeleisende afnemers (de zogenaamde 'leading customers') betekent een stimulans voor het overige Nederlandse bedrijfsleven waaronder het MKB. Door middel van hun uitbesteding en samenwerking met toeleveranciers stimuleren de Top 100 concernhoofdkantoren hun Nederlandse toeleveranciers om internationaal concurrerend en innovatief te worden en te blijven.

**Figuur 2.9: Top 100 concernhoofdkantoren dragen als 'leading customers' bij aan een continue verbetering van het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland (determinant 4 in het Diamantmodel, Figuur 2.5)**



Maar ook voor de Nederlandse overheid en het onderwijs vervullen de Top 100 concernhoofdkantoren een aanjaagfunctie om het Nederlandse vestigingsklimaat internationaal concurrerend te houden. Als Nederland aan de wensen van de Top 100 kan voldoen die voortvloeien uit de internationale concurrentie op bijvoorbeeld het gebied van belastingen (bijvoorbeeld dividendbelasting) en talent is Nederland daarmee niet alleen in staat om bestaande concernhoofdkantoren te behouden, maar óók beter in staat om *nieuwe concernhoofdkantoren* uit het buitenland aan te trekken<sup>19</sup>.

#### **Conclusie determinant 4:**

Figuur 2.9 illustreert hoe de concernhoofdkantoren van de Top 100 bijdragen aan de determinant 'demand conditions' van de Diamant van het Nederlandse innovatie- en concurrentievermogen. De Top 100 concernhoofdkantoren leveren een belangrijke strategische bijdrage als aanjager van onderwijs, clusters en van internationaal concurrerende wet- en regelgeving.

### DE INTERACTIE TUSSEN DE VIER DETERMINANTEN MAAKT DE STRATEGISCHE BIJDRAGE VAN DE TOP 100 GROTER

De strategische waarde van de Top 100 concernhoofdkantoren voor het internationaal innovatiegedreven concurrentievermogen beperkt zich niet tot de directe bijdrage aan de individuele determinanten van de Diamant. Omdat de determinanten elkaar onderling beïnvloeden is er ook sprake van een zichzelf versterkend effect van de strategische bijdrage van de Top 100.

Zo versterkt de bijdrage van de Top 100 aan de 'factor conditions' (kweekvijver voor talent) ook de determinanten 'clusters of related and supporting industries' (bijvoorbeeld: talent op concernhoofdkantoren werkt met clusters) en de 'context for firm strategy, structure and rivalry' (bijvoorbeeld: alumni van concernhoofdkantoren op leidinggevende posities bij andere Nederlandse bedrijven).

In het diamantmodel zorgt met name '*domestic rivalry*' van de derde determinant ervoor dat de determinanten elkaar onderling beïnvloeden en daarmee het effect op het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen nog verder versterken. De bijdrage van de Top 100 aan '*domestic rivalry*' is zonder meer belangrijk te noemen (zie hiervoor) en die bijdrage kan door andere bedrijven niet vervangen worden. De Top 100 is bij uitstek in staat om de andere bedrijven met de realiteit van de internationale concurrentie en de noodzaak van innovatie te confronteren.

### CONCLUSIE INZAKE DE STRATEGISCHE WAARDE VAN DE TOP 100 VOOR NEDERLAND

In dit hoofdstuk staat de eerste onderzoeksvraag centraal: Wat is de *strategische* waarde van de Top 100 concernhoofdkantoren voor de internationale innovatiegedreven concurrentiepositie van Nederland? Hierna worden een aantal conclusies geformuleerd, waarna in Tekstbox 2.15 één en ander wordt samengevat.

#### **De kwantificering van de top van de ijsberg: de 'Top 100 Fact Sheet'**

Zoals in de introductie van dit hoofdstuk uiteengezet, is de direct zichtbare en te kwantificeren waarde van de Top 100 als de top van een ijsberg. Deze top is hier voor het eerst in kaart gebracht middels de 'Top 100 Fact Sheet', zie Figuur 2.4. Deze direct zichtbare en kwantificeerbare bijdrage van de Top 100 is substantieel te noemen, maar vormt slechts een deel van de strategische waarde van de Top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland. Betoogd is hier dat het niet direct zichtbare



en moeilijk te kwantificeren deel van de ijsberg (het deel 'onder water') de belangrijkste strategische bijdrage behelst.

**Het niet zichtbare deel van de ijsberg: de belangrijkste strategische bijdrage**

Het niet zichtbare deel van de ijsberg is hierboven reeds aan de orde gekomen. Daaruit blijkt dat de doorwerking van de top van de ijsberg op de vier determinanten in het Diamantmodel tot de volgende belangrijke strategische bijdragen leidt:

- Determinant 1: Kweekvijver voor Nederlands toptalent en essentiële rol in hoger onderwijs;
- Determinant 2: Zeer belangrijke katalysator voor Nederlandse clusters;
- Determinant 3: Sleutelrol in kennisoverdracht bedrijven, regio's en versterking sociaal-maatschappelijke context;
- Determinant 4: Aanjaagfunctie bedrijven, clusters, onderwijs en internationaal concurrerende wet- en regelgeving.

De strategische bijdrage van de Top 100 aan het internationaal concurrentievermogen van Nederland wordt overigens extra versterkt door de vele verbindingen van de Top 100 met de 'Diamanten' van andere landen, zowel in de Europese Unie als daarbuiten. Nederland beschikt met name door de Top 100 over zeer veel en diverse 'multinational activities', die daarmee als het ware een 'dubbele' *Diamant*<sup>20</sup> vormen. De eerste Diamant wordt gevormd door de vier Nederlandse determinanten zoals hiervoor besproken, de tweede Diamant door de toegang tot internationaal concurrerende economieën elders. Kleinere landen profiteren daar het meest van. Nederland is door de centrale ligging extra gunstig gepositioneerd om van andere diamanten te 'profiteren' indien er sprake is van een adequate infrastructuur. In het volgende hoofdstuk wordt daarop ingegaan.

Op grond van de analyse is de *kwantitatieve* conclusie dan ook dat concernhoofdkantoren van de Top 100 van grote strategische waarde zijn voor Nederland om de positie als internationaal concurrerende innovatiegedreven economie te behouden en verbeteren. Het behouden van de gevestigde (Top 100) concernhoofdkantoren en het daarmee vergroten van de kans op het aantrekken van nieuwe concernhoofdkantoren zijn dan ook belangrijke ingrediënten voor het behoud en de versterking van de internationale innovatiegedreven concurrentiepositie van Nederland.

**Aantrekken van nieuwe concernhoofdkantoren**

Door de belangrijke bijdrage aan het innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland maakt de gevestigde Top 100 Nederland aantrekkelijker voor het aantrekken van concernhoofdkantoren van buitenlandse ondernemingen. Beschikbaarheid van hoogopgeleid talent en goed ontwikkelde clusters trekken concernhoofdkantoren naar Nederland. Hoofdkantoren zoeken elkaar om deze redenen op.

**Moeilijk of niet te vervangen strategische bijdrage van de Top 100**

De strategische bijdrage van de Top 100 is uniek in de zin dat deze bijdrage niet is over te nemen door andere ondernemingen. Het belang van de aanwezigheid van de Top 100 concernhoofdkantoren voor het versterken van de positie van Nederland als een internationaal concurrerende innovatiegedreven economie is daarmee dan ook als belangrijk te kwalificeren. We concluderen dat de Top 100 concernhoofdkantoren zich op de rechterhelft van Figuur 1.3 bevinden: de strategische waarde van de Top 100 voor Nederland is als hoog te kwalificeren.

**Tekstbox 2.15: Conclusies inzake de strategische waarde Top 100 voor Nederland**

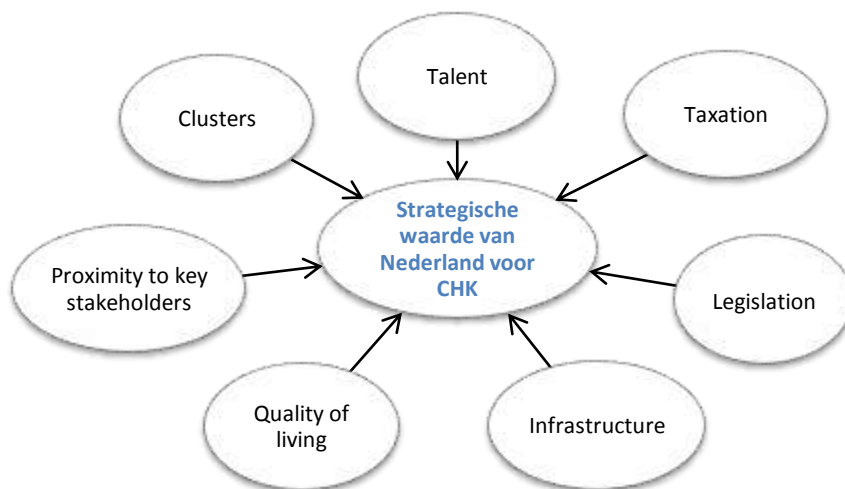
- De strategische waarde van Top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland is als een ijsberg. Het direct zichtbare en te kwantificeren deel vormt slechts het topje; het grootste gedeelte van de strategische bijdrage is niet direct zichtbaar en moeilijker te kwantificeren.
- Dit onderzoek is het eerste dat heeft gepoogd dit topje te kwantificeren, de bevindingen zijn in de 'Top 100 Fact Sheet' geplaatst, zie Figuur 2.4. Alhoewel deze substantiële bedragen laat zien is, volgens de analyses van dit rapport, het belangrijkste deel van de strategische bijdrage niet direct zichtbaar. Om dat 'boven water te halen' is het Diamantmodel van Porter gebruikt. Op basis daarvan is kwalitatief aannemelijk gemaakt dat de Top 100 een unieke, dat wil zeggen niet direct door andere bedrijven te vervangen, strategische bijdrage levert aan het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland. Deze omvat:
  - De Top 100 is een kweekvijver voor Nederlands toptalent en speelt een essentiële rol in hoger onderwijs;
  - De Top 100 is een zeer belangrijke katalysator voor Nederlandse clusters;
  - De Top 100 speelt een sleutelrol in kennisoverdracht naar bedrijven en regio's en in de versterking van de sociaal-maatschappelijke context;
  - De Top 100 heeft een aanjaagfunctie richting bedrijven, clusters, onderwijs en overheid (internationaal concurrerende wet- en regelgeving);
  - De Top 100 draagt bij aan de interactie tussen deze bijdragen en versterkt de 'dubbele Diamant' voor Nederland.
- Op basis van de directe, kwantificeerbare bijdrage en in het bijzonder de unieke bijdrage van de Top 100 middels het Diamantmodel aan het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland concluderen we dat deze *strategische bijdrage als hoog* valt te kwalificeren.

### 3. WAT IS DE STRATEGISCHE WAARDE VAN NEDERLAND VOOR DE TOP 100 CONCERNHOOFDKANTOREN?

Dit hoofdstuk gaat nader in op de tweede hoofdvraag: Wat is de *strategische* waarde van het Nederlandse vestigingsklimaat voor de Top 100 concernhoofdkantoren?

Op basis van eerder (wetenschappelijk) onderzoek en op basis van de literatuur zijn zeven categorieën locatiefactoren geïdentificeerd die bepalend zijn voor de locatiekeuze van concernhoofdkantoren (zie Figuur 3.1)<sup>21</sup>. Elke categorie bestaat uit meerdere locatiefactoren. In totaal zijn 46 locatiefactoren onderzocht.

**Figuur 3.1: Zeven categorieën locatiefactoren bepalen de strategische waarde van Nederland voor de Top 100 concernhoofdkantoren**



Bron: RSM

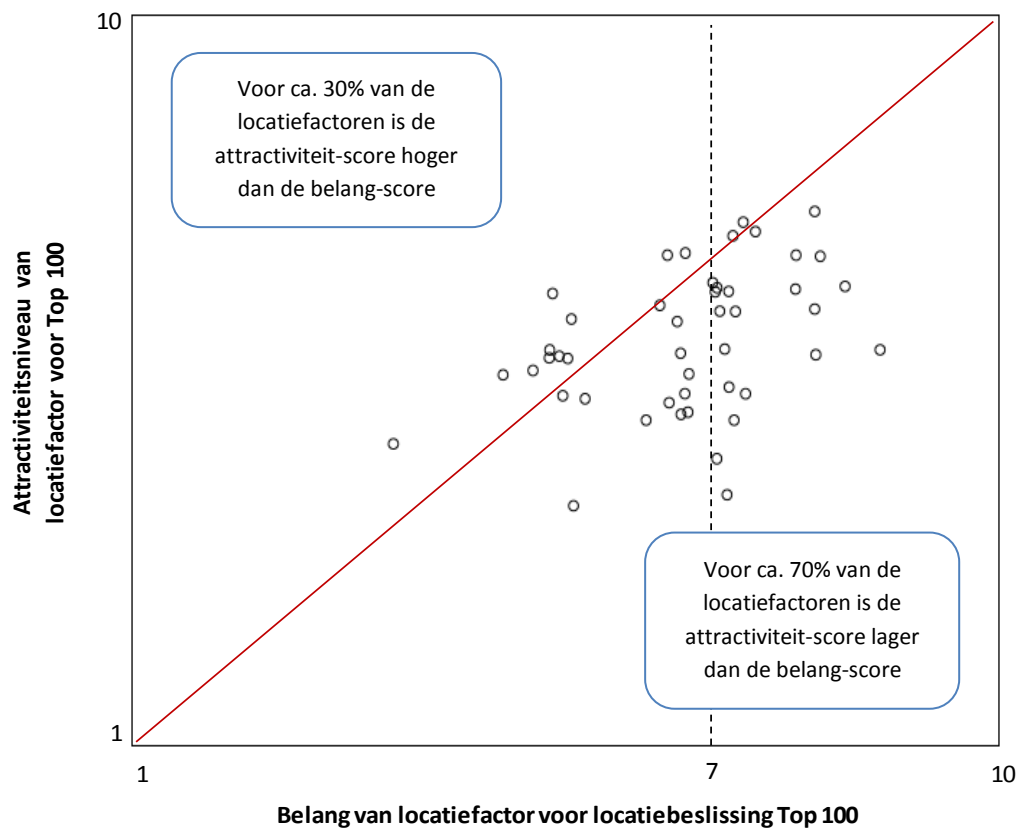
### VOOR CA. 70% VAN DE LOCATIEFACTOREN IS DE SCORE OP ATTRACTIVITEIT LAGER DAN DE SCORE OP BELANG VOOR DE TOP 100

Voor elke locatiefactor is aan de Top 100 middels een survey aan topmanagers van het concernhoofdkantoor gevraagd om aan te geven: (1) het *belang* van deze factor voor de locatiebeslissing van concernhoofdkantoren; en (2) de *attractiviteit* van Nederland wat betreft deze factor. Het onderzoek vond plaats in de periode juni – augustus 2008.

Figuur 3.2 combineert voor elke locatiefactor enerzijds het belang bij besluitvorming met betrekking tot de locatiebeslissing voor Top 100 concernhoofdkantoren (horizontale as) met anderzijds het Nederlandse attractiviteitsniveau voor Top 100 concernhoofdkantoren (verticale as). Zowel het besluitvormingsbelang als het attractiviteitsniveau zijn gemeten op een schaal van 'zeer gering' of 'zeer laag' (=1) tot 'zeer groot' of 'hoog' (=10).

Bij locatiefactoren precies op de *diagonaal* zijn belang en attractiviteit even groot. Boven de diagonaal bevinden zich de locatiefactoren waarbij de attractiviteit-score groter is dan de belang-score. De omgekeerde situatie vinden we onder de diagonaal. In dit gebied zijn de attractiviteit-scores lager dan de belang-scores.

**Figuur 3.2: De attractiviteit van Nederlandse locatiefactoren blijft achter bij het belang voor de Top 100**



Bron: RSM Survey Top 100

Van de 46 locatiefactoren is bij 33 locatiefactoren (ca. 70%) de score negatief, dat wil zeggen de attractiviteit (A) is lager dan het belang (B), terwijl van 13 locatiefactoren (ca. 30%) de attractiviteit groter is dan het belang.

Niet alle locatiefactoren worden door de Top 100 even belangrijk gevonden. Als we een score van 7 op het belang als grens nemen, dan komen we tot 23 in de ogen van de Top 100 belangrijkste locatiefactoren; verderop gaan we nog nader in op de Top 10 locatiefactoren met de hoogste score op belang (zie Figuur 3.5). Als we vervolgens kijken hoe de attractiviteit van Nederland op die locatiefactoren door de Top 100 wordt gewaardeerd, dan blijkt het volgende, zie Figuur 3.3.

**Figuur 3.3: Analyse belangrijkste 23 locatiefactoren in de ogen van de Top 100**

- Van de 46 locatiefactoren hebben 23 locatiefactoren voor de Top 100 een score op het belang van deze factoren van 7 of hoger op een schaal van 1-10.
  - Van die 23 locatiefactoren heeft:
    - 65% een attractiviteits-score van 6 of hoger;
    - 35% een attractiviteits-score lager dan 6.De gemiddelde score op attractiviteit van deze 23 factoren bedraagt 6.4.
  - Van de 23 belangrijkste locatiefactoren in de ogen van de Top 100 heeft de meerderheid betrekking op 'tax' en 'talent'. De overige factoren zijn gerelateerd aan de voor concernhoofdkantoren relevante infrastructuur in brede zin.
- Bron: RSM Survey Top 100

Uit de Figuur 3.3 blijkt dat ca. 65% van de locatiefactoren qua attractiviteit geboden door Nederland een 6 of hoger krijgt van de Top 100 en dat dus ca. 35% als onder de maat wordt gewaardeerd (lager dan een 6).

De 23 belangrijkste locatiefactoren zijn als volgt te clusteren in met elkaar samenhangende locatiefactoren. Ruim de helft van de locatiefactoren is direct gerelateerd aan 'tax' (waaronder 'stability of taxation regime', 'corporate tax rulings' en 'height of effective personal tax rates') en 'talent' (waaronder 'availability of highly-skilled workforce', 'possibilities to attract and retain global employees' en 'quality of international schools'). Een locatiefactor kan aan beide clusters zijn gerelateerd. Een voorbeeld daarvan is 'height of effective personal tax rates'. Deze factor is hier tot het 'tax' cluster gerekend maar beïnvloedt ook het aantrekken en behouden van talent.

De overige belangrijkste locatiefactoren in de ogen van de Top 100 zijn gerelateerd aan de voor concernhoofdkantoren relevante infrastructuur in brede zin (waaronder 'quality of information and telecommunication (ICT) infrastructure', 'responsiveness of the national government to company needs' en 'quality of the country's financial services clusters').

De belangrijkste locatiefactoren in het cluster 'tax' scoren gemiddeld 5.9 op attractiviteit. Voorbeelden van die locatiefactoren (met de score) zijn: 'stability of taxation regime' (5.9); 'corporate tax rulings' (6.5); en 'height of effective personal tax rates' (3.9).

Wat betreft de belangrijkste locatiefactoren in het cluster 'talent' is de gemiddelde score op attractiviteit 6.2. Voorbeelden van die locatiefactoren (met de score) zijn: 'availability of highly-skilled workforce' (6.8); 'possibilities to attract and retain global employees' (5.4); en 'quality of international schools' (6.7).

Op de andere belangrijke locatiefactoren, namelijk die op het gebied van de voor concernhoofdkantoren relevante infrastructuur in brede zin, scoort Nederland in de ogen van de Top 100 gemiddeld ruim voldoende (6.7) qua attractiviteit. Voorbeelden van die locatiefactoren (met de score) zijn: 'quality of information and telecommunication (ICT) infrastructure' (7.8); 'responsiveness of the national government to company needs' (5.3); en 'quality of the country's financial services clusters' (6.8).

Onderstaand citaat illustreert de onvoldoende score op de locatiefactor 'the responsiveness of the national government to company needs': *"Nederlandse politiek en overheid praten niet met de ondernemingen. Ze komen niet langs. De samenwerking tussen bedrijfsleven en politiek moet beter."* (Bron: Interviews Top 100).

#### DE TOP 10 LOCATIEFACTOREN WAARVOOR DE SCORE OP ATTRACTIVITEIT DIE OP BELANG HET MEEST OVERTREFT ZIJN VOOR DE TOP 100 MINDER BELANGRIJK

Van de Top 10 locatiefactoren met een positieve score (dat wil zeggen: de score op attractiviteit is groter dan op belang) haalt géén van de factoren een waardering qua belang van 7 of hoger (zie Figuur 3.4). De locatiefactor waar de attractiviteit het belang het meest overtreft (dat wil zeggen A-B) is 'regulation concerning intellectual property rights'.

**Figuur 3.4: Top 10 locatiefactoren met de hoogste positieve score waarbij de attractiviteit groter is dan het belang**

Locatiefactor	Belang (B)	Attractiviteit (A)	A-B
1. Regulation concerning intellectual property rights	5.4	6.7	1.3
2. Proximity to corporate headquarters of peer companies	3.5	4.6	1.1
3. Proximity to major shareholders of the company	4.8	5.6	0.8
4. Proximity to high-level business services clusters	5.6	6.3	0.7
5. Proximity to the most relevant technological cluster for your company	5.3	5.9	0.6
6. Proximity to main financial market of the company	5.1	5.6	0.5
7. Proximity to the country's financial services cluster	5.3	5.8	0.5
8. Quality of the cultural environment	6.7	7.2	0.5
9. Quality of the natural environment	5.4	5.8	0.4
10. Quality of a country's high-level business services clusters	6.9	7.3	0.4

Bron: RSM Survey Top 100

**IN DE TOP 10 VAN LOCATIEFACTOREN DIE DOOR DE TOP 100 ALS HET MEEST BELANGRIJK WORDEN BESCHOUWD STAAN 'TAX' EN 'TALENT' BOVENAAN**

Figuur 3.5 toont de tien locatiefactoren die door de Top 100 als het belangrijkste worden beschouwd. De score op belang (B) is het hoogst voor 'stability of taxation regime', namelijk 9.1. In de Top 5 van deze locatiefactoren hebben 4 locatiefactoren betrekking op belastingen ('tax') en één op 'talent'. Van de overige 5 locatiefactoren heeft één factor betrekking op 'talent' en vier op de voor concernhoofdkantoren relevante infrastructuur in brede zin.

**Figuur 3.5: Top 10 locatiefactoren met de hoogste score op belang**

Locatiefactor	Belang (B)	Attractiviteit (A)	A-B
1. Stability of taxation regime	9.1	5.9	-3.2
2. Availability of highly-skilled workforce	8.7	6.8	-1.9
3. Extension of corporate tax rulings	8.4	7.2	-1.2
4. Height of (effective) corporate tax rates	8.4	5.9	-2.5
5. Corporate tax rulings	8.4	6.5	-1.9
6. Quality of information and telecommunication (ICT) infrastructure	8.4	7.8	-0.6
7. Quality of healthcare	8.2	7.2	-1.0
8. Availability of highly-skilled non-technological workforce	8.2	6.8	-1.4
9. Security (crime and terrorism)	7.7	7.5	-0.2
10. Responsiveness of the national government to company needs	7.6	5.3	-2.3

Bron: RSM Survey Top 100

**DE ATTRACTIVITEIT VAN NEDERLAND MET BETREKKING TOT DE VOOR DE TOP 100 BELANGRIJKSTE LOCATIEFACTOREN BEVINDT ZICH IN VERGELIJKING MET DE VERENIGDE STATEN, HET VERENIGD KONINKRIJK, ZWITSERLAND EN SINGAPORE IN DE MIDDENMOOT**

De vraag rijst hoe andere landen scoren op attractiviteit ten aanzien van de top 10 locatiefactoren in Figuur 3.5 met de hoogste score op belang voor de Top 100. Uit de surveys blijkt dat de Top 100 een aantal landen als alternatieve locatie voor het concernhoofdkantoor ziet; dit betreft met name de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Zwitserland en Singapore. Op basis van World Economic Forum data zijn indicatoren gezocht voor de 10 locatiefactoren uit Figuur 3.5; voor een vijftal is dat mogelijk, zie Figuur 3.5a. Die Figuur laat zien dat de Top 100 de locatiefactor 'Availability of highly-skilled workforce' een score van 6.8 toekent. Uit de World Economic Forum data blijkt dat een daaraan gerelateerde c.q. vergelijkbare indicator 'Availability of scientists and engineers' eveneens op een schaal van 1-10 in Nederland de score 7.0 te hebben. Drie landen scoren hoger (VS, Zwitserland en Singapore), terwijl het Verenigd Koninkrijk een score van 6.9 heeft op deze WEF indicator. Van de vijf landen neemt Nederland derhalve voor deze locatiefactor een vierde plaats in. Ten aanzien van de vijf locatiefactoren waarvoor een vergelijkbare WEF indicator is weergegeven bevindt Nederland zich ten opzichte van de vier andere vestigingslanden in de middenmoot, dat wil zeggen gemiddeld op de 3<sup>e</sup> of 4<sup>e</sup> plaats.

**Figuur 3.5a: De attractiviteit van de 10 belangrijkste locatiefactoren voor de Top 100: een internationale vergelijking**

RSM Survey Top 100			World Economic Forum					
Locatiefactor	Belang (B)	Attr. (A)	WEF indicator van attractiviteit	NL	VS	VK	ZW	SI
1. Stability of taxation regime	9.1	5.9	N/A					
2. Availability of highly-skilled workforce	8.7	6.8	Availability of scientists and engineers	7.0	7.9	6.9	7.4	7.1
3. Extension of corporate tax rulings	8.4	7.2	N/A					
4. Height of (effective) corporate tax rates	8.4	5.9	Extent and effect of taxation	5.1	5.3	4.6	7.3	8.3
5. Corporate tax rulings	8.4	6.5	N/A					
6. Quality of information and telecommunication (ICT) infrastructure	8.4	7.8	N/A					
7. Quality of healthcare	8.2	7.2	Quality of health care services	8.8	8.5	7.8	9.8	8.9
8. Availability of highly-skilled non-technological workforce	8.2	6.8	Brain drain	7.1	8.7	6.6	7.6	7.1
9. Security (crime and terrorism)	7.7	7.5	Business costs of terrorism	7.7	5.7	6.1	8.9	8.0
10. The responsiveness of the national government to company needs	7.6	5.3	N/A					

Noot: N/A = not available, i.e. geen corresponderende WEF indicator; NL = Nederland; VS = Verenigde Staten; VK = Verenigd Koninkrijk; ZW = Zwitserland, SI = Singapore

Bron: RSM Survey Top 100, World Economic Forum 2007-2008

## TOP 10 VAN LOCATIEFACTOREN WAAR VOLGENS DE TOP 100 NEDERLAND HET HOOGST OP SCOORT QUA ATTRACTIVITEIT

Figuur 3.6 toont de 10 locatiefactoren die voor de Top 100 het meest attractief zijn. Wat opvalt is dat de meeste locatiefactoren gerelateerd zijn aan de kwaliteit van de 'infrastructuur' in de brede zin: qua ICT, 'international air transport', 'security', 'living', 'healthcare' en 'cultural environment'. Met behulp van Figuur 3.5a kunnen we er op wijzen dat Nederland ook internationaal relatief hoog scoort met betrekking tot 'quality of healthcare' en 'security'.

**Figuur 3.6: Top 10 locatiefactoren met de hoogste score op attractiviteit**

Locatiefactor	Belang (B)	Attractiviteit (A)	A-B
1. Quality of information and telecommunication (ICT) infrastructure	8.4	7.8	-0.6
2. Quality of international air transport (international accessibility of CH)	7.6	7.7	0.1
3. Security (crime and terrorism)	7.7	7.5	-0.2
4. Quality of living	7.4	7.5	0.1
5. Quality of a country's high-level business services clusters	6.9	7.3	0.4
6. Quality of healthcare	8.2	7.2	-1.0
7. Quality of cultural environment	6.7	7.2	0.5
8. Extension of corporate tax rulings	8.4	7.2	-1.2
9. International and multi-cultural orientation of the country	7.2	6.8	-0.4
10. Availability of highly-skilled workforce	8.7	6.8	-1.9

Bron: RSM Survey Top 100

## CONCLUSIE INZAKE DE STRATEGISCHE WAARDE VAN NEDERLAND VOOR DE TOP 100

Dit hoofdstuk heeft de tweede hoofdvraag behandeld: Wat is de *strategische* waarde van het Nederlandse vestigingsklimaat voor de Top 100 concernhoofdkantoren? Tekstbox 3.1 vat de conclusies ten aanzien van deze vraag samen.

### **Tekstbox 3.1: Conclusies inzake de strategische waarde van Nederland voor de Top 100 concernhoofdkantoren**

- Van de 23 belangrijkste locatiefactoren (met een score van 7 of hoger op belang) waardeert de Top 100 ca. 65% op een voldoende of hoger qua geboden attractiviteit en ca. 35% "onder de maat" (score op attractiviteit lager dan 6).
- Ruim de helft van die 23 belangrijkste locatiefactoren ligt op het terrein van "tax" en "talent". De belangrijkste locatiefactoren met betrekking tot "tax" hebben een gemiddelde score van 5.9 op attractiviteit, terwijl met betrekking tot "talent" het gemiddelde 6.2 bedraagt.
- Op het gebied van de overige belangrijkste locatiefactoren ten aanzien van de infrastructuur in brede zin voor concernhoofdkantoren scoort Nederland qua geboden attractiviteit met gemiddeld een ruime voldoende (6.7) het best.
- Internationaal vergeleken (met de VS, VK, Zwitserland en Singapore) bevindt de attractiviteit van Nederland op de voor de Top 100 belangrijkste locatiefactoren zich in de middenmoot.
- Gelet op de waardering van de attractiviteit van Nederland op de 23 belangrijkste locatiefactoren valt volgens de topmanagers van de Top 100 de strategische waarde van Nederland als locatie voor concernhoofdkantoren gemiddeld als voldoende (6.4 op een schaal van 1-10) te kwalificeren maar niet als hoog.



De strategische waarde van Nederland is volgens de Top 100 concernhoofdkantoren gemiddeld als voldoende (6.4 met betrekking tot de 23 belangrijkste locatiefactoren) te kwalificeren maar niet als hoog. Het onderzoek naar de strategische waarde van Nederland voor de Top 100 baseert zich op de percepties van de topmanagers ten aanzien van het belang en de attractiviteit van de locatiefactoren die de besluitvorming van concerns over de plaatsing van concernhoofdkantoren bepalen. Op het merendeel van de factoren blijft de attractiviteit achter bij het belang. In termen van Figuur 1.3 bevindt Nederland zich daarmee niet in de bovenste helft van deze Figuur. Een meer precieze positionering zal hierna plaatsvinden. Daarbij speelt de analyse van de vertrekkansen van onderdelen van concernhoofdkantoren een belangrijke rol.

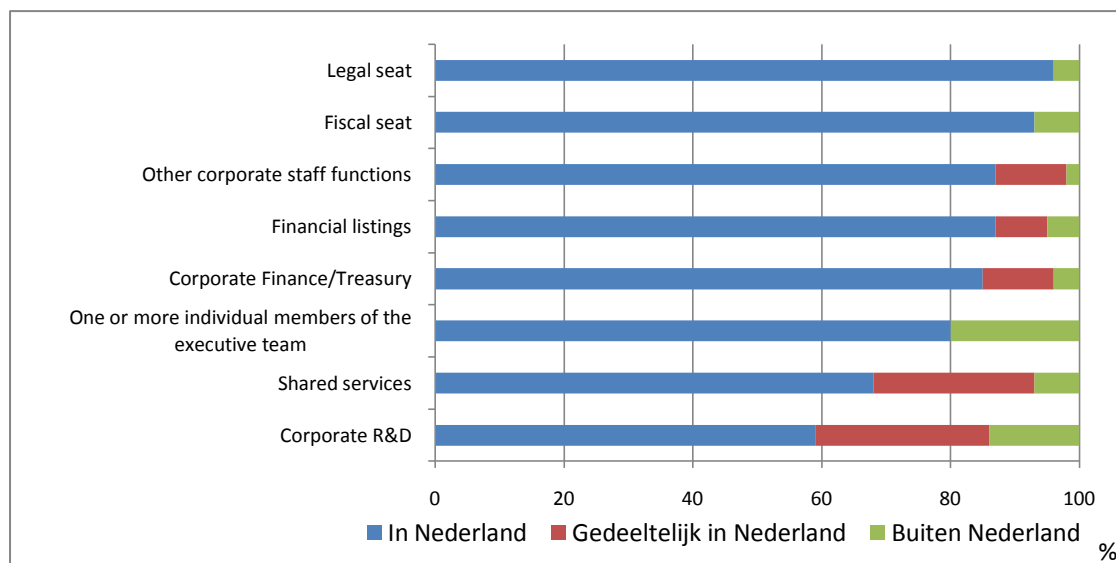
Ten slotte is het van belang erop te wijzen dat bij de waardering van Nederland (attractiviteit) volgens de topmanagers de nationaliteit van de topmanagers een rol speelt: *“De waardering voor Nederland is afhankelijk van de nationaliteit. Nederlandse topmanagers zijn meer georiënteerd op Nederland en hebben meer affiniteit met Nederland dan buitenlandse collega’s. Nederlandse managers zijn eerder geneigd dan buitenlanders om Nederlandse leveranciers en talent een kans te geven. Ook zullen zij eerder Nederland als vestigingsplaats voor activiteiten overwegen dan buitenlanders.”* (Bron: Interviews Top 100). Dit is een belangrijk gegeven voor Nederland gezien de internationalisering van de raden van bestuur van Nederlandse concerns, waarop hierna zal worden ingegaan bij de bespreking van de belangrijkste barrières voor het vertrek van concernhoofdkantoren.

### HOE VANZELFSPREKEND IS DE VESTIGING VAN (ONDERDELEN VAN) CONCERNHOOFDKANTOREN IN NEDERLAND NOG?

Deze paragraaf gaat nader in op de aan de tweede hoofdvraag gerelateerde vraag: Hoe waarschijnlijk is het vertrek van concernhoofdkantoren uit Nederland in de komende vijf jaar? De beantwoording van deze vraag is met name gebaseerd op de survey onder de Top 100. We merken daarbij volledigheidshalve op dat verplaatsing van concernhoofdkantoren ook om andere redenen dan het vestigingsklimaat kan plaatsvinden, bijvoorbeeld vanwege een buitenlandse overname.

### HET MERENDEEL VAN DE ONDERDELEN VAN TOP 100 CONCERNHOOFDKANTOREN IS MOMENTEEL NOG IN NEDERLAND GEVESTIGD

**Figuur 3.7: Locatie van onderdelen van de Top 100 concernhoofdkantoren medio 2008**



Bron: RSM Survey Top 100

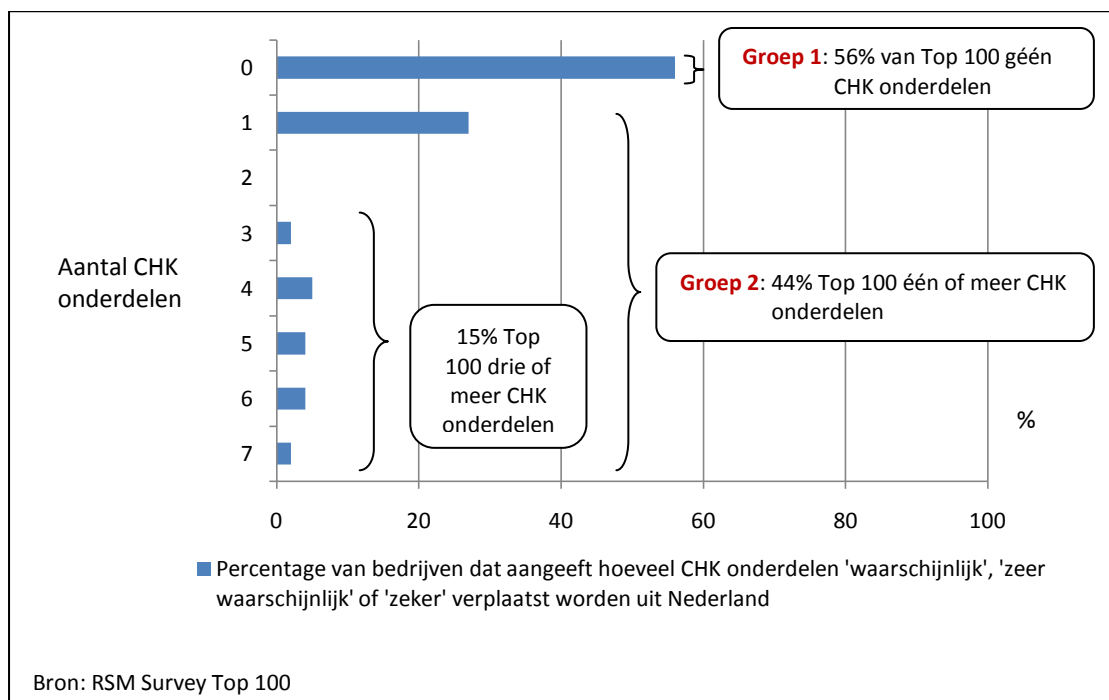
In de survey is de Top 100 gevraagd naar het huidige land van vestiging van de acht onderdelen van het concernhoofdkantoor (zie Figuur 1.5). Figuur 3.7 laat zien dat het merendeel van de onderdelen van de Top 100 concernhoofdkantoren momenteel nog in Nederland gevestigd is. Het percentage vestiging in Nederland varieert van 96 procent voor de juridische zetel tot 59 procent voor corporate R&D. De juridische zetels zijn nog het meest 'honkvast'.

**56% VAN DE TOP 100 VERWACHT BINNEN VIJF JAAR GÉÉN VERTREK VAN ÉÉN OF MEER ONDERDELEN; 25% VERWACHT HET VERTREK VAN ÉÉN ONDERDEEL**

Figuur 3.8 geeft weer hoeveel onderdelen de Top 100 ondernemingen binnen vijf jaar verwachten te verplaatsen naar het buitenland. Het onderdeel 'shared services' is daarbij buiten beschouwing gelaten<sup>22</sup>. De verticale as geeft de omvang van de verplaatsing weer in aantallen onderdelen van het concernhoofdkantoor. Horizontaal staat het percentage ondernemingen dat een verplaatsing van een dergelijke omvang verwacht.

Uit Figuur 3.8 blijkt dat 56% van de Top 100 verwacht geen enkel onderdeel van hun hoofdkantoor te gaan verplaatsen de komende vijf jaar en 29% slechts één onderdeel (waarbij het dan vaak gaat om verplaatsing van één of meer leden van de Raad van Bestuur). Daarmee geeft 85% van de Top 100 aan het concernhoofdkantoor niet of nauwelijks te gaan verplaatsen. De groep die aangeeft naar verwachting de komende 5 jaar wel een substantieel deel van het concernhoofdkantoor (d.w.z. drie of meer van de onderdelen van het concernhoofdkantoor) te gaan verplaatsen bedraagt 15%. Slechts 2% van de Top 100 verwacht de komende 5 jaar het complete concernhoofdkantoor (dat wil zeggen alle 7 onderdelen van hun hoofdkantoor) te gaan verplaatsen.

**Figuur 3.8: De verwachting van de Top 100 concernhoofdkantoren (CHK) één of meerdere onderdelen binnen nu en vijf jaar te verplaatsen naar het buitenland (exclusief 'shared services')**



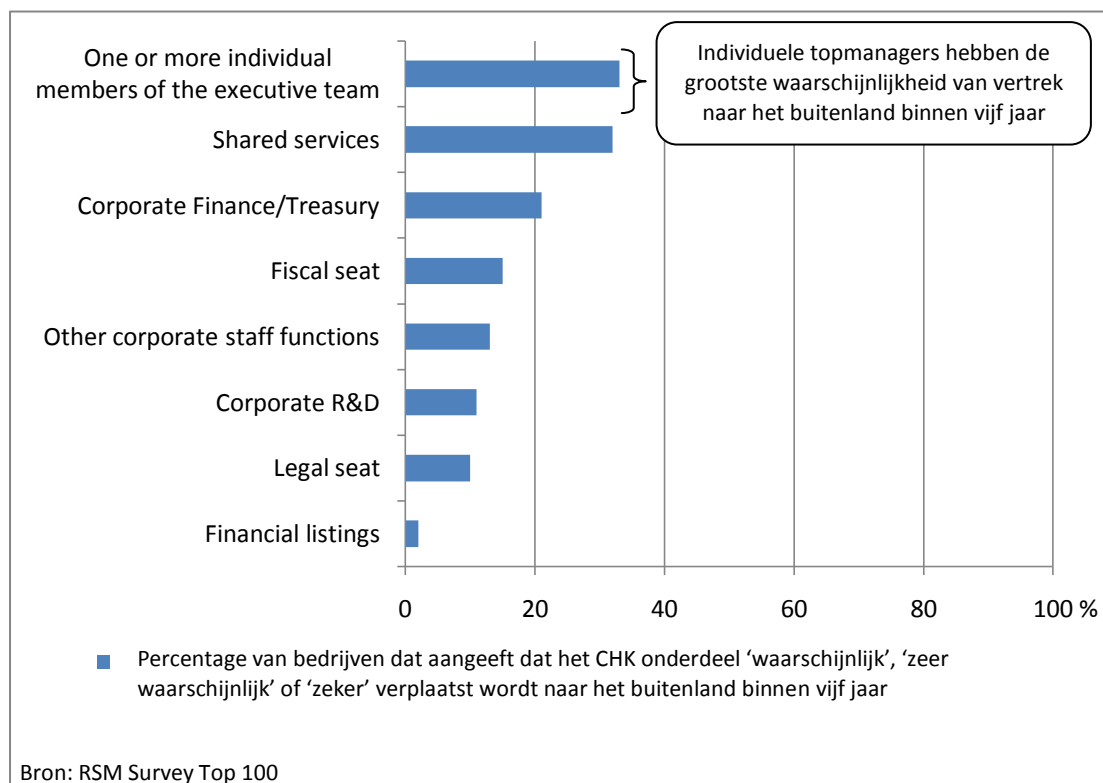
## DE BEOORDELING VAN DE ATTRACTIVITEIT VAN LOCATIEFACTOREN BEÏNVLOEDT HET VERTREK VAN ONDERDELEN VAN CONCERNHOOFDKANTOREN

De vraag rijst of de Top 100 concernhoofdkantoren die één of meerdere onderdelen verwachten te verplaatsen naar het buitenland (Groep 2) de meest belangrijke locatiefactoren (zie Figuur 3.5) anders waarderen dan de Top 100 concernhoofdkantoren die géén onderdelen verwachten te verplaatsen (Groep 1).

Uit een statistische analyse blijkt dat Groep 2 de attractiviteit van de meest belangrijke locatiefactoren in Figuur 3.5 significant *lager beoordeelt* dan Groep 1 (*t*-test;  $p < 0,05$ ;  $n = 58$ ). Ook blijkt dat als een concernhoofdkantoor de meest belangrijke locatiefactoren minder aantrekkelijk vindt, het aantal hoofdkantooronderdelen dat dit hoofdkantoor verwacht te verplaatsen naar het buitenland binnen nu en vijf jaar toeneemt (Pearson's correlatiecoëfficiënt  $= -0,29$ ;  $p < 0,05$ ;  $n = 58$ ). Uit een statistische analyse van de verschillen binnen Groep 1 en 2 en tussen beide Groepen blijkt overigens dat de ondernemingsgrootte, het percentage van de omzet dat buiten Nederland wordt behaald en de mate van internationalisatie van de assets niet het verschil verklaren in vertrekkans tussen Groep 1 en Groep 2.

Figuur 3.9 geeft per onderdeel van het concernhoofdkantoor aan hoeveel procent van de Top 100 verwacht binnen nu en vijf jaar dit onderdeel naar het buitenland te verplaatsen. Daaruit blijkt dat individuele topmanagers het meest mobiel zijn: 33% van de Top 100 verwacht dat binnen nu en vijf jaar één of meer leden van het executive team elders hun office zullen hebben. Het gaat dan om de verplaatsing van het kantoor van de bestuurder en niet noodzakelijk om de woonplaats van de bestuurder. Zoals uit Figuur 3.7 blijkt, bevindt zich nu reeds 20 procent buiten Nederland, en dat percentage zal in de komende vijf jaar kunnen oplopen tot meer dan 50 procent.

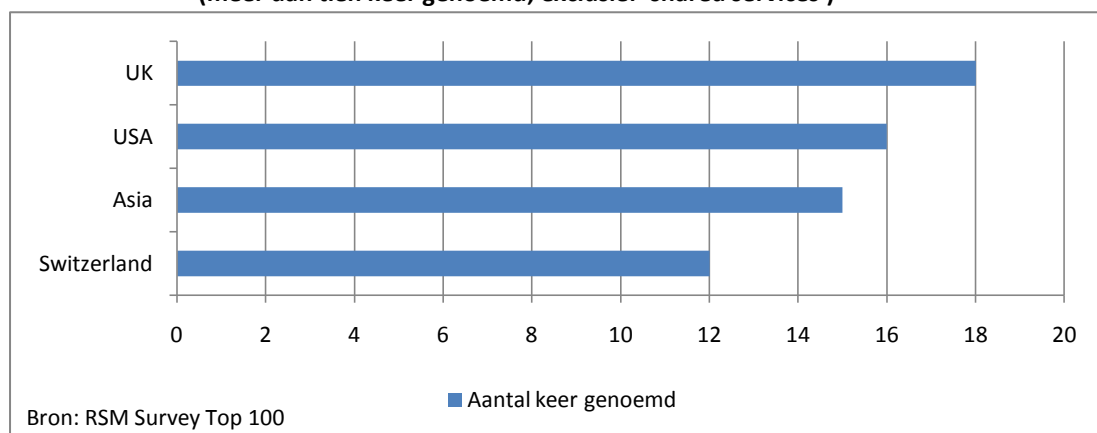
**Figuur 3.9: Verwachting van vertrek van onderdelen van de Top 100 concernhoofdkantoren naar het buitenland binnen nu en vijf jaar**



## IN DE TOP 4 VAN BESTEMMINGSVOORKEUREN VOOR DE VERPLAATSING VAN ONDERDELEN VAN CONCERNHOOFDKANTOREN BEVINDEN ZICH 2 EUROPESE LANDEN

Per verwachte verplaatsing is gevraagd welk land daarbij de voorkeur heeft. Figuur 3.10 geeft de bestemmingsvoorkeuren weer; per voorkeur is het aantal malen dat deze genoemd wordt aangegeven. Locaties die meer dan tien keer genoemd zijn door de Top 100 zijn in de Figuur opgenomen. De cijfers over verplaatsing van 'shared services' zijn bij de samenstelling van Figuur 3.10 *niet* opgenomen<sup>23</sup>. Het aantal maal dat Azië is genoemd als bestemmingsvoorkeur voor 'shared services' bedraagt overigens 8; Singapore wordt het meest genoemd. Zouden de 'shared services' wel in Figuur 3.10 zijn meegenomen, dan zou daarmee Azië de meest genoemde locatie zijn.

**Figuur 3.10: De top 4 bestemmingsvoorkeuren voor onderdelen van concernhoofdkantoor (meer dan tien keer genoemd; exclusief 'shared services')**



Azië (met name Singapore, China en India) wordt ook aangegeven als bestemmingsvoorkeur voor het verplaatsen van het onderdeel 'R&D'. Het Verenigd Koninkrijk (UK) en de Verenigde Staten (USA) zijn veel genoemde bestemmingen voor verplaatsing van de onderdelen 'R&D', individuele leden van het 'executive team' en de 'financial listing'. Zwitserland wordt veel genoemd in relatie tot het verplaatsen van 'corporate finance/treasury' en de fiscale zetel.

### Vertrekkans van Corporate R&D

Een nadere analyse van de aantrekkelijkheid van alle locatiefactoren en de vertrekkans van 'corporate R&D' geeft aan dat drie groepen locatiefactoren significant samenhangen met die vertrekkans. Deze groepen zijn locatiefactoren gerelateerd aan respectievelijk (1) beschikbaarheid van gekwalificeerd talent, (2) personeel gerelateerde kosten en (3) R&D stimuleringsmaatregelen. Nederland scoort op deze locatiefactoren onder de 6, behoudens een score van 6.8 op 'availability of highly-skilled non-technological workforce'.<sup>24</sup> Een lagere aantrekkelijkheidsscore op deze locatie-factoren hangt significant samen met *een hogere vertrekkans van 'corporate R&D'* (Pearson's correlatiecoëfficiënt tussen -0.5 en -0.2,  $p < 0.1$ ;  $N = 58$ ). Ook uit eerder onderzoek blijkt dat Nederland minder aantrekkelijk wordt voor R&D investeringen (Unctad, 2005; Erken e.a., 2004).

## DE SIGNIFICANTE SAMENHANG TUSSEN DE VERTREKKANS VAN ONDERDELEN VAN EEN CONCERNHOOFDKANTOOR LEIDT TOT EEN GEFASEERD PROCES VAN VERTREK

Uit een statistische analyse van de vertrekkans van concernhoofdkantooronderdelen blijkt dat de waarschijnlijkheid dat een onderneming een hoofdkantooronderdeel verplaatst, significant positief

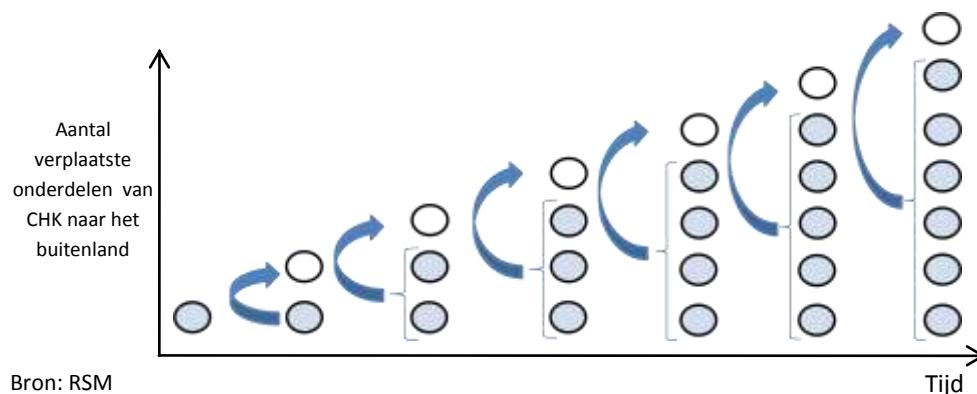
samenhangt met de waarschijnlijkheid dat deze onderneming ook de andere onderdelen verplaatst (Pearson's correlatiecoëfficiënten van de vertrekkans van hoofdkantooronderdelen liggen tussen de 0.84 en 0.25;  $p < 0,05$ ;  $n = 58$ ).

Dit geldt niet voor 'shared services'; een toenemende kans op het verplaatsen van 'shared services' hangt niet samen met een toenemende kans van het verplaatsen van de andere onderdelen<sup>25</sup>. De toename van niet-Nederlandse bestuurders in de Raad van Bestuur kan overigens gevolgen hebben voor het vertrek van onderdelen van het concernhoofdkantoor. Dit wordt in onderstaand citaat uit een interview geïllustreerd: "Als de Nederlanders uit de Raad van Bestuur zijn gaat de Raad van Bestuur op termijn uit Nederland." (Bron: Interviews Top 100).

De samenhang tussen de onderdelen van het concernhoofdkantoor impliceert dat het vertrek van één onderdeel uit Nederland positief samenhangt met de kans op vertrek van de andere onderdelen. De verplaatsing van het concernhoofdkantoor uit Nederland wordt daarmee een gefaseerd proces, zie Figuur 3.11<sup>26</sup>. Verplaatsing van het gehele concernhoofdkantoor ineens (het 'Big Bang'- scenario) is onwaarschijnlijk (2 procent, zie Figuur 3.8).

De juridische zetel zal waarschijnlijk het laatst uit Nederland vertrekken (zie Figuur 3.9). Omdat deze zetels lang in Nederland blijven en het proces een geleidelijk karakter heeft, is de kans groot dat de hierboven aangeduide verplaatsingsdynamiek zich aan het oog onttrekt.

**Figuur 3.11** Verplaatsingsdynamiek van concernhoofdkantoren: de kans op vertrek van één onderdeel hangt samen met de kans op verplaatsing van andere onderdelen

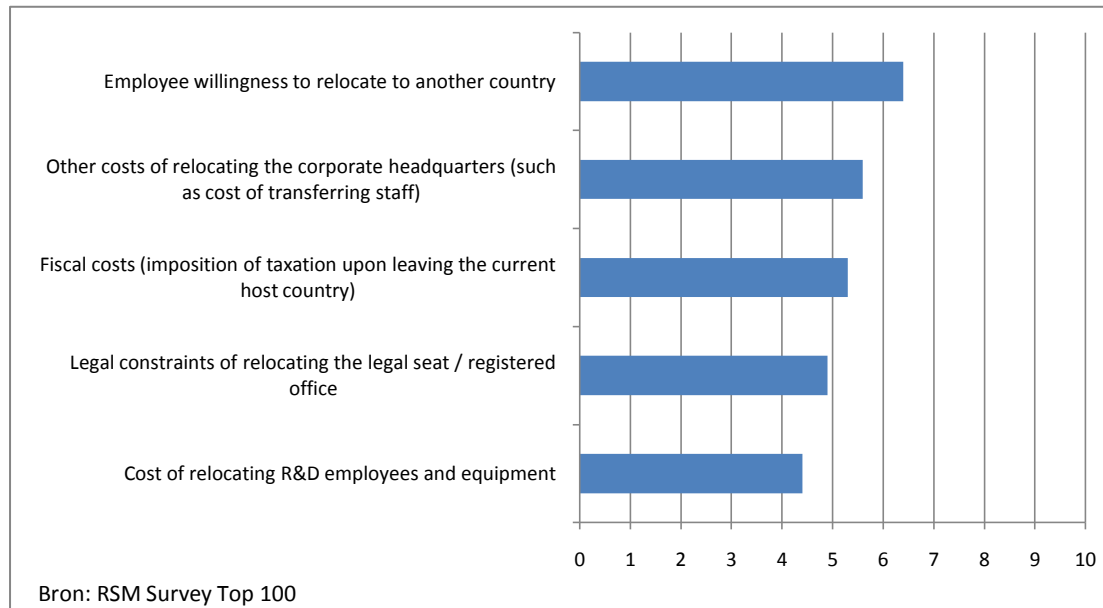


### DE BELANGRIJKSTE BARRIÈRES VOOR HET VERTREK VAN CONCERNHOOFD-KANTOREN

Behalve naar de verwachtingen inzake verplaatsing is complementair daaraan ook onderzoek gedaan naar de belangrijkste barrières voor vertrek van het concernhoofdkantoor<sup>27</sup>. De keuze voor de barrières is gebaseerd op de literatuur en de interviews en feedback vòòr de finalisering van de survey.

In de survey is daartoe aan de Top 100 gevraagd naar de mate waarin een vijftal barrières de mogelijke verplaatsing van concernhoofdkantoren naar het buitenland tegenhouden<sup>28</sup>. Figuur 3.12 toont dat, volgens de Top 100 survey respondenten, het gebrek aan bereidheid van in Nederland wonend talent om zich in het buitenland te vestigen de grootste barrière vormt voor mogelijke verplaatsing van het concernhoofdkantoor naar het buitenland. Kosten spelen ook een belangrijke rol: drie van de vijf barrières hebben hierop betrekking.

**Figuur 3.12**      **Barrières voor het vertrek van concernhoofdkantoren**



Tijdens de interviews werd overigens aangegeven dat de groep van top-executives en hun directe staf steeds internationaler wordt en dat hiermee ook de bereidwilligheid toeneemt om naar het buitenland te verhuizen. Het gevolg hiervan is dat het belang van de tot nu toe belangrijkste barrière met betrekking tot verplaatsing van concernhoofdkantoren naar het buitenland in de toekomst een minder belangrijke rol zal gaan spelen; de vanzelfsprekendheid van ‘Nederland Vestigingsland’ voor reeds in Nederland gevestigde (onderdelen van) concernhoofdkantoren wordt daarmee kleiner.

#### CONCLUSIE INZAKE DE VANZELFSPREKENDHEID VAN VESTIGING VAN ONDERDELEN VAN CONCERNHOOFDKANTOREN IN NEDERLAND

De aan de tweede onderzoeksvraag gerelateerde onderzoeksvraag luidde: Hoe waarschijnlijk is het vertrek van onderdelen van concernhoofdkantoren uit Nederland in de komende vijf jaar? De bevindingen leiden tot de volgende conclusies die in Tekstbox 3.2 worden samengevat.

Momenteel is het merendeel van de onderdelen van de Top 100 concernhoofdkantoren nog in Nederland gevestigd. In de komende vijf jaar verwachten we een proces van geleidelijke verplaatsing van onderdelen. De samenhang tussen onderdelen vergroot de kans op een gefaseerd proces. Individuele topmanagers zijn het meest mobiel en zullen als eerste vertrekken. Juridische en fiscale zetels blijven het langst in Nederland. 44% van de Top 100 verwacht binnen vijf jaar één of meer onderdelen te verplaatsen. Gebrek aan bereidheid van medewerkers zich in het buitenland te vestigen vormt het belangrijkste obstakel.

**Tekstbox 3.2: Conclusies inzake de onderzoeksvraag naar verplaatsing van onderdelen van concernhoofdkantoren**

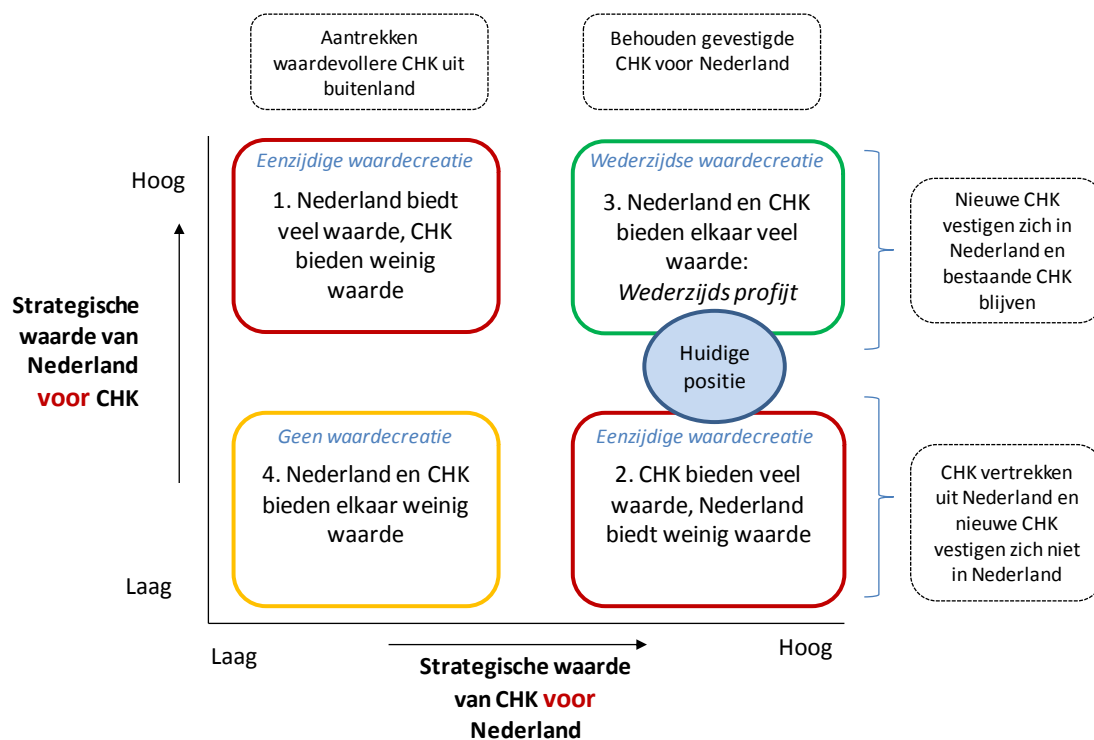
- Het merendeel van de onderdelen van de Top 100 concernhoofdkantoren bevindt zich nog in Nederland.
- De overgrote meerderheid (85%) van de bestaande Top 100 verwacht geen onderdelen (56%) respectievelijk één onderdeel van het concernhoofdkantoor (29%) binnen 5 jaar te verplaatsen naar het buitenland.
- Van de Top 100 verwacht 15% een substantieel deel (drie of meer onderdelen) van hun concernhoofdkantoor te gaan verplaatsen naar het buitenland de komende 5 jaar; slechts 2% van de Top 100 verwacht het hele concernhoofdkantoor te verplaatsen.
- Individuele leden van het 'executive team' hebben de grootste vertrekans.
- Hoe negatiever de beoordeling van de belangrijkste locatiefactoren voor concernhoofdkantoren, hoe groter de kans op vertrek van onderdelen van het concernhoofdkantoor.
- Het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Azië worden het meest genoemd als alternatieve vestigingslanden c.q. locatie.
- De samenhang tussen de onderdelen van het concernhoofdkantoor betekent dat het vertrek van één onderdeel de kans op toekomstig vertrek van de andere onderdelen vergroot.
- Talent is (naast "tax") de belangrijkste categorie van locatiefactoren waar Nederland op onderdelen onder de maat scoort maar is tegelijkertijd ook de belangrijkste barrière voor het vertrek van concernhoofdkantoren.

## 4. CONCLUSIES

De aanleiding om, naast de strategische bijdrage van de Top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland, ook het specifieke vestigingsklimaat voor concernhoofdkantoren te onderzoeken is de verwachte toename van de mobiliteit van (onderdelen van) concernhoofdkantoren. Dit kan de positie van Nederland als concernhoofdkantorenland in gevaar brengen, zoals in eerder onderzoek van onder meer The Boston Consulting Group (2008) naar voren komt<sup>29</sup>.

Het voorliggende rapport richt zich uitsluitend op concernhoofdkantoren en hanteert daarbij een scherper afgebakende definitie dan eerder onderzoek. Ook is nieuw de analyse van het 'wederzijds profijt' c.q. de strategische waardere relatie c.q. waardebalans tussen Nederland en de in Nederland gevestigde Top 100 concernhoofdkantoren. Deze relatie respectievelijk balans is onderzocht aan de hand van de strategische waarde die beide partijen voor elkaar creëren (zie Figuur 4.1).

**Figuur 4.1: Positionering van de huidige strategische waardere relatie tussen de Top 100 concernhoofdkantoren en Nederland op basis van bevindingen van dit rapport**



Bron: RSM

Figuur 4.1 visualiseert één en ander. Deze Figuur is eerder geïntroduceerd als Figuur 1.3 in de inleiding. Als Nederland qua strategische waardecreatie voor concernhoofdkantoren tekort schiet (de kwadranten 2 en 4) zal dat uiteindelijk leiden tot het vertrek van concernhoofdkantoren. Omgekeerd zal bij een tekortschietende waarde van gevestigde concernhoofdkantoren voor Nederland (kwadranten 1 en 4), Nederland het beleid moeten gaan richten op het aantrekken van concernhoofdkantoren die van grotere strategische waarde zijn inzake de bijdrage aan het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland.

Kwadrant 3 geeft de situatie van tweezijdige waardecreatie oftewel *wederzijds profijt* aan. Dat is het geval als voor Nederland de strategische waarde van de Top 100 hoog is en ook voor de Top 100 de strategische waarde van Nederland hoog is. Dit rapport beoogt om de huidige situatie in beeld te brengen. Om in deze problematiek meer inzicht te krijgen zijn twee hoofdvragen geformuleerd:



1. Wat is de *strategische* waarde van de Top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland? (*horizontale as Figuur 4.1*)
2. Wat is de *strategische* waarde van het Nederlandse vestigingsklimaat voor de Top 100 concernhoofdkantoren? (*verticale as Figuur 4.1*)

Een aan vraag 2 gerelateerde vraag is: Hoe waarschijnlijk is het vertrek van (onderdelen van) de Top 100 concernhoofdkantoren uit Nederland in de komende vijf jaar? (*kwadranten 2 en 4 in Figuur 4.1*)

## CONCLUSIE ONDERZOEKSVRAAG OVER DE STRATEGISCHE WAARDE VAN DE TOP 100 CONCERNHOOFDKANTOREN VOOR NEDERLAND

De onderstaande conclusie is gebaseerd op de volgende bevindingen:

- De strategische waarde van Top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland is als een ijsberg. Het direct zichtbare en te kwantificeren deel vormt slechts het topje.
- Dit onderzoek heeft als eerste gepoogd dit topje te kwantificeren voor de Top 100 concernhoofdkantoren in Nederland. De bevindingen zijn in de 'Top 100 Fact Sheet' geplaatst, zie Figuur 2.4. Alhoewel de direct kwantificeerbare bedragen substantieel zijn, is volgens de analyses van dit rapport het belangrijkste deel van de strategische bijdrage niet direct zichtbaar.

Dat niet direct zichtbare deel is in dit rapport voor het eerst 'boven water gehaald'. Daartoe is het Diamantmodel van Porter gebruikt. Op basis daarvan is kwalitatief aannemelijk gemaakt dat de Top 100 een hoge en unieke, dat wil zeggen niet direct door andere bedrijven te vervangen, strategische bijdrage levert aan het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland. Deze bijdrage komt als volgt tot uiting:

- De Top 100 is een kweekvijver voor Nederlands toptalent en speelt een essentiële rol in het hoger onderwijs;
- De Top 100 is een belangrijke katalysator voor drie Nederlandse clusters; het cluster hoogwaardige zakelijke dienstverlening, het cluster hoogwaardige financiële dienstverlening en het cluster hoogwaardige R&D;
- De Top 100 speelt een sleutelrol in de kennisoverdracht naar bedrijven en regio's en in de versterking van de sociaal-maatschappelijke context;
- De Top 100 heeft een aanjaagfunctie richting bedrijven, clusters, onderwijs en overheid (internationaal concurrerende wet- en regelgeving);
- De Top 100 draagt tevens bij aan de interactie tussen deze bijdragen en versterkt de 'dubbele diamant' voor Nederland.

### Conclusie

*Op basis van de directe kwantificeerbare bijdrage blijkend uit de Top 100 Fact Sheet (Figuur 2.4) en in het bijzonder de unieke maar moeilijk te kwantificeren bijdrage van de Top 100 concernhoofdkantoren middels het Diamantmodel aan het internationale innovatiegedreven concurrentievermogen van Nederland concluderen we dat deze strategische bijdrage van de Top 100 voor Nederland als hoog valt te kwalificeren. In Figuur 4.1 correspondeert deze conclusie met het rechter deel (kwadranten 2 en 3).*

## CONCLUSIE ONDERZOEKSVRAAG OVER DE STRATEGISCHE WAARDE VAN NEDERLAND VOOR DE TOP 100 CONCERNHOOFDKANTOREN

Nederland heeft een historisch sterke positie als concernhoofdkantorenland. Hoe beoordelen de topmanagers van de Top 100 concernhoofdkantoren het huidige Nederlandse vestigingsklimaat voor concernhoofdkantoren? Aan de hand van locatiefactoren gerelateerd aan het Diamantmodel van Porter hebben de topmanagers van de Top 100 het belang en de attractiviteit van die locatiefactoren van Nederland beoordeeld. De onderstaande conclusie is gebaseerd op de volgende punten:

- Van de 23 belangrijkste locatiefactoren (met een score van 7 of hoger op belang) waardeert de Top 100 ca. 65% op een voldoende of hoger qua geboden attractiviteit en dus ca. 35% "onder de maat" (score op attractiviteit lager dan 6).
- Ruim de helft van de 23 belangrijkste locatiefactoren ligt op het terrein van 'tax' en 'talent'. De belangrijkste locatiefactoren met betrekking tot 'tax' hebben een gemiddelde score van 5.9 op attractiviteit, terwijl met betrekking tot 'talent' het gemiddelde 6.2 bedraagt.
- Op het gebied van de overige belangrijkste locatiefactoren ten aanzien van de infrastructuur in brede zin voor concernhoofdkantoren scoort Nederland qua geboden attractiviteit met gemiddeld een ruime voldoende (6.7) het best.
- Internationaal vergeleken (met de VS, VK, Zwitserland en Singapore) bevindt de attractiviteit van Nederland op de voor de Top 100 belangrijkste locatiefactoren zich in de middenmoot.
- Gelet op de waardering van de attractiviteit van Nederland op de 23 belangrijkste locatiefactoren valt volgens de topmanagers van de Top 100 de strategische waarde van Nederland als locatie voor concernhoofdkantoren gemiddeld als voldoende (6.4 op een schaal van 1-10) te kwalificeren maar niet als hoog.

### Conclusie

*Op basis van de interviews en het survey onderzoek blijkt dat ten aanzien van de waardering van de attractiviteit van Nederland door de Top 100 concernhoofdkantoren kan worden geconcludeerd dat de strategische waarde van Nederland voor de Top 100 gemiddeld als voldoende maar niet als hoog valt te kwalificeren.*

## CONCLUSIE OVER DE WAARSCHIJNLIJKHEID VAN VERTREK BINNEN VIJF JAAR VAN (ONDERDELEN VAN) CONCERNHOOFDKANTOREN UIT NEDERLAND

Met behulp van een survey onder de Top 100 is onderzocht welke onderdelen van de concernhoofdkantoren zich nog in Nederland bevinden en hoe waarschijnlijk het vertrek van onderdelen van concernhoofdkantoren in de komende vijf jaar is. De bevindingen luiden:

- Het merendeel van de onderdelen van de Top 100 concernhoofdkantoren bevindt zich nog in Nederland.
- De overgrote meerderheid (85%) van de Top 100 verwacht geen onderdelen (56%) respectievelijk één onderdeel van het concernhoofdkantoor (29%) binnen 5 jaar te verplaatsen naar het buitenland.
- Van de Top 100 verwacht 15% een substantieel deel (drie of meer onderdelen) van hun concernhoofdkantoor te gaan verplaatsen naar het buitenland de komende 5 jaar; slechts 2% van de Top 100 verwacht het hele concernhoofdkantoor te verplaatsen.
- Individuele leden van het 'executive team' hebben de grootste vertrekkans.
- Hoe negatiever de beoordeling van de belangrijkste locatiefactoren voor concernhoofdkantoren, hoe groter de kans op vertrek van onderdelen van het concernhoofdkantoor.

- Het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Azië worden het meest genoemd als alternatieve vestigingslanden c.q. locatie.
- De samenhang tussen de onderdelen van het concernhoofdkantoor betekent dat het vertrek van één onderdeel de kans op toekomstig vertrek van de andere onderdelen vergroot.
- Talent is (naast 'tax') de belangrijkste categorie van locatiefactoren waar Nederland op onderdelen onder de maat scoort maar is tegelijkertijd ook de belangrijkste barrière voor het vertrek van concernhoofdkantoren.
- De locatiefactor 'responsiveness of the national government to company needs' behoort ook tot de top 10 van belangrijke locatiefactoren die qua attractiviteit het meest achter blijft ten opzichte van het belang van die locatiefactor voor de Top 100.

### **Conclusie**

*Op basis van de bevindingen met betrekking tot de onderzoeksvragen, concluderen we dat de positionering van de huidige strategische waardere relatie tussen Nederland en de Top 100 concernhoofdkantoren zich bevindt tussen kwadrant 2 en 3 (zie Figuur 4.1). Nederland biedt minder strategische waarde voor de Top 100 dan de Top 100 voor Nederland biedt.*

## **CONCLUSIES OVER HET WEDERZIJD'S PROFIJT C.Q. DE STRATEGISCHE WAARDERELATIE TUSSEN DE TOP 100 EN NEDERLAND**

### **Wederzijds profijt?**

In termen van de strategische waardere relatie tussen Nederland en haar Top 100 concernhoofdkantoren is de conclusie, op grond van de analyses in dit rapport, dat de strategische waarde van de Top 100 voor Nederland als hoog valt te kwalificeren. Uit de analyses blijkt evenwel dat in de perceptie van de Top 100 Nederland nog achterblijft bij het bieden van strategische waarde. Er is dus nog géén sprake van een strategische waardebalans. In Figuur 4.1 is de huidige strategische waardere relatie tussen Nederland en de Top 100 te karakteriseren als tussen de kwadranten 2 en 3 in, zie de cirkel aangegeven met 'huidige positie'.

### **Kredietcrisis**

De conclusies ten aanzien van de strategische waarde van Nederland voor de Top 100 zijn gebaseerd op de percepties van de topmanagers van de Top 100 ondernemingen. Bovendien hebben de beantwoording van de survey en fact sheets en de interviews plaatsgevonden in de periode juni-augustus 2008, dat wil zeggen vòòr de kredietcrisis. De kredietcrisis zal ongetwijfeld effect hebben op de dynamiek van de verplaatsing van onderdelen van concernhoofdkantoren. We volstaan hier met een aantal kanttekeningen. Zo zal, gezien de noodzaak tot verdere kostenbeheersing als gevolg van de kredietcrisis, in ieder geval het belang van de locatiefactoren gerelateerd aan 'tax' verder toenemen. Ook zal de wijze waarop de overheden in voor de Top 100 belangrijke vestigingslanden inspelen op de effecten van de kredietcrisis de komende jaren een belangrijke locatiebepalende factor worden. Leiderschap hierin door de Nederlandse overheid kan, ten aanzien van het lange-termijn belang voor Nederland van de aanwezigheid van concernhoofdkantoren, de strategische waarde van Nederland voor de Top 100 zeker positief beïnvloeden.

### **Top 100 Monitor**

Omdat dit onderzoek het eerste onderzoek is naar de strategische waardere relatie, moeten de bevindingen (zoals de 'Top 100 Fact Sheet') en de conclusies als een eerste strategische assessment worden gezien. Periodiek zou middels een 'Top 100 Monitor' de ontwikkeling van de strategische waardere relatie in beeld moeten worden gebracht. Zo vergt de impact van de kredietcrisis zeker nader

onderzoek. Een dergelijk instrument verschaft de Top 100 inzicht en argumenten om actief de strategische waarde relatie te beïnvloeden.

### **Implicaties voor het aantrekken van nieuwe concernhoofdkantoren**

Indien buitenlandse ondernemingen de perceptie van de topmanagers van de Top 100 delen is het de vraag of Nederland erin kan slagen om voldoende nieuwe concernhoofdkantoren uit het buitenland aan te trekken om het door de Top 100 verwachte vertrek van kantooronderdelen te compenseren. Nader onderzoek hiernaar is nodig. Het vertrek van Top 100 concernhoofdkantoren uit Nederland zal in elk geval de beslissing van buitenlandse ondernemingen om zich in Nederland te vestigen negatief beïnvloeden. De positie van Nederland als hoofdkantorenland komt hiermee op het spel te staan. Het vertrek van concernhoofdkantoren uit Nederland beïnvloedt de internationale concurrentiepositie van Nederland negatief.

### **Tax en Talent**

De interviews en de survey geven aan dat met name de locatiefactoren die gerelateerd zijn aan belastingen en talent ('tax' en 'talent') van groot belang voor concernhoofdkantoren worden geacht en dat deze factoren als relatief onattractief worden beoordeeld door de topmanagers<sup>30</sup>.

Vanwege het strategisch belang voor de internationale concurrentiepositie dient Nederland door adequaat beleid de gevestigde (Top 100) concernhoofdkantoren te behouden *en* nieuwe concernhoofdkantoren aan te trekken. Zo niet, dan dreigt door vertrek van (onderdelen van) concernhoofdkantoren strategische waardeverplaatsing in plaats van strategische waardecreatie. Op basis van de bevindingen in dit rapport geeft Tekstbox 4.2 een aantal conclusies voor het Nederlandse overheidsbeleid.

#### **Tekstbox 4.2: Conclusies ten aanzien van het beleid van de Nederlandse overheid inzake concernhoofdkantoren**

##### **Ambitie**

- Versterk de voor de Top 100 belangrijkste locatiefactoren – met name die gerelateerd zijn aan belastingen en talent – zodat de attractiviteits-score stijgt van gemiddeld een "ruime zes" (6.4 in het geval van de 23 belangrijkste factoren) naar gemiddeld een "acht".
- Versterk de lange-termijn oriëntatie op de voor de Top 100 belangrijkste locatiefactoren, met name ten aanzien van belastingen en talent.
- Baseer beleid op het specifieke vestigingsklimaat voor concernhoofdkantoren en vergelijk daarbij Nederland met andere concurrerende vestigingslanden, zoals het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Zwitserland, bijvoorbeeld ten aanzien van effectieve belastingdruk.

##### **Focus**

- Focus op die onderdelen van de concernhoofdkantoren die de grootste waarde voor Nederland en de grootste vertrekans hebben.
- Maak een actieplan voor de belangrijkste locatiefactoren die door de Top 100 als onvoldoende attractief worden ervaren.

##### **Coördinatie en afstemming**

- Betrek de Top 100 concernhoofdkantoren bij continue verbetering van de internationale concurrentiepositie van Nederland als innovatiegedreven economie *en* het aantrekken van nieuwe concernhoofdkantoren.
- Stimuleer dat de Top 100 actief en systematisch inzicht verschaft over hun strategische bijdrage aan de internationale innovatiegedreven concurrentiepositie van Nederland.
- Betrek doelbewust de kennis van ook buitenlandse CEOs van de Top 100 voor bijdragen aan de verbetering van belangrijke sociaal-economische en maatschappelijke vraagstukken.
- Creëer één overheidsloket voor concernhoofdkantoren en draag zorg voor adequate afstemming tussen landelijk, regionaal en gemeentelijk overheidsbeleid.

## LITERATUURLIJST

- Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (2006). Bieden en Binden: Internationalisering van R&D als beleidsuitdaging, Quantes, Rijswijk.
- Baaij, M.G., D. van den Berghe, F.A.J. van den Bosch & H.W. Volberda (2005). Rotterdam or Anywhere, Relocating Corporate HQ. *Business Strategy Review*, 16 (2), 45 – 48.
- Baaij, M., F.A.J. van den Bosch & H.W. Volberda (2004). The International Relocation of Corporate Centres: Are Corporate Centres Sticky? *European Management Journal*, 22 (2), 141-149.
- Baaij, M.G., F.A.J. van den Bosch & H.W. Volberda (2004). Verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland. Hoe honkvast blijven de hoofdkantoren? *Management en Organisatie*, 58 (6), 23 – 36.
- Bezemer, P., G.F. Maassen, F.A.J. van den Bosch & H.W. Volberda (2007). Investigating the development of the internal and external service tasks of non-executive directors: The case of the Netherlands (1997-2005). *Corporate Governance*, 15 (6), 1119 – 1129.
- Bezemer, P.J., G.F. Maassen, F.A.J. van den Bosch & H.W. Volberda (2007). Veranderingen in een service rol van commissarissen in Nederland. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB)*, 81 (9), 420 – 428.
- Bosch, F.A.J. van den & A.P. de Man (eds.) (1997). *Perspectives on Strategy, Contributions of Michael E. Porter*. Kluwer Academic Publishers, Boston, ISBN 0-7923-9895-5.
- Bosch, F.A.J. van den & H.W. Volberda (2003). Nederland degradeert: door gebrek aan kennis en innovatie uit de wereld top-10. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB)*, 77 (4), 173-177.
- Birkinshaw, J., N. Hood, & S. Jonsson (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporation: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19, 221-241.
- Birkinshaw, J., P. Braunerhjelm, U. Holm, & S. Terjesen (2006). Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas? *Strategic Management Journal*, 27, 681-700.
- Centraal Bureau voor de Statistiek, 2008. *Het Nederlandse ondernemingsklimaat in cijfers 2008*. Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg.
- Centraal Planbureau, 25 september 2008. *Bedrijven leren vooral van topbedrijven in eigen land*. Centraal Planbureau, Den Haag.
- Centraal Planbureau (2008). *Cross your border and look around*. Centraal Planbureau, Den Haag.
- Collis, D., D. Young, & M. Goold (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28, 383-405.
- Erken, H., M. Kleijn & F. Lantzendörffer. *Buitenlandse directe investeringen in Research & Development*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken, oktober 2004.
- European Round Table of Industrialists, 2008. *The contribution of ERT member companies to growth and jobs in the EU*.
- FEM Business, 17 mei 2008. *Op pad met de grote jongens*.
- Financieele Dagblad, 21 oktober 2008. *Philips verkoopt jonge spin-offs*.

Forsgren, M., U. Holm & J. Johanson (1995). Division headquarters go abroad – A step in the internationalization of the multinational corporation. *Journal of Management Studies*, 32 (4), 475-491.

Fortune, 21 juli 2008. Fortune Global 500.

Geletkanycz, M.A., B.K. Boyd, & S. Finkelstein (2001). The strategic value of CEO external directorate networks: Implications for CEO compensation. *Strategic Management Journal*, 22, 889-898.

Gennip, C.E.G. van, 10 juli 2006. *Aanbieding van het rapport 'Investeringsbeslissingen in de EU, Quickscan onder bedrijven in Nederland'*. Brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag.

Gostelie, E., J.W. Keunen, K. Cools & K. Nienhuis (2008). *Hoofdkantoren een hoofdzaak. Tijd voor industriepolitiek nieuwe stijl*. The Boston Consulting Group, Amsterdam.

Harzing, A.W. & A. Sorge (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, 24, 187.

Harzing, A-W. (2000). An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 31, 101-120.

Klier, T., & W. Testa (2002). Location trends of large company headquarters during the 1990s. *Economic Perspectives*, 26, 12.

Luo, Y. (2003). Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent-subsidiary links share overseas success. *Journal of International Business Studies*, 34, 290-309.

Maassen, G.F. & F.A.J. van den Bosch (2007). Corporate governance in internationaal perspectief. In: S.C. Peij e.a. (eds.), *Handboek Corporate Governance*, Deventer: Kluwer, p. 31-64, ISBN 978-90-13-04921-3.

Ministerie van Economische Zaken, oktober 2008. *Innovatieprogramma's op koers. Samen investeren in groei*. Ministerie van Economische Zaken, Den Haag.

Ministerie van Economische Zaken, maart 2007. *Internationalisering van Diensten: Positie en Perspectieven van Nederland*. Ministerie van Economische Zaken, Den Haag.

Ministerie van Economische Zaken, 24 januari 2007. *Maak Nederland aantrekkelijker voor R&D*. Persbericht Ministerie van Economische Zaken, Den Haag.

Ministerie van Financiën, 25 augustus 2008. *Kabinet ziet af van verhoging BTW*. Persbericht Ministerie van Financiën, Den Haag.

Moon, H.C., A.M. Rugman & A. Verbeke (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. *International Business Review*, 7, 135-150.

Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68, 73-93.

Roza, M., F.A.J. van den Bosch & H.W. Volberda (2008). Offshoring strategieën van Nederlandse bedrijven. *ESB, Economisch Strategische Berichten*, 93 (4545), 628-630.

Roza, M., F.A.J. van den Bosch & H.W. Volberda (2008). Offshoring motieven en resultaten van Nederlandse bedrijven. *ESB, Economisch Strategische Berichten*, 94 (4546), 646-649.

Reuber, A.R. & E. Fischer (1998). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28, 807-825.

Siemons, J. & D. van den Berghe (2005). *European headquarters: location decisions and establishing sequential company activities*. Ernst & Young – International Location Advisory Services, Utrecht.

Sullivan, D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, 25, 325-342.

Van der Hoeven, M.J.A., 22 mei 2008. *Reactie op het rapport 'Hoofdkantorenonderzoek een hoofdzaak' van The Boston Consulting Group en de consequenties voor het kabinetsbeleid inzake versterking vestigingsklimaat*. Brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag.

UNCTAD press release, 21 juli 2007. *World Market for corporate headquarters emerging*.

United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report 2005 – Transnational corporations and the internationalization of R&D*, New York en Genève, 2005.

Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch, J.J.P. Jansen, A. Szczygielska & M.W. Roza (2007). *Inspelen op Globalisering: Offshoring, innovatie en versterking van de concurrentiekracht van Nederland*. SMO (Stichting Maatschappij en Onderneming), Den Haag, ISBN 978-90-6962-232-3.

Volberda, H.W. & F.A.J. van den Bosch (2005). Ruim baan voor de Nederlandse Innovatie Agenda. *Management en Organisatie (M&O)*, 1, 41-63.

Worldbank & PriceWaterhouseCoopers, 2008. *Paying Taxes*.

World Economic Forum, 2008. *The Global Competitiveness Report 2008-2009*.

## BIJLAGE 1: METHODOLOGIE

### TOTSTANDKOMING SURVEYS EN FACT SHEETS, VALIDITEIT, EN BETROUWBAARHEID

De activiteiten die geleid hebben tot de totstandkoming van de surveys en fact sheets hadden als doel te bepalen:

- (1) wat de relevante concepten zijn die moeten worden gemeten om het doel van het onderzoek te realiseren;
- (2) wat de adequate meetmethodes, meetinstrumenten, en vraagstellingen hiertoe zijn.

De surveys en fact sheets zijn gebaseerd op:

- Wetenschappelijke literatuur betreffende de toegevoegde waarde van hoofdkantoren, locatiekeuze van hoofdkantoren, en locatie bepalende factoren;
- Onderzoek van bestaande rapportages betreffende de toegevoegde waarde van hoofdkantoren, locatiekeuze van hoofdkantoren, en locatiebepalende factoren;
- World Economic Forum-publicaties;
- Door het onderzoeksteam gehouden interviews met huidige en voormalige topmanagers van Top 100 ondernemingen, vóór verzending van de surveys en fact sheets.

Alvorens de surveys en fact sheets te finaliseren, zijn conceptversies aan een aantal huidige en voormalige topmanagers en aan een klankbordgroep bestaande uit directeuren Corporate Affairs van de Top 100 voorgelegd en besproken. Doel hiervan was de relevantie en duidelijkheid van de vragen te waarborgen.

Om zowel de validiteit als de betrouwbaarheid van de resultaten te vergoten zijn vijf versies van de survey gemaakt. De hoofdsurvey is bestemd voor de chief executive officer (CEO), de andere vier surveys zijn bestemd voor de chief technology officer (CTO), chief financial officer (CFO), chief procurement officer (CPO), en de chief HRM officer. Deze laatstgenoemde vier surveys zijn zowel een excerpt als een aanvulling op de CEO-survey; ze belichten respectievelijk het technologische, financiële, inkoop, en HRM perspectief.

Tevens zijn vier fact sheets ontwikkeld, die kwantitatieve data in beeld brengen op technologisch, financieel, inkoop, en HRM-gebied.

#### **Sample en Response**

100 surveys (de vijf versies) en de vier verschillende fact sheets zijn in juni 2008 verzonden naar de chief executive officers van de Top 100 ondernemingen in Nederland. Die ondernemingen voldoen aan de volgende criteria:

- Alleen concernhoofdkantoren in Nederland, dus geen divisiehoofdkantoren of regionale hoofdkantoren;
- Substantiële staf op het concernhoofdkantoor (geen brievenbusconcernhoofdkantoren);
- Grootste 100 ondernemingen naar omzet;
- Private ondernemingen;
- Geen pensioen- of beleggingsfondsen;
- Internationale activiteiten.

De respondenten is *volstrekke vertrouwelijkheid* toegezegd ten aanzien van hun deelname aan het onderzoek. In de begeleidende brief van het onderzoeksteam bij de surveys en fact sheets is erop gewezen: 'Please be assured that the research team will keep your response strictly confidential and that the team will not release any information that can be linked to your company. Responses will be



analyzed by the research team of the Rotterdam School of Management (RSM) *only*. According to scientific rules and procedures, the research team will report the aggregate results of the study in a report’.

De response bedraagt:

- 58 CEO-surveys
- 36 surveys van elk van de vier functionele perspectieven
- 32 fact sheets met objectieve data van elk van de vier functionele perspectieven

#### **Representativiteit van de response set naar grootte bedrijven**

De response set (n=58) is geanalyseerd naar bedrijfsgrootte (omzet). De groep 25 grootste bedrijven zijn oververtegenwoordigd in onze response set (chi-square test:  $p < 0.05$ ;  $\alpha = .05$ ). 72% van de grootste 25 bedrijven uit de Top 100 heeft de CEO survey ingevuld. Van de andere bedrijven, dus de kleinste 75 bedrijven uit de Top 100, heeft 53% de vragenlijst ingevuld.

Response naar grootte bedrijven (omzet):

Bedrijven naar grootte		CEO Survey response
Grootste 25	<i>N</i>	18
	%	72%
26-50	<i>N</i>	13
	%	52%
51-75	<i>N</i>	14
	%	54%
Kleinste 25	<i>N</i>	13
	%	52%
Totaal	<i>N</i>	58

#### **Representativiteit van de response set naar service/manufacturing**

De response set (n=58) is geanalyseerd naar type bedrijf (service/manufacturing). De verdeling service/manufacturing bedrijven in de response set wijkt niet significant af van de verdeling service/manufacturing bedrijven in de Top 100 (*t*-test; one-tailed; n.s.)

#### **Controle voor grootte bedrijf**

Indien het rapport uitspraken doet over de Top 100 als geheel, dan is hierbij gecorrigeerd voor het feit dat grote bedrijven oververtegenwoordigd zijn in de response set. Met andere woorden, ondanks dat grote bedrijven oververtegenwoordigd zijn in de response set, kunnen we toch uitspraken doen voor de Top 100 als geheel. Reden hiervoor is de hoge totale response (58%) en het corrigeren voor de effecten van bedrijfsgrootte.

#### **Schattingen voor de Top 100**

Er zijn regressiemodellen gehanteerd om waarden voor de Top 100 als geheel te schatten. De regressiemodellen zijn gebaseerd op de objectieve data zoals verstrekt door de respondenten. Significante schatters in de regressiemodellen zijn de grootte van de ondernemingen (zowel omzet als FTE) en het type van de ondernemingen (service/manufacturing). De gehanteerde regressiemodellen waarmee de waarden voor de Top 100 zijn geschat zijn allemaal statistisch significant (‘F-improvement of fit’ van alle modellen  $p > 0,05$ ).

Verder is ook de kwartielmethode gehanteerd om waarden voor de Top 100 als geheel te schatten. Deze schattingen zijn gebaseerd op de objectieve data zoals verstrekt door de respondenten en er is gecorrigeerd voor het feit dat grote bedrijven oververtegenwoordigd zijn in de response set (chi-square test:  $p < 0.05$ ;  $\alpha = 0.05$ ).

### De interviews

Diverse interviews hebben plaatsgevonden. Een aantal diende mede ter voorbereiding op de survey en de vormgeving van de fact sheets. Na verzending van de survey hebben nog een aantal interviews plaatsgevonden. Kenmerkende uitspraken in de interviews zijn in de tekst van het rapport opgenomen met de bronvermelding 'Interviews Top 100'. De onderstaande Tabel geeft nadere informatie over de geïnterviewde personen en hun functie.

Naam	Functie
Dhr. K.L. Storm	Voormalig voorzitter RvB, huidig lid RvC Aegon
Dhr. G.J. Wijers	CEO AkzoNobel
Dhr. G.J. Kleisterlee	CEO Koninklijke Philips Electronics
Dhr. B.P.T. de Wit	President-directeur Shell Nederland
Dhr. T.J. Keijzer	VP Tax Policy Royal Dutch Shell
Dhr. B.L. Bot	Group director Business Control TNT
Dhr. K. van der Waaij	Voorzitter directie Unilever Nederland
Dhr. A. Burgmans	Voormalig CEO Unilever
Dhr. P.C. Kooijmans	SVP/Operational Auditor Wolters Kluwer

## BIJLAGE 2: TOP 100 CONCERNHOOFDKANTOREN (ALFABETISCH)

1	Aalberts Industries N.V.	51	Koninklijke Philips Electronics N.V.
2	Aegon N.V.	52	Koninklijke Swets & Zeitlinger Holding N.V.
3	AkzoNobel N.V.	53	Koninklijke Ten Cate N.V.
4	Amtel-Vredestein N.V.	54	Koninklijke Volker Wessels Stevin N.V.
5	Arcadis NV	55	Koninklijke Vopak N.V.
6	Argos Groep B.V.	56	Koninklijke Wegener N.V.
7	ASM International N.V.	57	Koninklijke Wessanen N.V.
8	ASML Holding N.V.	58	Koop Holding Europe B.V.
9	Atradius N.V.	59	Kroymans Corporation B.V.
10	Autobinck	60	Macintosh Retail Group N.V.
11	Ballast Nedam N.V.	61	Maxeda
12	Blokker Holding B.V.	62	Maxxium Worldwide B.V.
13	Brocacef Holding NV	63	MCB International B.V.
14	Brunel International N.V.	64	NIBC Bank N.V.
15	Cefetra B.V.	65	Nidera Handelscompagnie B.V.
16	Centric B.V.	66	Nutreco Holding N.V.
17	Coöperatie Cehave Landbouwbelaug U.A.	67	NXP B.V.
18	Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A.	68	Océ N.V.
19	Corio N.V.	69	OPG Groep N.V.
20	Corporate Express N.V.	70	Otra N.V.
21	CSM N.V.	71	Pon Holdings B.V.
22	Damen Shipyards Group N.V.	72	Randstad Holding N.V.
23	DHV Groep B.V.	73	Reed Elsevier Group N.V.
24	Draka Holding N.V.	74	Remeha Group B.V.
25	Endemol Group B.V.	75	Royal Dutch Shell Plc.
26	ERIKS Group N.V.	76	Royal Lankhorst Euronete Group B.V.
27	Eureko B.V.	77	SBM Offshore N.V.
28	Euretco Holding B.V.	78	SHV Holdings N.V.
29	Facilicom Services Group N.V.	79	Smit Internationale N.V.
30	Fondel Commodities B.V.	80	SNS REAAL N.V.
31	Fortis	81	Stork N.V.
32	Fugro N.V.	82	TBI Beheer B.V.
33	Gamma Holding N.V.	83	Telegraaf Media Groep N.V.
34	GasTerra B.V.	84	The Greenery B.V.
35	Grontmij N.V.	85	The Nielsen Company B.V.
36	Heijmans N.V.	86	TKH Group N.V.
37	Heineken N.V.	87	TNT N.V.
38	Hoogwegt Groep B.V.	88	TomTom N.V.
39	Hunter Douglas N.V.	89	Unilever N.V.
40	IMCD Holding B.V.	90	USG People N.V.
41	Imtech N.V.	91	Van der Sluijs Groep
42	ING Groep N.V.	92	Van Drie Holding B.V.
43	Ingka Holding B.V.	93	Van Lanschot N.V.
44	Koninklijke Ahold N.V.	94	Van Oord N.V.
45	Koninklijke BAM Groep N.V.	95	VDL Groep B.V.
46	Koninklijke Boskalis Westminster N.V.	96	VION Holding N.V.
47	Koninklijke Coöperatie Cosun U.A.	97	Vos Logistics N.V.
48	Koninklijke DSM N.V.	98	Wavin N.V.
49	Koninklijke Friesland Foods N.V.	99	Wolters Kluwer N.V.
50	Koninklijke KPN N.V.	100	Zuivelcoöperatie Campina U.A.

### BIJLAGE 3: VERGELIJKING MET EERDER BCG ONDERZOEK

In deze bijlage wordt gepoogd aan te geven hoe in het BCG onderzoek het hoofdkantoor is gedefinieerd en hoe dat onderzoek heeft plaatsgevonden, alsmede een vergelijking met de in dit rapport gehanteerde definitie en onderzoeksbenadering, zie Tabel B3.1.

**Tabel B3.1**

	BCG	RSM
Top management team	Ja, onderdeel van 'Mondiale Besliscentra'	Ja, onderdeel 'Executive Team'
<i>Hoofdkantoorstaven (bijv. Legal &amp; Company Secretary; Tax, Audit, Finance, Treasury, Strategy, PR)</i>	Ja, onderdeel van 'Mondiale Besliscentra', maar geen (expliciet) onderscheid tussen concernstaven en divisie-/business unit-staven	Ja, uitsluitend concernstaven: 'Corporate Finance/Treasury' en 'Other Corporate Staff Functions'
<i>R&amp;D</i>	Ja, onderdeel van 'Expertise Centra', maar geen (expliciet) onderscheid tussen concern R&D en divisie-/business unit-R&D	Ja, uitsluitend concern-R&D: 'Corporate R&D'
<i>Shared Services (bijv. Payroll administration, Purchasing, Training, IT)</i>	Ja, onderdeel van 'Expertise Centra'	Ja, onderdeel 'Shared Services'
<i>Financiële noteringen</i>	Nee	Ja, onderdeel 'Financial Listings'
<i>Fiscale zetel</i>	Ja, onderdeel van 'Fiscaal-juridische Kernen'	Ja, onderdeel 'Fiscal Seat'
<i>Juridische zetel</i>	Ja, onderdeel van 'Fiscaal-juridische Kernen'	Ja, onderdeel 'Legal Seat'
<i>Divisie-/ business unit- hoofdkantoren</i>	Geen (expliciet) onderscheid tussen concernhoofdkantoor en divisie-/ business unit- hoofdkantoren	Nee, uitsluitend concern- hoofdkantoren
<i>Regionale hoofdkantoren</i>	Ja, Europese hoofdkantoren zijn inbegrepen	Nee, uitsluitend concern- hoofdkantoren

Bron: BCG rapport respectievelijk dit rapport

Tabel B3.2 bevat een vergelijking van beide onderzoeksrapporten op meerdere onderdelen. Daaruit blijkt bijvoorbeeld dat er duidelijk verschillen bestaan ten aanzien van het aantal onderzochte ondernemingen (populatie), de bronnen, de methodologie en (mede als gevolg daarvan) de uitkomsten, bijvoorbeeld ten aanzien van de directe en indirecte werkgelegenheid.

**Tabel B3.2**

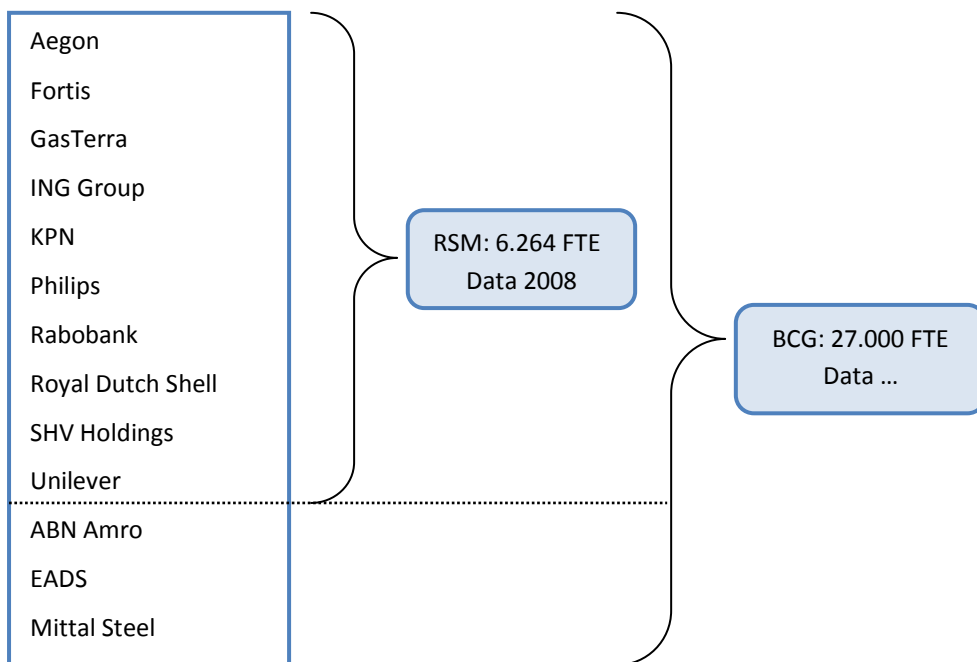
	BCG	RSM
<i>Definitie concern- hoofdkantoor</i>	<i>"Brede definitie van het hoofdkantoor":</i> Onderscheid tussen vier hoofdkantooractiviteiten: 'mondiale besliscentra,' 'expertisecentra,' 'fiscaal-juridische kernen' en Europese hoofdkantoren (p. 7-8). R&D is "onderdeel van expertisecentrum en daarmee een hoofdkantorenactiviteit." (p. 7)	Het concernhoofdkantoor is een aparte entiteit die fungeert als het centrum van gezag voor het gehele concern <sup>31</sup> . Het concernhoofdkantoor omvat het concernbestuur en de staffuncties die verantwoordelijk zijn voor, en diensten verlenen aan, het gehele concern of het grootste deel van het concern. Leiding en staffuncties van divisiehoofdkantoren en regionale hoofdkantoren vallen buiten de definitie van het concernhoofdkantoor.
<i>Populatie</i>	16 in Nederland gevestigde mondiale hoofdkantoren en 14 in Nederland gevestigde Europese hoofdkantoren van bedrijven die tot de 500 grootste bedrijven ter wereld behoren (Fortune Global 500, 2007) (rapport p. 7 en 10). Zie ook Tabel B3.4 in deze bijlage.	Top 100 van Nederland (zie bijlage 2 in dit rapport); Alleen concernhoofdkantoren, geen divisiehoofdkantoren of regionale hoofdkantoren; Grootste ondernemingen van Nederland naar omzet; Substantiële staf op concernhoofdkantoor; Internationale activiteiten; private ondernemingen; Geen pensioen- of beleggingsfondsen

<p><i>Bronnen</i></p>	<p>Vertrouwelijke bronnen en literatuur (zoals vermeld in rapport).</p> <p>Multiplieur o.b.v. BCG salaris-impact analyse; Shell-brief (BCG rapport p.32); Mulkey (1978), Policy uses of economic multiplier and impact analysis. <i>Choices</i></p> <p>% Zakelijke dienstverlening gebaseerd op actuals, eigen ervaring BCG en literatuur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CEO Surveys Top 100, 2008</li> <li>- Functionele gebieden surveys Top 100, 2008</li> <li>- Fact sheets Top 100, 2008</li> <li>- Interviews met diverse huidige en voormalige topmanagers van Top 100 ondernemingen, 2008</li> </ul>
<p><i>Methodologie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantallen FTE direct per bedrijf zijn gebaseerd op: actuals, industry proxies (based on competitors), en literatuur (zoals vermeld in rapport).</li> <li>• Aantallen FTE indirect: <ul style="list-style-type: none"> <li>- FTE zakelijke dienstverlening = FTE direct * percentage zakelijke diensten</li> <li>- FTE overige indirect = (FTE zakelijke dienstverlening + FTE direct) * multiplier</li> </ul> </li> </ul>	<p>Aantallen FTE direct voor Top 100 zijn gebaseerd op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- objectieve data betreffende directe FTE, versterkt door de concernhoofdkantoren</li> <li>- voor concernhoofdkantoren die geen data hebben verstrekt betreffende directe FTE, is de directe FTE vastgesteld middels regressiemodel dat rekening houdt met de grootte onderneming (omzet en FTE onderneming), en type onderneming (service vs. manufacturing).</li> </ul> <p>Aantallen FTE indirect voor Top 100 is bepaald aan de hand van de totale externe uitgaven van de Top 100 in Nederland op het gebied van R&amp;D, high-level business services, en financial services. De data betreffende deze externe uitgaven zijn verstrekt door de concernhoofdkantoren.</p> <p>Het aantal indirecte FTE is berekend als de totale externe uitgaven van de Top 100 in Nederland, maal een multiplier van 0.0108 (van miljard inkopen naar miljoenen jobs). De multiplier is gebaseerd op de ERT rapportage p. 6-7 (2007).</p>
<p><i>Directe werkgelegenheid (FTE)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 mondiale hoofdkantoren totaal: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besliscentra: 3.000</li> <li>- Expertisecentra: 24.000</li> <li>- Fiscaal-juridische kernen: n.v.t.</li> <li>- Totaal: 27.000</li> </ul> </li> <li>• 14 Europese hoofdkantoren: 3.000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top 100 totaal: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Executive teams, company secretary: 1.000</li> <li>- Finance / Treasury: ca. 2.500</li> <li>- Corporate R&amp;D and other core corporate staff: ca. 17.000</li> <li>- Shared services: ca. 8.500</li> <li>- Totaal: 29.000</li> </ul> </li> <li>• Europese hoofdkantoren vallen <i>buiten</i> gehanteerde definitie van concernhoofdkantoren</li> </ul>
<p><i>Indirecte werkgelegenheid (FTE)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 mondiale hoofdkantoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakelijke dienstverlening: 7.000</li> <li>- Overige indirect: 101.000</li> <li>- Totaal: 108.000</li> </ul> </li> </ul> <p>‘Overige indirect’ omvat banen die voortvloeien uit privé-uitgaven van door het hoofdkantoor ingehuurde medewerkers (eigen medewerkers en dienstverleners). Dit betreft banen als de kapper, bakker, privéschoonmaker, leraar, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 Europese hoofdkantoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakelijke dienstverlening: 500</li> <li>- Overige indirect: 12.000</li> <li>- Totaal: 12.500</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top 100: <ul style="list-style-type: none"> <li>- High-level business services</li> <li>- Financial services</li> <li>- R&amp;D services</li> <li>- Totaal: 62.000</li> </ul> </li> <li>• Europese hoofdkantoren zijn <i>buiten</i> beschouwing gelaten.</li> </ul>

**Vergelijking tussen BCG en RSM data inzake FTE voor dezelfde ondernemingen**

Onderstaande Figuur presenteert voor de concernhoofdkantoren uit het BCG-onderzoek de RSM-resultaten. Voor het verschil in werkgelegenheid zijn drie mogelijke verklaringen:

- (1) Definitie van het concernhoofdkantoor. BCG hanteert een brede definitie inclusief R&D. RSM hanteert een smalle definitie, exclusief business unit- en regionale hoofdkantoren.
- (2) Verschil in onderzoeksmethode en bronnen. RSM is gebaseerd op survey en fact sheets.
- (3) Het hoge aantal FTE op de hoofdkantoren volgens het BCG onderzoek kan mogelijk verklaard worden door herdefiniëring van de taken van concernhoofdkantoren de afgelopen periode. Zo is het aantal FTE op het hoofdkantoor van AkzoNobel met de verhuizing van Arnhem naar Amsterdam gereduceerd van 1100 FTE naar de huidige 100 FTE.



**BCG populatie van mondiale hoofdkantoren**

De 16 mondiale hoofdkantoren van 16 ondernemingen zijn gebaseerd op de 2007-ranking van de Fortune Global 500. Het overzicht van namen van deze ondernemingen staat op pagina 10 van het BCG-rapport, zie onderstaande Tabel.

Royal Dutch Shell	Philips
ING Group	Aegon
Unilever (50%, gedeeld met Verenigd Koninkrijk)	KPN
Mittal Steel	EADS
ABN AMRO	SHV Holdings
Rabobank	GasTerra
Fortis (50% gedeeld met België)	

Bron van BCG: Fortune Global 500, 2007

## BIJLAGE 4: VOORBEEDEN VAN MAATSCHAPPELIJKE BIJDAGEN VAN DE TOP 100

### SHELL ECO-MARATHON – DUURZAME MOBILITEIT EN STIMULERING INNOVATIE

Shell daagt ieder jaar studententeams over de hele wereld uit de meest zuinige auto te bouwen. Na een jaar van ontwerpen en bouwen vindt elk jaar in mei de uiteindelijke finale plaats. Op de 25ste editie worden meer dan 200 Europese teams verwacht. De voertuigen rijden op een racecircuit een vastgestelde afstand waarna technici omrekenen hoeveel kilometer er op 1 equivalent liter Shell Euro 95 is gereden. De Shell Eco-marathon stimuleert komende generaties na te denken over duurzame mobiliteit. De ontwikkelingen en ideeën dragen op langere termijn bij aan innovatie. Daarnaast laat het leerlingen op een positieve manier kennis maken met techniek.

Bron: Royal Dutch Shell

### BELEVINGSBOS – AKZONOBEL

Met financiële steun van AkzoNobel hebben meer dan 50 medewerkers van de AkzoNobel locatie Herkenbosch in hun vrije tijd gewerkt aan het ontstaan van het Belevingsbos. Het project stelde zich tot doel een bos te realiseren dat bijdraagt aan natuurrecreatie voor, in het bijzonder, mensen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking. Het richt zich op zowel 'natuurbeleving' als 'beleving in de natuur'. Daarom wordt het ook 'Belevingsbos' genoemd. Het bos ligt in het Limburgse Heel, op het terrein van Daelzicht, een organisatie die ondersteuning biedt aan mensen met een verstandelijke beperking. Door het realiseren van verharde paden en het afvlakken van te grote hoogteverschillen is het bos goed begaanbaar gemaakt, ook voor bijvoorbeeld rolstoelers. In het bos zijn belevingsplekken gecreëerd, zoals een rolstoeltoegankelijke vissteiger, een uitkijkplek en een picknickplek. Langs de route zijn handbeschilderde wegwijzers, belevingstoestellen en -instrumenten verschenen. Gedurende 16 weekenden hebben de talloze AkzoNobel vrijwilligers uit Herkenbosch gewerkt aan de totstandkoming van het Belevingsbos, dat eind december 2007 werd geopend.

Bron: AkzoNobel

### RESTAURATIE HISTORISCHE BOORTORENS – AKZONOBEL

Met financiële steun van AkzoNobel hebben medewerkers van de AkzoNobel locatie Hengelo samen met zorginstellingen uit de regio twee historische boortorens opgeknapt. De boortorens zijn belangrijke merktekens in het Twentse landschap en liggen aan een toeristische fietsroute die langs plekken voert die verbonden zijn met zoutwinning.

De eerste boortoren is opgeknapt in samenwerking met Jeugdzorginstelling Jarabee. Jarabee ontwikkelt activiteiten die moeten voorkomen dat er problemen ontstaan bij kinderen, jongeren en ouders tijdens het opgroeien en de opvoeding. AkzoNobel zorgde voor materiaal en technische ondersteuning, een leverancier voor het steigermateriaal, en Jarabee voor de mankracht. Gedurende 12 weken hebben jongeren onder toezicht van Jarabee werkervaring opgedaan en de boortoren gerenoveerd. De tweede boortoren is opgeknapt in samenwerking met Alle<sup>®</sup>zorg Detachering. Alle<sup>®</sup>zorg Detachering heeft zich gespecialiseerd in het terugplaatsen van ex-verslaafden op de arbeidsmarkt. Voor hen was het opknappen van de boortoren een nieuwe kans om werkervaring op te doen.

Bron: AkzoNobel

---

## DSM EN ONDERWIJS

DSM werkt reeds jaren samen met het onderwijs. In 1994 startte DSM bijvoorbeeld met het Limburgse project 'Jeugd en chemie' om kinderen van groep 7 en 8 bekend te maken met de activiteiten van DSM. Per jaar bezoeken zo'n 1.500 kinderen DSM-sites nadat ze op school uitgebreid kennis konden maken met 'het vak'.

DSM heeft gekozen voor een ketenbenadering: stages, snuffelstages, de JetNet carrièredagen, de week van de procestechniek, decanen- en docentendagen. DSM probeert bij de hele leerloopbaan aanwezig te zijn: van het basisonderwijs tot de HAVO en het VWO en van het Middelbaar Beroepsonderwijs tot het Wetenschappelijk Onderwijs. DMS heeft mensen nodig uit alle categorieën en wil laten zien wat de mogelijkheden en uitdagingen zijn. Door af te stemmen op de belevingswereld van de leerling en de docent wil DSM ook het begrip 'techniek' inhoud geven.

Bron: DSM

---

## HET PHILIPS WERKGELEGENHEIDSPAN

Het Werkgelegenheidsplan van Philips biedt aan werklozen van LBO tot WO-niveau werk voor één jaar. Tegenwoordig wordt aan vaak jeugdige werklozen (veelal voortijdige schoolverlaters) een leertraject en werk aangeboden. Deze vorm van leren in combinatie met werken, wordt door veel werkzoekenden als positief ervaren en blijkt in de praktijk een succesvolle opstap naar een vaste baan. Uit onderzoek blijkt dat mensen die vanuit het Werkgelegenheidsplan een baan krijgen, deze ook vast weten te houden en langdurig aan het arbeidsproces deelnemen. Naast jongeren krijgen ook andere kansarme doelgroepen zoals herintredende vrouwen, allochtonen, gehandicapten en hoger opgeleiden met een zwakke positie op de arbeidsmarkt toegang tot het Werkgelegenheidsplan. Door het Philips Werkgelegenheidsplan, dat reeds 25 jaar bestaat, hebben 12.000 langdurig werklozen bij Philips werkervaring opgedaan en opleidingen gevolgd. Uiteindelijk heeft meer dan 70% van hen een baan gevonden.

Bron: Philips



## EINDNOTEN

<sup>1</sup> In een van de meest recente publicaties over concernhoofdkantoren in toptijdschriften (Collis e.a., 2008) wordt niet de strategische waardebalans onderzocht, maar staat de omvang van concernhoofdkantoren centraal; het onderzoek is overigens gebaseerd op data uit de periode 1997-1999. Ook in het recente rapport van BCG (2008) staat de kwantitatieve bijdrage van (een beperkter) aantal concernhoofdkantoren centraal en niet de strategische waarde balans. In het recente ERT rapport (2008) worden niet de concernhoofdkantoren onderzocht, maar de bijdrage van ERT ondernemingen aan de Europese Unie.

<sup>2</sup> In het recente ERT rapport 'The contribution of ERT Member Companies to Growth and Jobs in the EU' (mei 2008) wordt, naast de kwantitatieve betekenis van de ERT Member Companies voor de EU in termen van werkgelegenheid en bruto toegevoegde waarde, aandacht besteed aan een drietal "enabling conditions which trigger innovation and entrepreneurship elsewhere in the economy" (p.3). Die drie "enabling conditions" zijn respectievelijk (1) developing and diffusing knowledge, (2) nurturing human capital en (3) supporting entrepreneurship. De kwantitatieve waarde van deze drie condities is niet eenvoudig in beeld te brengen. Het rapport beperkt zich bij de eerste conditie tot R&D data en gebruikt tekstboxen met 'cases' van ERT Member Companies om voor de drie condities één en ander toe te lichten. Het ERT rapport heeft overigens als onderzoekseenheid de gehele onderneming ("ERT Member Company") en *niet* het concernhoofdkantoor.

<sup>3</sup> Getallen tussen haakjes refereren naar het aantal concernhoofdkantoren. Nederland is inclusief Brits-Nederlandse Unilever en Belgisch-Nederlandse Fortis. Unilever en Fortis zijn zowel inzake de aantallen hoofdkantoren als inzake de omzet voor de helft aan Nederland toegerekend.

<sup>4</sup> Johanson, J. & J.E. Vahlne (1977), The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments', *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.

<sup>5</sup> Op basis van UNCTAD press release, 21 juli 2007. *World Market for corporate headquarters emerging*; Forsgren, M., U. Holm, U. & J. Johanson (1995). Division headquarters go abroad – A step in the internationalization of the multinational corporation. *Journal of Management Studies*, 32 (4), 475-491.

<sup>6</sup> World Economic Forum, 2008. *The Global Competitiveness Report 2008-2009*.


<sup>7</sup> Gostelie. E., J.W. Keunen, K. Cools & K. Nienhuis (2008). *Hoofdkantoren een hoofdzaak. Tijd voor industriepolitiek nieuwe stijl*. The Boston Consulting Group, Amsterdam.

<sup>8</sup> Van der Hoeven, M.J.A., 22 mei 2008. *Reactie op het rapport 'Hoofdkantorenonderzoek een hoofdzaak' van The Boston Consulting Group en de consequenties voor het kabinetsbeleid inzake versterking vestigingsklimaat*. Brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag.

<sup>9</sup> Collis, D., D. Young, & M. Goold (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28, 383-405.

<sup>10</sup> De navolgende Figuur verduidelijkt één en ander.



 = domein van deze studie

CHK = concernthoofdkantoor; DHK = divisiehoofdkantoor

RHK = regionaal hoofdkantoor; EMEA = Europe, Middle East and Africa

Bron: RSM

<sup>11</sup> Collis, D., D. Young, & M. Goold (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28, 383-405.

<sup>12</sup> Het aantal indirecte FTE is berekend als de totale externe uitgaven van de Top 100 in Nederland, maal een multiplier van 0.0108 (van miljard inkopen naar miljoenen jobs). De multiplier is gebaseerd op de ERT rapportage p. 6-7 (2007).

<sup>13</sup> Zie Moon e.a. (1998). Hierop wordt in de conclusie aan de hand van de "dubbele Diamant" nader ingegaan.

<sup>14</sup> Zie Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68, 73-93; F.A.J. van den Bosch & A.P. de Man (eds.) (1997). *Perspectives on Strategy, Contributions of Michael E. Porter*. Kluwer Academic Publishers, Boston, ISBN 0-7923-9895-5.

<sup>15</sup> Eén en ander is als volgt gespecificeerd: (1) externe uitgaven aan hoogwaardige zakelijke diensten zoals management consulting, juridisch advies en ICT; (2) externe uitgaven aan financiële diensten: bancaire diensten (exclusief interest-betalingen), verzekeringen, fiscaal advies, accounting, auditing, administratie; (3) externe uitgaven aan research, development en testing services.

<sup>16</sup> Centraal Planbureau, 25 september 2008. *Bedrijven leren vooral van topbedrijven in eigen land*. Centraal Planbureau, Den Haag.

<sup>17</sup> Financieele Dagblad, 21 oktober 2008. *Philips verkoopt jonge spin-offs*.

<sup>18</sup> Ministerie van Economische Zaken, 2008. *Innovatieprogramma's op koers. Samen investeren in groei*. Ministerie van Economische Zaken, Den Haag.

<sup>19</sup> Dit onderwerp komt in hoofdstuk 3 aan de orde.

<sup>20</sup> Moon, H.C., A.M. Rugman & A. Verbeke (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. *International Business Review*, 7, 135-150.

<sup>21</sup> Het Diamantmodel van Porter speelt daarbij een belangrijke rol. Elk van de vier determinanten in het Diamantmodel is gerelateerd aan voor concernthoofdkantoren specifieke locatiefactoren. Zo is de determinant 'Factor conditions' gerelateerd aan de categorie locatiefactoren 'Talent', 'Quality of living', en 'Infrastructure'.

<sup>22</sup> Zoals verderop uit een statistische analyse zal blijken, neemt het onderdeel ‘shared services’ een bijzondere plaats in de verplaatsingsdynamiek van onderdelen van concernhoofdkantoren. Een toenemende kans op het verplaatsen van ‘shared services’ hangt niet samen met een toenemende kans op het verplaatsen van de andere onderdelen.

<sup>23</sup> Zie noot 23.

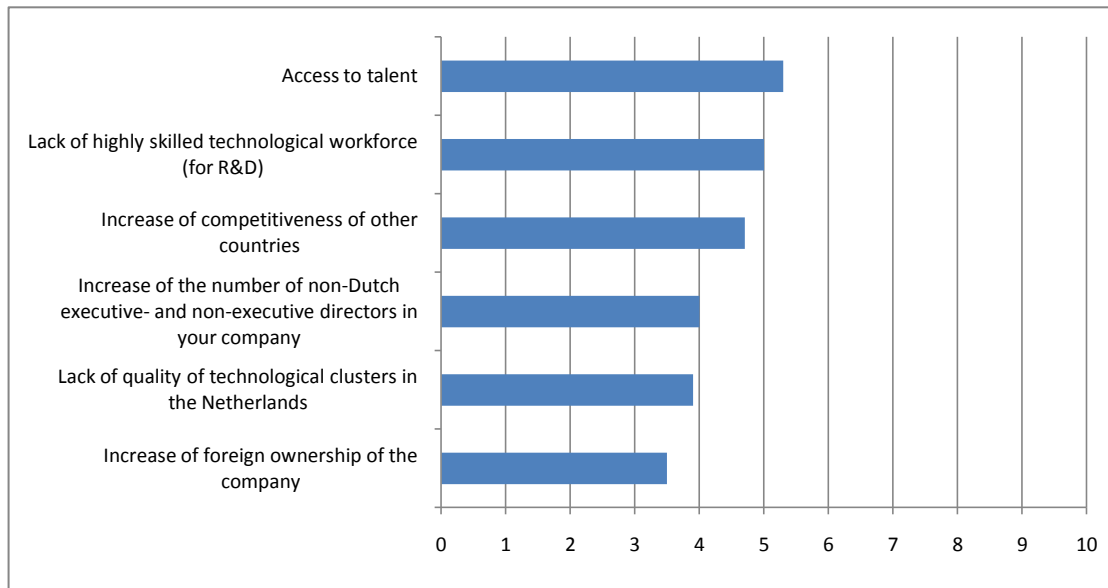
<sup>24</sup> De Tabel toont de locatiefactoren die significant samenhangen met de vertrekans van het concernhoofdkantooronderdeel “corporate R&D.”

Locatiefactor	Attractiviteits-score Nederland
Availability of highly skilled technological workforce	5.9
Availability of highly skilled non-technological workforce	6.8
Possibilities to attract and retain global employees (talent)	5.4
Possibilities to attract and retain global R&D talent	5.0
Height of effective personal tax rates	3.9
Employee costs (salaries, social security payments and fringe benefits)	5.0
(Non-)fiscal incentives for R&D	5.3
Stability of (non-)fiscal incentives for R&D	5.3

<sup>25</sup> Dit stemt overeen met Collis e.a. (2008) die stellen dat: “While there is a compelling reason to aggregate these [shared services] activities, it is not necessary to perform them at corporate headquarters. They could be as efficiently performed at a business unit, or even outsource to a third party.” (p.388). Het onderzoek van Collis e.a. (2008) heeft overigens betrekking op data uit de periode 1997-1999.

<sup>26</sup> Figuur 3.11 is gebaseerd op een zevental onderdelen van het concernhoofdkantoor, dus exclusief ‘shared services’.

<sup>27</sup> In de survey is ook aan de Top 100 gevraagd naar de mate waarin een zestal drijfveren de mogelijke verplaatsing van concernhoofdkantoren naar het buitenland stimuleren. De onderstaande Figuur laat zien dat talent-gerelateerde drijfveren wederom tot de belangrijkste behoren. Deze bevinding komt overeen met het hiervoor gebleken grote belang van talent voor de locatiebeslissing en het lage attractiviteitsniveau van Nederland op dit punt. Op nummer drie staat de relatieve verslechtering van het vestigingsklimaat elders. Bijvoorbeeld in het geval dat in Nederland het vestigingsklimaat ten opzichte van concurrerende landen als het VK en de USA (zie Figuur 3.10) verslechtert. Verder zijn de internationalisering van de Raad van Bestuur (en Raad van Commissarissen) en de internationalisering van het aandelenbezit belangrijke drijfveren voor vertrek uit Nederland.



<sup>28</sup> De tekst van de survey vraag (voor Figuur 3.12) luidde: “To what extent do these factors hinder a possible relocation of your corporate headquarters to an alternative host country? 1 = to a very small extent, 10 = to a very large extent”.

<sup>29</sup> Zie Bijlage 3 voor een vergelijking van dit rapport.

<sup>30</sup> Een recent onderzoek van de Wereldbank naar het belastingklimaat plaatst Nederland wereldwijd op de 60<sup>e</sup> plaats. Vergelijken we deze positie met de alternatieve landen die in de Top 100 Survey werden genoemd, dan neemt Nederland een middenpositie in. Het Verenigd Koninkrijk (22<sup>e</sup> plaats) en met name Zwitserland (6<sup>e</sup> plaats) doen het beter dan Nederland. Nederland laat de Verenigde Staten (122<sup>e</sup>) echter achter zich.

<sup>31</sup> Op basis van Conference Board.