

# **EXTREME GROEI VAN DE IT-SECTOR**

- **Groot verschil tussen productie goederen en levering digitale producten / diensten**
- **Snelle expansie nu veel makkelijker dan in 20e eeuw**
- **Wel opmerkelijk: mondiale succes Amerikaanse bedrijven en platforms. Waar blijven grote Europese successen?**
- **Opvallend: vervaging onderscheid goederen / diensten**
- **En vervaging onderscheid digitaal / niet-digitaal: alle bedrijven worden (deels) IT-bedrijven (denk aan banken, retail, in de toekomst autofabrikanten...)**
- **Rol platforms & interactie hardware-software van belang; antitrust – Microsoft, Apple... Straks Google, Facebook?**

# **HET ECOSYSTEEM**

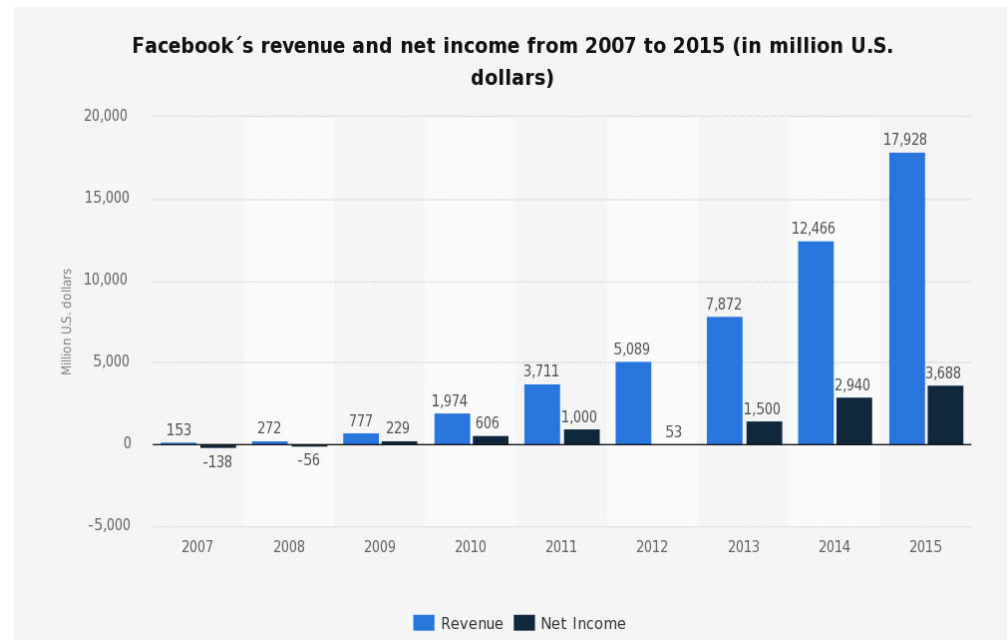
- **Geloof in de toekomst en verandering (we staan slechts aan het begin)**
- **Amerikaans ondernemerschap bij startende bedrijven**
- **Stanford en Berkeley**
- **Sandhill road**
- **Online platforms zijn vrijwel allemaal Amerikaans**

# CASUS: FACEBOOK (1)



- Opgericht in 2004
- Winstgevend in 2009; beursgang in 2012
- 2015: 12.000 werknemers, omzet \$17.9 mld, winst \$3.69 mld en in beurswaarde grens van \$ 250 mld gepasseerd (als snelste ooit)

- 1,6 mld accounts
- Dagelijks meer dan 1 mld gebruikers!
- *“How many institutions in human history have had a reach of over 1 billion people?”*



# CASUS: FACEBOOK (2)



- **Van studentensmoelenboek naar big business**
- **Strategie: consumenten (nu nog met name gratis) diensten aanbieden en zoveel mogelijk binnen eigen ‘omgeving’ houden**
- **Verdienmodel: reclameinkomsten via “targeted ads”**
- **Samen met Google ontvangt Facebook ± helft van alle digitale reclameuitgaven wereldwijd!**
- **In april 2012 kocht Facebook Instagram (met zijn 12 personeelsleden!) op voor \$1 mld**
- **In februari 2014 kocht Facebook Whatsapp Messenger voor \$ 19 mld – daarvan \$ 6,8 mld voor Jan Koum, in 1992 als 16-jarige uit Oekraïne naar de VS geëmigreerd!**



# **CASUS: FACEBOOK (3)**

## **Mogelijke bedreigingen:**

- **Nieuwe, alternatieve platforms**
- **Technologische ontwikkelingen zoals “ad blockers”**
- **(Reputatie)schade door misbruik kwaadwillenden**
  - **Van overheidswege:**
- **Marktafscherming naar voorbeeld China, Iran**
- **Regulering vanuit antitrust (mededingings)perspectief**
- **Regulering vanuit privacybescherming**

## 'LIKE' VOOR RUTTE?

5 uit-  
t.  
oli-  
vee.  
be-  
lus  
De  
ei-  
a-  
n.  
-  
e



Premier Rutte lijkt het in het Californische Silicon Valley zeer goed te kunnen vinden met Sheryl Sandberg, één van de hoogste bazinnen van Facebook. Rutte zelf zegt veel te leren in de Verenigde Staten. „We hopen natuurlijk veel Amerikaanse ondernemers naar Nederland te halen.” Neelie Kroes vergezelt Rutte tijdens het driedaagse bezoek in en rond Silicon Valley.

FOTO ANP

# **CASUS: UBER**

- **Bekendste voorbeeld van disruptive technology**
- **Is overheid in staat hierop te reageren?**
- **Aanpak tot nu toe: handhaving bestaande (achterhaalde?) wetgeving, rechtszaken etc.**
- **NLse Taxiwet heeft tot doel bescherming consument; in hoeverre nog effectief / relevant?**
- **Uber heeft diepe zakken; en geniet in veel landen vertrouwen in platform (netwerkeffect)**
- **Moet overheid zich richten op uitkopen huidige chauffeurs en ruimte voor meerdere concurrerende platforms maken?**
- **Hoe wereldveranderend is de nieuwe IT-golf? Voor consumenten en voor bedrijven?**



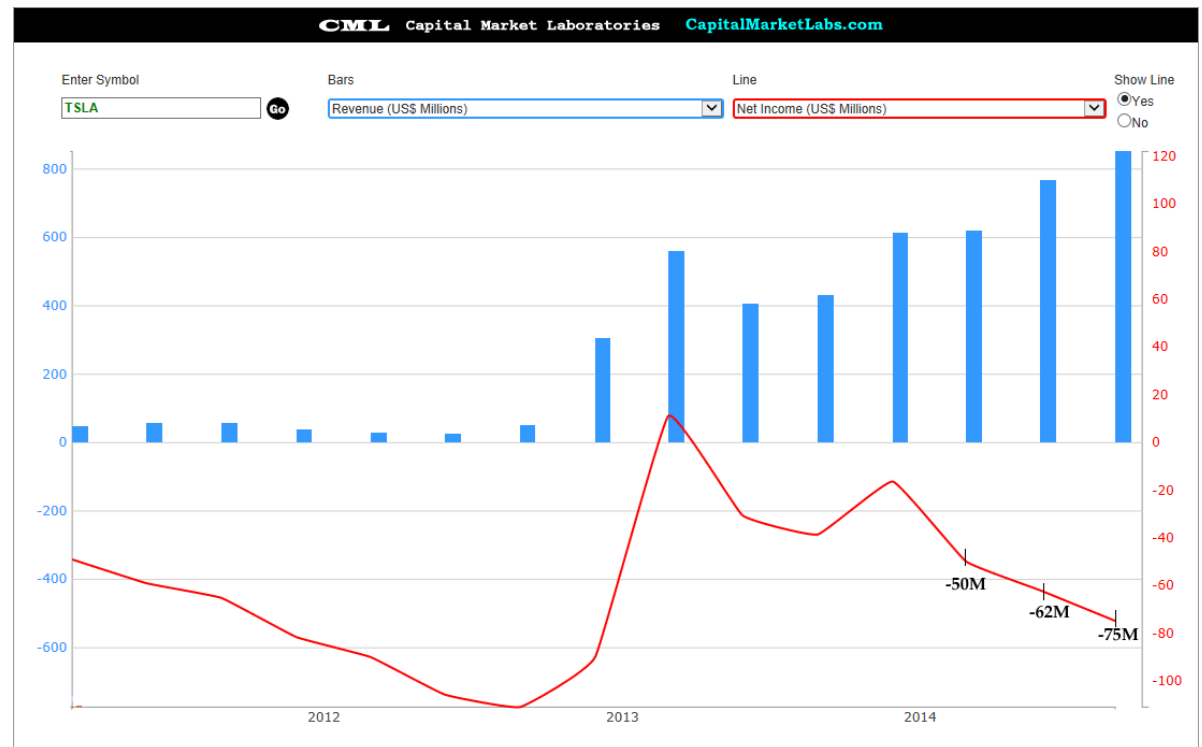
UBER



# CASUS: TESLA

- **Elon Musk richtte eerder Paypal en Zip2 op. Met opbrengt richtte hij Tesla en SpaceX op.**
- **Wereldverbeteraar en visionair.**
- **Dit bedrijf richt zich op kapitaalintensieve industrie en goederen.**

- **Tesla is nog altijd verlieslatend. Maar de omzet en aandelenkoers blijven wel stijgen!**





# LESSEN UIT SILICON VALLEY

- **Ecosysteem waarin kennis en kapitaal makkelijk toegankelijk zijn**
- ***‘Money and people go where money and people are’* – de prijs van vastgoed lijkt niet uit te maken**
- **Risicobereidheid en cultuur van ondernemerschap**
- **Het voordeel van één (redelijk homogene) welvarende markt van 320 mln is gigantisch**
- **Interne markt EU is op papier groter dan VS, maar geldt in wezen alleen voor goederen**
- **Persoonlijke relaties zijn zeer belangrijk, weten we dankzij Neelie ;-)**







# DISCUSSIE (1)

*“Markets are either local or global. So forget Europe – and go global”*

**M.a.w.: die Europese interne markt is toch niet zo belangrijk, NLse bedrijven moeten – via de VS als springplank – mondiaal gaan**

*of*

**Het succes van de VS illustreert het falen van de EU**

**Maak nou eens werk van die Interne Europese Markt (ook voor diensten en digitaal), dan komen de Europese platforms en succesverhalen vanzelf!**

# **DISCUSSIE (2)**

**De wereld van het zakendoen – en daarmee onze arbeidsmarkt – zal vanwege ICT en nieuwe technologie de komende jaren nóg sneller veranderen dan in afgelopen jaren**

**NL moet er dan ook alles aan doen op digitaal vlak Nr. 1 te zijn en zichzelf neerzetten als ‘digital gateway to Europe’**

*of*

**‘Digitaal’ is niet per sé het onderscheidende criterium, NL moet juist in andere aspecten en sectoren sterk en vooruitstrevend zijn**

**Van:** [REDACTED]  
**Aan:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** Presentatie KMP lunchSF2016.ppt  
**Datum:** donderdag 11 februari 2016 15:50:26  
**Bijlagen:** [Presentatie KMP lunchSF2016.ppt](#)

---

Wil jij kijken naar mijn aanvullingen?

Ik heb 2 slides Fb toegevoegd en beetje extra tekst aan Uber en de discussieslides toegevoegd.

Ik vind Tesla nog beetje mager; wil jij kijken of je iets over hun ambities kan toevoegen; misschien nog 1 slide? Musk gelooft bijv heilig in batterijen en duurzame energie, maar dat staat haaks op al die Shell voorspellingen over de komende 30 / 40 jaar. Daar iets over opnemen?

**Follow Up bezoek MP aan Silicon Valley – Actielijst versie 16 februari 2016**

Actie	Actiehouder	Status / opmerkingen
<p>[Redacted]</p> <p>Buiten reikwijdte</p>	<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>
<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>
<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>
<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>
<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>
<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>
<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>
<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>
<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>
<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>

[redacted]		
[redacted]	[redacted]	[redacted]
<b>Uber</b>		
Bij bezoek Travis Kalanick aan Start-up fest een voor hem interessant programma aanbieden + Follow-up voor mogelijke activiteiten in NL	SUD, NFIA en EZ	
Vervolgafspraken maken met stas Dijkma om over activiteiten in NL te spreken. Mogelijk te koppelen aan zijn bezoek aan start-up fest	I&M, NFIA en EZ	NFIA gaat na bij Uber (CA). AZ brengt onder de aandacht van I&M.
[redacted]	[redacted]	
[redacted]	[redacted]	
[redacted]	[redacted]	
[redacted]	[redacted]	
Buiten reikwijdte	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	
[redacted]	[redacted]	
[redacted]	[redacted]	



**Van:** [redacted]  
**Aan:** [redacted]  
**Cc:** [redacted]  
**Onderwerp:** FW: Actiepuntenlijst bezoek MP en Kroes aan SV 2016.docx  
**Datum:** dinsdag 16 februari 2016 17:19:44  
**Bijlagen:** [Actiepuntenlijst bezoek MP en Kroes aan SV 2016.docx](#)

---

[redacted]

Wil jij zoeken naar een moment om met [redacted] en [redacted] af te spreken op korte termijn? Wmb ook wel aardig eens hun richting op te gaan, dat is een oude belofte. Volgende week zou daarvoor voldoende tijd moeten zijn als zij aan het werk zijn.

Wellicht ook [redacted] meenemen, [redacted]

[redacted]

---

**Van:** [redacted]  
**Verzonden:** dinsdag 16 februari 2016 17:18  
**Aan:** [redacted]@startupdelta.org); [redacted] [redacted]@startupdelta.org)  
**CC:** [redacted]  
**Onderwerp:** Actiepuntenlijst bezoek MP en Kroes aan SV 2016.docx

Best [redacted]

Bijgaand treffen jullie de actiepuntenlijst van het bezoek van MP en Kroes aan San Francisco / Silicon Valley die we samen met CG en NFIA hebben opgesteld. Het is nog work in progress en dat zal waarschijnlijk nog even zo blijven. Graag zouden we met jullie op korte termijn een afspraak maken om de actielijst door te spreken. Ik vraag ons secretariaat om te zoeken naar een optie op korte termijn.

Mochten het al direct vragen oproepen dan weten jullie ons te vinden.

Alvast dank!

[redacted]

**Van:** [REDACTED]  
**Aan:** [REDACTED] - DGMI"  
**Cc:** [REDACTED] - DGB; [REDACTED] (NFIA) ([REDACTED]@cgsanfrancisco.org)  
**Onderwerp:** RE: Reis naar Californië  
**Datum:** donderdag 25 februari 2016 14:56:17

---

Beste [REDACTED]

In de voorbereiding van de reis van MP en Neelie Kroes naar Silicon Valley hadden we contact over het bezoek aan Uber en Tesla. De reis is erg goed verlopen en MP kwam enthousiast terug. Bijgaand stuur ik je – voor intern gebruik – het verslag van het gesprek met Uber. De CEO van Uber, Travis Kalanick, liet weten graag met staatssecretaris Dijkma te willen spreken. Tijdens het startup fest, dat door Startup Delta van Neelie Kroes wordt georganiseerd, vanaf 24 mei 2016 is hij in Nederland. Wellicht is op 24 mei of de dagen daar omheen tot een afspraak te komen.

In San Francisco lopen de contacten met Uber via NFIA, [REDACTED], zie cc. Laat me weten als [REDACTED] of ik van hulp kunnen zijn. Na 4 maart zal [REDACTED] het aanspreekpunt hiervoor zijn, omdat ik dan terugkeer bij I&M (bij OVS).

Alvast dank en groeten,

[REDACTED]

#### Terugkoppeling Uber

MP: Fantastic that you'll be at the Startup Fest in Amsterdam.

TK: Looking forward to it. Life of the entrepreneur is to continually push even when it hurts. It's never good when you're comfortable; that's a bad sign. Regardless of whether you have 6 employees (as I had for many years) or 6000, as I have now.

MP: Let me thank you for a) an Uber taxi I once got in New York; and b) your presence in Amsterdam, which I hope is only the beginning.

TK: I appreciate your support. Most gov'ts in Europe are coalition gov'ts which are not always able to move as their leaders would like to... What do you advise me to change policy in NL?

MP: Speak - together with Neelie - with the successor of Mansveld, Ms Dijkma, a very good minister.

TK: 2 things are key for meetings: the people and progress. In this case: a reliable ride at the lowest possible price - that should be the goal. It's about the freedom to establish - which is in the EU Treaty!

We want to seriously expand, but gov'ts must let Uber do its thing. When we reach a certain site in a city, we reach a car sharing model, where 2 people are taking the same car at the same time.

This decongests the city, is good for the environment and it's cheaper for the customer. You can be selfish and it's good for the community as a whole!

MP: Great, it's definitely good if you spread this message.

TK: In Europe people are always going on about the social model; even though the taxi drivers are all self-employed.

Over 50% of drivers in SF are doing less than 10 hours a week. This means most are topping up



their earnings on top of a regular job.

Essentially taxi licences work as a protected monopoly, worth a lot because they're kept too scarce - a few years ago a NY license cost \$ 1,2 mln! A bit cheaper now, but it's still treft from society - and inefficient, bad for congestion, air quality etc.

Expansion is key - more flexible supply reduces price.

NK: Where do you want to be 5 years from now?

TK: Affordable transport everywhere, ie: a future of car sharing, which will lead to much lower prices. There should always be a car nearby.

And other sectors can benefit from our revolution of transportation: 5 minute delivery of food, pharmaceuticals.

We know where pressure points are in cities; I expect to be partnering with cities in a year's time on urban planning. Right now we don't share any data; unlike Google, which makes money selling data.

TK: [redacted] is a friend of mine, he convinced me to base in Amsterdam. Excellent to have someone we can talk to

---

**Van:** [redacted] - DGMI [mailto:[redacted]@minienm.nl]

**Verzonden:** vrijdag 15 januari 2016 14:28

**Aan:** [redacted]

**CC:** [redacted]@minbuza.nl'; [redacted] - DGB

**Onderwerp:** RE: Reis naar Californië

Beste [redacted]

Dank voor je reactie. Mijn contactpersoon binnen IenM met betrekking tot Uber en alles wat daar mee samenhangt is [redacted]. Hij vraagt om wat meer achtergrondinformatie: is er een gesprek en zo ja met wie is het gesprek? Gaat het alleen om een bedrijfsbezoek? Is er alleen achtergrondinformatie nodig of ook gesprekspunten? Wat is de context etc. en is er al een programma bekend? Weet jij dat of kan [redacted] die vragen beantwoorden?

Met vriendelijke groet,

[redacted]

Sent with Good ([www.good.com](http://www.good.com))

-----Original Message-----

**From:** [redacted]@minaz.nl]

**Sent:** Friday, January 15, 2016 02:16 PM W. Europe Standard Time

**To:** [redacted] - DGMI

**Cc:** [redacted]@minbuza.nl

**Subject:** RE: Reis naar Californië

Beste [redacted]

Dank voor je mail en attente meedenken. Sorry dat ik niet eerder bij je terugkom, maar [redacted]

en ik hebben een vreselijk drukke week achter de rug.

Op 31 januari vertrekt MP inderdaad voor een 3-daags bezoek naar Silicon Valley en staan afspraken gepland met Tesla en Uber. Het lijkt me erg nuttig in de voorbereiding gebruik te maken van de kennis en ervaringen die jullie al hebben opgedaan. Ik geef direct cc aan [redacted] (jou vermoedelijk welbekend) die tegenwoordig vanuit BZ de dossiervoorbereiding verzorgt. Ten aanzien van de (gerechtelijke) stappen die tegen Uber lopen hebben wij bijvoorbeeld nog onvoldoende informatie. Ik kan me voorstellen dat jullie dit ook goed hebben uitgezocht. Ook van jullie verdere voorbereiding en de uitkomsten van de gesprekken van Schultz maken we graag gebruik. Is het eea toe te sturen?

Alvast hartelijk dank!

[redacted]

---

**Van:** [redacted]  
**Verzonden:** dinsdag 12 januari 2016 17:23  
**Aan:** [redacted] - DGMI'  
**CC:** [redacted]  
**Onderwerp:** RE: Reis naar Californië

Beste [redacted]  
Goed van je te horen en top dat je op het net komt. Deze reis wordt door [redacted] getrokken mijn collega raadadviseur, samen met [redacted]. Ik breng je per mail even in contact dan kunnen jullie rechtsreeks schakelen  
Hartelijke groet

[redacted]

---

**Van:** [redacted] - DGMI [[mailto:\[redacted\]@minienm.nl](mailto:[redacted]@minienm.nl)]  
**Verzonden:** dinsdag 12 januari 2016 15:44  
**Aan:** [redacted]  
**Onderwerp:** Reis naar Californië

Beste [redacted]

How's life? Ik begrijp dat de MP samen met Neelie Kroes (Start-Up Delta) een bezoek brengt aan Californië, op 31 januari en 1 februari. Inmiddels begrijp ik ook dat in het programma bezoeken aan Tesla (site visit plus gesprek met Elon Musk) en Uber zijn opgenomen. Gezien het bezoek van mijn Minister aan Tesla in november jl. en de situatie rond Uber in Nederland lijkt me een goede briefing vanuit IenM belangrijk. Ben jij voldoende gebriefd? Anderzijds hebben wij wellicht ook nog één en ander mee te geven.

Sterkte met de voorbereiding!

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

.....  
**Ministerie van Infrastructuur en Milieu**  
**Directie Internationaal**

Plesmanweg 1-6 | 2597 JG | Den Haag | C-1.12  
Postbus 20901 | 2500 EX | Den Haag

.....  
T 070 [REDACTED]

M 06 [REDACTED]

E [REDACTED]@minienm.nl

[www.rijksoverheid.nl/ienm](http://www.rijksoverheid.nl/ienm)

**Van:** [REDACTED].  
**Aan:** [REDACTED]  
**Cc:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** Actiepuntenlijst bezoek MP en Kroes aan SV 2016.docx  
**Datum:** donderdag 14 april 2016 9:30:40  
**Bijlagen:** [Actiepuntenlijst bezoek MP en Kroes aan SV 2016.docx](#)

---

[REDACTED]

Zie bijgevoegd. Het is alweer ruim anderhalve maand sinds we deze lijst hier op AZ hebben bijgewerkt, maar dit is de meest recente versie die ik kan terugvinden. Deze versie hebben we eind februari nog met onze Startup Delta collega's besproken.

Er liggen overigens nauwelijks nog actiepunten bij AZ. Laat me vooral weten als er vragen aan jouw kant zijn; uiteraard prima om zonodig even bij elkaar te zitten!

Groeten,

[REDACTED]

DRAFT

<b>PROGRAM 24<sup>th</sup> MAY: INVESTOR TOUR</b>		
07.30	Wake-up call	<i>All investors at Zoku get a 'Wake-up call - Zoku style'</i>
08.00	Breakfast @ Boat	<i>Boat leaves at Zoku to Beurs van Berlage</i>
08:30	Registration	<i>Coffee from barista's at Beurs van Berlage</i>
<b>VENTURE FORUM (VC only)</b>		
09.00	Official opening	<i>By Constantijn van Oranje at the Startup Garden</i>
09.10	Venture Forum	<i>Panel session with 6 leading global VC's (VC only)</i>
09.45	Startup Garden	<i>Pitches by 50 top European startups/scale-ups</i>
	Garden 1:	<i>Digital/Big Data/Fin-tech,</i>
	Garden 2:	<i>Mobile/IOT/Smart City/Transport,</i>
	Garden 3:	<i>Cleantech/Water/Energy/Hard Tech/Impact,</i>
	Garden 4:	<i>eHealth/AgiFood</i>
10.45	Move to opening show	<i>VC's and Startups/scale-ups move to main hall.</i>
<b>SESSION 1 "BUILD" (all)</b>		
11.00	Opening Act	<i>- Surprise -</i>
11.05	Moderator	<i>Introduction</i>
11.06	Neelie Kroes	<i>Welcoming words</i>
11.10	Tim Cook	<i>About value propositions, design and the role of platforms</i>
11.45	Panel discussion 1	<i>[Redacted] (Adyen), [Redacted] (Elastic) and [Redacted] (Booking.com)</i>
12.05	Pitches	<i>4 European startups give their pitch on stage + audience interaction</i>
12.40	Minister Henk Kamp	<i>Building the startup ecosystem</i>
12.45		<i>LUNCH</i>
<b>SESSION 2 "DISRUPT" (all)</b>		
13.45	Eric Schmidt	<i>Fire side chat with a tech journalist</i>
14.10	Panel discussion 2	<i>[Redacted] (Seedcamp) and [Redacted] (Atomic) on "How to innovate and accelerate"</i>
14.30	Travis Kalanick	<i>About the culture of disruption</i>
15.00		<i>TEA BREAK</i>
<b>SESSION 3 "CONNECT" (all)</b>		
16.00	Nathan Blecharczyk	<i>TBD</i>
16.20	Andrus Ansip	<i>Andrus Ansip (Vice President European Commission) interviewed by Constantijn van Oranje</i>
16.30	Surprise	<i>- SECRET -</i>
16.50	Pitches	<i>4 European startups give their pitch on stage + audience interaction</i>
17.20	Mark Rutte	<i>Prime Minister of the Netherlands wraps it up</i>
17.30	Drinks	<i>Drinks at Beurs van Berlage</i>
		<i>Boat leaves to Zoku</i>
18.00	VIP Reception	<i>@ Zoku (invite only)</i>
21.00	After party	<i>@ Zoku (invite only)</i>

[REDACTED]

---

**Van:** [REDACTED]  
**Verzonden:** donderdag 19 mei 2016 13:38  
**Aan:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** FW: startup minister-president

**Opvolgingsmarkering:** Opvolgen  
**Markeringsstatus:** Voltooid

T.i.

---

**Van:** [REDACTED]  
**Verzonden:** donderdag 19 mei 2016 13:37  
**Aan:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** RE: startup minister-president

We worden gek van de selfies en handtekeningen [REDACTED]. Ik laat [REDACTED] nog wel even duidelijk aangeven dat het om een korte ontmoeting gaat en meer niet.

Ik ga doorgeven dat [REDACTED] langer blijft. Moet ik een extra auto regelen voor de heenreis. Je ziet zo mijn mail wel in c.

Groet [REDACTED]

---

**Van:** [REDACTED]  
**Verzonden:** donderdag 19 mei 2016 13:21  
**Aan:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** RE: startup minister-president

Ha [REDACTED],

Onze overweging was dat gesprekje in aparte ruimte mogelijk onnodig geheimzinnig overkomt voor 'courtesy gesprekje'. Maar ik vertrouw op jouw inschatting in deze.

[REDACTED] gaat niet eerder die dag, maar blijft voor het diner.

Gr.

---

**Van:** [REDACTED]  
**Verzonden:** donderdag 19 mei 2016 13:18  
**Aan:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** RE: startup minister-president

Hallo [REDACTED],

Ik was net bezig met een mail naar [REDACTED] omdat ze tel. niet bereikbaar is.

Ik vroeg juist wel naar een aparteplekje heel moeilijk te vinden en ook al kan dit een wat oppervlakkig gesprek zijn, je kunt er van op aan dat we door derden benaderd zullen worden en er van een korte ontmoeting weinig sprake zal kunnen zijn. Ik hoop dus dat je ermee kunt instemmen dat ik dit verander in mijn mail naar haar.

Groet [REDACTED]

Nb: ik begrijp dat jij meegaat en dat [REDACTED] er ook bij is.  
Gaat [REDACTED] eerder die dag?

---

**Van:** [REDACTED]  
**Verzonden:** donderdag 19 mei 2016 10:56  
**Aan:** [REDACTED]  
**CC:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** RE: startup minister-president

Ha [REDACTED],

Telefonisch lopen we elkaar steeds mis, dan maar even per mail.

Ontmoeting met Travis Kalanick vooral 'courtesy talk'. MP en Travis hebben elkaar in San Francisco gesproken en dit is een goede manier om relatie te bestendigen. Aparte ruimte is niet nodig, wel fijn als ergens rustig hoekje in de zaal aanwezig is met statafel oid voor kort gesprek. Graag ook aanwezigheid van Neelie Kroes.

Eric Schmidt, Tim Cook, nathan Blecharczyk e.a. zijn al vertrokken voordat MP spreekt?

Groet,

[REDACTED]

**Van:** [REDACTED] [REDACTED]@startupfesteurope.com]  
**Verzonden:** woensdag 18 mei 2016 17:45  
**Aan:** [REDACTED]  
**CC:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** Re: startup minister-president

Beste [REDACTED],

### **Een korte update van mijn kant:**

- Neelie Kroes zal de MP ontvangen zodra hij arriveert. Ik heb haar gevraagd om 16.50 uur vrij te houden
- Via [REDACTED] kwam het verzoek voor een ontmoeting tussen de MP en Travis Kalanick (Uber), deze staat nu gereserveerd voor 17.20-17.25 (cc [REDACTED], op verzoek van [REDACTED])
- Je collega's [REDACTED] en [REDACTED] zijn in contact met ons PR bureau
- Bijgevoegd vind je de registratiepas voor de MP en jouzelf, zodat voor beide een badge wordt aangemaakt

### **Mijn vragen voor jou:**

- Klopt het dan het schema **17.06-17.16** alsnog gelukt is?
- Lukt het de MP om om **16.50** aanwezig te zijn zodat hij direct door kan naar het aanbrengen van de microfoon en een kwartier later on stage komt?
- Zijn er nog andere collega's voor wie een toegangspas nodig is?
- Is er een aparte ruimte nodig voor de ontmoeting tussen Travis Kalanick en de MP? Ik brief UBER graag goed wat betreft de verwachting omdat Travis wacht tot deze ontmoeting



plaatsvindt; is het een hand schudden of echt een gesprek? Wil de MP dat Neelie hier ook bij aanwezig is?

Alvast hartelijk dank,  
[redacted]

2016-05-13 10:12 GMT+02:00 [redacted] <[redacted]@minaz.nl>:  
Hallo [redacted], dank voor je bericht.

Ik geef jou even de namen van mijn collega's die zich met pers bezighouden:  
[redacted] (zie cc)

Ga dinsdag even met hen afstemmen ( ook om te zien of er interview mogelijkheden zijn); daarna kan iedereen weer contact hebben met meer achtergrondinfo.

Moet ook bekijken of we iets eerder kunnen arriveren; zal heel moeilijk zijn want de agenda zit strak vol en volgens mij hebben we deze bijeenkomst er al tussen gezet.

Tot later!  
[redacted]

Sent with Good ([www.good.com](http://www.good.com))

-----Original Message-----

**From:** [redacted] [redacted]@startupfesteurope.com]  
**Sent:** Thursday, May 12, 2016 10:01 PM W. Europe Standard Time  
**To:** [redacted]  
**Cc:** [redacted]  
**Subject:** Re: startup minister-president

Beste [redacted],

Dankjewel voor je mail. Een iets verlaat antwoord door de vele meetings vandaag.  
Ik beantwoord één voor één je vragen:

Is er een actueel draaiboek?

Bijgevoegd vind je het hele programma. Wil je me laten weten of dit voldoende is?

Ik heb een tijdschema waar de MP is ingepland om 17.20 uur. In een tekst van jou staat 17.06 uur - 17.16 uur

Het klopt dat hij is ingedeeld tussen 17.06-17.16. Het spijt me dat dit eerder anders is gecommuniceerd. Er zijn een aantal wijzigingen gemaakt in het eerdere schema omdat het niet uitkwam met de internationale sprekers die invliegen en veelal direct weer weg moeten. Wil je me laten weten of je met dit tijdschema uit de voeten kunt?

Ik zou graag zien dat de MP het podium opkomt vanuit de zaal; kan ik een overzichtje krijgen van de placering?



Ik heb je wens genoteerd. Zullen we afspreken dat hij vanaf de achterkant van de zaal opkomt? Dan zet ik een stoel voor hem klaar aan het einde van het midden-gangpad. Je vindt bijgevoegd een plattegrond. Dit kan een heel leuk effect geven als hij vanaf daar opkomt (Tim Cook doet dit bijvoorbeeld ook in de ochtend). Ik denk dat dit de beste optie is in verband met zijn aankomst terwijl het programma bezig is. Als je het toch beter vindt om hem plaats te laten nemen op de eerste rij nadat hij is binnen gekomen, dan hoor ik het natuurlijk graag.

Er is op dit moment geen overzicht van de placering. Ik heb dit wel als bedoeling gehad, maar sprekers komen binnen en gaan regelmatig weer weg, waardoor de placering per half uur verschilt. De eerste rij is in elk geval gereserveerd voor sprekers.

Zal zsm mailen wie hem zullen begeleiden. Zijn begeleiding zit altijd direct achter hem in de zaal. Fijn, dankjewel. Ivm bovenstaand punt bespreek ik graag met je waar de MP plaatsneemt voordat hij opkomt (op eerste rij met begeleiding recht achter hem, of achteraan in de zaal).

Ik zie dat de MP ontvangen zal worden door 2 hostesses. Ik wil graag vragen om met een ander voorstel te komen. Het is passend als Mw.Kroes de minister-president kan ontvangen. Begrijpelijk. Ik stem af met mevrouw Kroes en kom bij je terug met een beter voorstel.

Punt beveiliging: daar hoeven jullie niets aan te doen; regelen we zelf. Mocht er contact nodig zijn, dan geef ik jouw naam door als contactpersoon, ok? Of is er iemand specifiek voor aangesteld bij deze bijeenkomst? Dan graag naam en mobiele nummer.

Ik ben inderdaad het algemene aanspreekpunt voor alle sprekers. Mijn nummer is [REDACTED].

Er is bij de Beurs van Berlage wel een persoon aanwezig specifiek voor de beveiliging. Het email-adres via welke hij te bereiken is: [REDACTED] (heel graag een cc met onze producent daarin als je dat geen probleem vindt; [REDACTED] en mobiele nummer van de beveiliging [+31](#) [REDACTED]).

Voor de zekerheid nog even de vraag of er een spreekgestoelte op podium staat met een vaste microfoon; daarnaast willen we graag een losse handmicrofoon. Op een tafeltje ernaast neerleggen, zodat hij die kan pakken als hij wil. We hoeven geen reversmicrofoon. Genoteerd, wordt geregeld.

Wij verwachten dat de minister-president om 17.00 uur zal arriveren; ik ben altijd iets eerder dus ik kan jullie informeren over tijdstip aankomst.

Zou het mogelijk zijn dat hij 10 minuten eerder aanwezig is, zodat hij sowieso op tijd is om om 17.06 op te gaan? Dat zou geweldig zijn. Ik snap dat ik je overviel met het andere tijdstip. Fijn hierover nog af te stemmen.

Er worden geen beelden gebruikt tijdens zijn speech en er hoeft ook geen achtergrondbeeld geprojecteerd te worden.

Helder, genoteerd.

Hoe wat media?

Er zijn meer dan 50 journalisten aanwezig. RTL Z streamt de hele dag live, zowel op internet als op tv. BNR is aanwezig en zendt live uit op de radio. Mijn vraag aan jou is of de MP graag met media in gesprek gaat en bv geïnterviewd zou willen worden door RTL Z of andere aanwezige media. Mocht je een bepaalde voorkeur hebben voor tv, print of online dan hoor ik het graag. Ik kan natuurlijk rechtstreeks contact maken tussen jou en ons media team als je dat fijn vindt.

Moeten de deelnemers aan deze bijeenkomst een financiële bijdrage leveren? Zoja, hoeveel bedraagt deelname?

De helft van de deelnemers betaalt, de helft is genodigd. Er zijn tussen de 1000 en 1200 aanwezigen.

Van de betaalde tickets zijn er meerdere tarieven; het startup tarief (200 euro), het tarief met korting (650 euro), het volle tarief (995 euro).

Ik zie uit naar je mail, en ben morgen goed bereikbaar tussen 12 en 15u.

Hartelijke groet,

█

2016-05-12 12:30 GMT+02:00 █ █ [@minaz.nl](mailto:█@minaz.nl)>:

Beste █,

Ik was een aantal dagen afwezig en zoals █ met je had afgesproken kom ik nu even bij je op de lijn om antwoord

te geven op aantal vragen van jullie kant.

Allereerst de vraag:

- Is er een actueel draaiboek?

Ik heb een tijdschema waar de MP is ingepland om 17.20 uur. In een tekst van jou staat 17.06 uur -17.16 uur

- Ik zou graag zien dat de MP het podium opkomt vanuit de zaal; kan ik een overzichtje krijgen van de placering?
- Zal zsm mailen wie hem zullen begeleiden. Zijn begeleiding zit altijd direct achter hem in de zaal.
- Ik zie dat de MP ontvangen zal worden door 2 hostesses. Ik wil graag vragen om met een ander voorstel te komen. Het is passend als Mw.Kroes de minister-president kan ontvangen.

Graag even afstemming over dit punt.

- Punt beveiliging: daar hoeven jullie niets aan te doen; regelen we zelf. Mocht er contact nodig zijn, dan geef ik jouw naam door als contactpersoon, ok? Of is er iemand specifiek voor aangesteld bij deze bijeenkomst? Dan graag naam en mobiele nummer.

- Voor de zekerheid nog even de vraag of er een spreekgestoelte op podium staat met een vaste microfoon; daarnaast willen we graag een losse handmicrofoon. Op een tafeltje ernaast neerleggen, zodat hij die kan pakken als hij wil. We hoeven geen reversmicrofoon.
- Wij verwachten dat de minister-president om 17.00 uur zal arriveren; ik ben altijd iets eerder dus ik kan jullie informeren over tijdstip aankomst.
- Er worden geen beelden gebruikt tijdens zijn speech en er hoeft ook geen achtergrondbeeld geprojecteerd te worden.

Met vriendelijke groet,

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

email [Redacted] [minaz.nl](mailto:[Redacted]@minaz.nl)

Ministerie van Algemene Zaken

Rijksvoorlichtingsdienst

Binnenhof 19 Den Haag

Postbus 20001 2500 EA Den Haag

\*\*\*\*\*

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen.

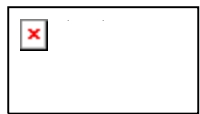
De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

\*\*\*\*\*

--  
Warm Regards,

  
[+316](#)



@startupfesteu  
[www.startupfest.eu](http://www.startupfest.eu)

\*\*\*\*\*

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen.

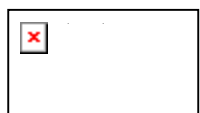
De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

\*\*\*\*\*

--  
Warm Regards,

  
[+316-](#)



@startupfesteu  
[www.startupfest.eu](http://www.startupfest.eu)

**Van:** [redacted]  
**Aan:** [redacted]  
**Cc:** [redacted]  
**Onderwerp:** RE: startup minister-president  
**Datum:** donderdag 19 mei 2016 10:55:41

---

Ha [redacted]

Telefonisch lopen we elkaar steeds mis, dan maar even per mail.

Ontmoeting met Travis Kalanick vooral 'courtesy talk'. MP en Travis hebben elkaar in San Francisco gesproken en dit is een goede manier om relatie te bestendigen. Aparte ruimte is niet nodig, wel fijn als ergens rustig hoekje in de zaal aanwezig is met statafel oid voor kort gesprek. Graag ook aanwezigheid van Neelie Kroes.

Eric Schmidt, Tim Cook, nathan Blecharczyk e.a. zijn al vertrokken voordat MP spreekt?

Groet,

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]

Buiten reikwijdte

- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]



**Van:** [REDACTED]  
**Aan:** [REDACTED]  
**Cc:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** Re: startup minister-president  
**Datum:** donderdag 19 mei 2016 15:30:04  
**Bijlagen:** [image001.jpg](#)

---

Hi [REDACTED]

**Dankjewel hiervoor.**

**Ik ga de laatste paar dingen regelen en kom morgen bij je terug per telefoon.**

Groet [REDACTED]

2016-05-19 13:45 GMT+02:00 [REDACTED] <[REDACTED]@minaz.nl>:

Hallo [REDACTED]

Loop jouw vragen/opmerkingen snel door:

- Prima dat Mw.Kroes ontvangt. Is wel handig als jij ook aanwezig bent bij aankomst, zodat we precies en snel naar beginplek kunnen lopen.

- Hebben jullie voor gesprek met Uber een aparte ruimte die dicht bij podium is? Zoja, waar? Net nog even met [REDACTED] afgestemd dat een aparte ruimte, niet te officieel, wel beter is voor dit 'handshake' moment.

Anders krijgen we allerlei selfies en handtekeningen tussendoor. Neelie Kroes er graag bij.

Kun jij hem nog wel duidelijk maken dat het om een korte ontmoeting gaat en dat het geen uitgebreid gesprek kan worden?

NB: hou die ruimte dan ook echt vrij voor deze ontmoeting, anders gaat de tijd verloren met aandacht voor derden en dat is niet de intentie. Ik ga er van uit dat de heer Kalanick

weet dat er 5 minuten voor staat.

- De minister-president loopt nooit rond met een badge > zijn begeleiding vaak ook niet want wij vliegen in en uit en maken verder nergens gebruik van. Bovendien is er morgen in dat uur dat wij er zijn altijd iemand van jullie bij toch? [REDACTED] zal langer aanwezig zijn dan de hieronder genoemde begeleiding; voor hem misschien wel handig om een badge te hebben? Hij blijft voor diner.

- De minister-president wordt begeleid door;  
· [redacted], [redacted], woordvoerder  
· [redacted], [redacted]  
[redacted], [redacted]  
[redacted] [redacted]

- Is prima als MP van achter uit de zaal naar voren gaat; wij blijven wel achterin tot hij klaar is. Omdat we heel veel willen doen in de resterende tijd (veel persverzoeken) tot het vertrek is het zaak om na de wrap up, waarvan ik hoop dat die niet heel erg gaat uitlopen, snel in gesprek kan met de heer Kalanick. Ik hoor wel van jou waar we deze ontmoeting even kunnen hebben. Na de woorden van de MP kan hij weer naar achteren lopen waar wij op hem wachten. Moeten wij trouwens naar de wrap up luisteren of kunnen we al door? Als dat niet hoeft kunnen we ook verder van podium naar ruimte lopen.

- Wat aankomsttijd betreft: wij doen er alles aan om de MP te laten arriveren om 16.55 uur; eerder gaat beslist niet lukken. We zijn ook heel afhankelijk van de verkeerssituatie > centrum Amsterdam om die tijd is heel erg moeilijk. Ik ga contact met jou houden en als het heel erg mis mocht gaan, dan moeten we misschien de wrap up omdraaien met zijn speech.

- Ik had jou gevraagd naar een spreekgestoelte met vaste microfoon en op een krukje ernaast een losse handmicrofoon. De MP hoeft dus geen reversmicrofoon opgespeld te krijgen. Kun je zorgen dat dit goed geregeld is?

- Bel me nog even om te kijken of we nu alles hebben.

Groet [redacted]

[redacted] [redacted]

[redacted]

06- [redacted]

email: [redacted] [@minaz.nl](mailto:[redacted]@minaz.nl)

Ministerie van Algemene Zaken

Rijksvoorlichtingsdienst

Binnenhof 19 Den Haag

**Van:** [redacted] [mailto:[redacted]@startupfesteurope.com]

**Verzonden:** woensdag 18 mei 2016 17:45

**Aan:** [redacted]

**CC:** [redacted]

**Onderwerp:** Re: startup minister-president

Beste [redacted]

### **Een korte update van mijn kant:**

- Neelie Kroes zal de MP ontvangen zodra hij arriveert. Ik heb haar gevraagd om 16.50 uur vrij te houden
- Via [redacted] kwam het verzoek voor een ontmoeting tussen de MP en Travis Kalanick (Uber), deze staat nu gereserveerd voor 17.20-17.25 (cc [redacted], op verzoek van [redacted])
- Je collega's [redacted] zijn in contact met ons PR bureau
- Bijgevoegd vind je de registratiepas voor de MP en jouzelf, zodat voor beide een badge wordt aangemaakt

### **Mijn vragen voor jou:**

- Klopt het dan het schema **17.06-17.16** alsnog gelukt is?
- Lukt het de MP om om **16.50** aanwezig te zijn zodat hij direct door kan naar het aanbrengen van de microfoon en een kwartier later on stage komt?
- Zijn er nog andere collega's voor wie een toegangspas nodig is?
- Is er een aparte ruimte nodig voor de ontmoeting tussen Travis Kalanick en de MP? Ik brief UBER graag goed wat betreft de verwachting omdat Travis wacht tot deze ontmoeting plaatsvindt; is het een hand schudden of echt een gesprek? Wil de MP dat Neelie hier ook bij aanwezig is?

Alvast hartelijk dank,

[redacted]



2016-05-13 10:12 GMT+02:00 [redacted] <[redacted]@minaz.nl>:

Hallo [redacted], dank voor je bericht.

Ik geef jou even de namen van mijn collega's die zich met pers bezighouden:  
[redacted] (zie cc)

Ga dinsdag even met hen afstemmen ( ook om te zien of er interview mogelijkheden zijn); daarna kan iedereen weer contact hebben met meer achtergrondinfo.

Moet ook bekijken of we iets eerder kunnen arriveren; zal heel moeilijk zijn want de agenda zit strak vol en volgens mij hebben we deze bijeenkomst er al tussen gezet.

Tot later!  
[redacted]

Sent with Good ([www.good.com](http://www.good.com))

-----Original Message-----

**From:** [redacted] [redacted]@startupfesteurope.com]  
**Sent:** Thursday, May 12, 2016 10:01 PM W. Europe Standard Time  
**To:** [redacted]  
**Cc:** [redacted]  
**Subject:** Re: startup minister-president

Beste [redacted]

Dankjewel voor je mail. Een iets verlaat antwoord door de vele meetings vandaag.

Ik beantwoord één voor één je vragen:

Is er een actueel draaiboek?

Bijgevoegd vind je het hele programma. Wil je me laten weten of dit voldoende is?

Ik heb een tijdschema waar de MP is ingepland om 17.20 uur. In een tekst van jou staat 17.06 uur -17.16 uur

Het klopt dat hij is ingedeeld tussen 17.06-17.16. Het spijt me dat dit eerder anders is gecommuniceerd. Er zijn een aantal wijzigingen gemaakt in het eerdere schema omdat het niet uitkwam met de internationale sprekers die invliegen en veelal direct weer weg moeten. Wil je me laten weten of je met dit tijdschema uit de voeten kunt?

Ik zou graag zien dat de MP het podium opkomt vanuit de zaal; kan ik een overzichtje krijgen van de placering?

Ik heb je wens genoteerd. Zullen we afspreken dat hij vanaf de achterkant van de zaal opkomt? Dan zet ik een stoel voor hem klaar aan het einde van het midden-gangpad. Je vindt bijgevoegd een plattegrond. Dit kan een heel leuk effect geven als hij vanaf daar opkomt (Tim Cook doet dit bijvoorbeeld ook in de ochtend). Ik denk dat dit de beste optie is in verband met zijn aankomst terwijl het programma bezig is. Als je het toch beter vindt om hem plaats te laten nemen op de eerste rij nadat hij is binnen gekomen, dan hoor ik het natuurlijk graag.

Er is op dit moment geen overzicht van de placering. Ik heb dit wel als bedoeling gehad, maar sprekers komen binnen en gaan regelmatig weer weg, waardoor de placering per half uur verschilt. De eerste rij is in elk geval gereserveerd voor sprekers.

Zal zsm mailen wie hem zullen begeleiden. Zijn begeleiding zit altijd direct achter hem in de zaal.

Fijn, dankjewel. Ivm bovenstaand punt bespreek ik graag met je waar de MP plaatsneemt voordat hij opkomt (op eerste rij met begeleiding recht achter hem, of achteraan in de zaal).

Ik zie dat de MP ontvangen zal worden door 2 hostesses. Ik wil graag vragen om met een ander voorstel te komen. Het is passend als Mw.Kroes de minister-president kan ontvangen.

Begrjpelijk. Ik stem af met mevrouw Kroes en kom bij je terug met een beter voorstel.

Punt beveiliging: daar hoeven jullie niets aan te doen; regelen we zelf. Mocht er contact nodig zijn, dan geef ik jouw naam door als contactpersoon, ok? Of is er iemand specifiek voor aangesteld bij deze bijeenkomst? Dan graag naam en mobiele nummer.

Ik ben inderdaad het algemene aanspreekpunt voor alle sprekers. Mijn nummer is 06 [REDACTED].

Er is bij de Beurs van Berlage wel een persoon aanwezig specifiek voor de beveiliging. Het email-adres via welke hij te bereiken is: [REDACTED]. (heel graag een cc met onze producent daarin als je dat geen probleem vindt; [REDACTED] en mobiele nummer van de beveiliging +31 [REDACTED]).

Voor de zekerheid nog even de vraag of er een spreekgestoelte op podium staat met een vaste microfoon; daarnaast willen we graag een losse handmicrofoon. Op een tafeltje ernaast neerleggen, zodat hij die kan pakken als hij wil. We hoeven geen reversmicrofoon.

Genoteerd, wordt geregeld.

Wij verwachten dat de minister-president om 17.00 uur zal arriveren; ik ben altijd iets eerder dus ik kan jullie informeren over tijdstip aankomst.  
Zou het mogelijk zijn dat hij 10 minuten eerder aanwezig is, zodat hij sowieso op tijd is om om 17.06 op te gaan? Dat zou geweldig zijn. Ik snap dat ik je overviel met het andere tijdstip. Fijn hierover nog af te stemmen.

Er worden geen beelden gebruikt tijdens zijn speech en er hoeft ook geen achtergrondbeeld geprojecteerd te worden.  
Helder, genoteerd.

#### Hoe wat media?

Er zijn meer dan 50 journalisten aanwezig. RTL Z streamt de hele dag live, zowel op internet als op tv. BNR is aanwezig en zendt live uit op de radio. Mijn vraag aan jou is of de MP graag met media in gesprek gaat en bv geïnterviewd zou willen worden door RTL Z of andere aanwezige media. Mocht je een bepaalde voorkeur hebben voor tv, print of online dan hoor ik het graag. Ik kan natuurlijk rechtstreeks contact maken tussen jou en ons media team als je dat fijn vindt.

#### Moeten de deelnemers aan deze bijeenkomst een financiële bijdrage leveren? Zoja, hoeveel bedraagt deelname?

De helft van de deelnemers betaalt, de helft is genodigd. Er zijn tussen de 1000 en 1200 aanwezigen.

Van de betaalde tickets zijn er meerdere tarieven; het startup tarief (200 euro), het tarief met korting (650 euro), het volle tarief (995 euro).

Ik zie uit naar je mail, en ben morgen goed bereikbaar tussen 12 en 15u.

Hartelijke groet,

■

2016-05-12 12:30 GMT+02:00 ■ <■@minaz.nl>:

Beste ■

Ik was een aantal dagen afwezig en zoals ■ met je had afgesproken kom ik nu even bij je op de lijn om antwoord

te geven op aantal vragen van jullie kant.

Allereerst de vraag:

- Is er een actueel draaiboek?

Ik heb een tijdschema waar de MP is ingepland om 17.20 uur. In een tekst van jou staat 17.06 uur -17.16 uur

- Ik zou graag zien dat de MP het podium opkomt vanuit de zaal; kan ik een overzichtje krijgen van de placering?
- Zal zsm mailen wie hem zullen begeleiden. Zijn begeleiding zit altijd direct achter hem in de zaal.
- Ik zie dat de MP ontvangen zal worden door 2 hostesses. Ik wil graag vragen om met een ander voorstel te komen. Het is passend als Mw.Kroes de minister-president kan ontvangen.

Graag even afstemming over dit punt.

- Punt beveiliging: daar hoeven jullie niets aan te doen; regelen we zelf. Mocht er contact nodig zijn, dan geef ik jouw naam door als contactpersoon, ok? Of is er iemand specifiek voor aangesteld bij deze bijeenkomst? Dan graag naam en mobiele nummer.
- Voor de zekerheid nog even de vraag of er een spreekgestoelte op podium staat met een vaste microfoon; daarnaast willen we graag een losse handmicrofoon. Op een tafeltje ernaast neerleggen, zodat hij die kan pakken als hij wil. We hoeven geen reversmicrofoon.
- Wij verwachten dat de minister-president om 17.00 uur zal arriveren; ik ben altijd iets eerder dus ik kan jullie informeren over tijdstip aankomst.
- Er worden geen beelden gebruikt tijdens zijn speech en er hoeft ook geen achtergrondbeeld geprojecteerd te worden.

Met vriendelijke groet,

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

email: [Redacted] [@minaz.nl](mailto:[Redacted]@minaz.nl)

Ministerie van Algemene Zaken

Rijksvoorlichtingsdienst

Binnenhof 19 Den Haag

Postbus 20001 2500 EA Den Haag

\*\*\*\*\*

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

\*\*\*\*\*

--

Warm Regards,

[Redacted]

+31 [Redacted]

+1 [Redacted]



[Redacted]

@startupfesteu

[www.startupfest.eu](http://www.startupfest.eu)

\*\*\*\*\*

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen.  
De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message.  
The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

\*\*\*\*\*

--

Warm Regards,

[Redacted]

+31 [Redacted].

+1- [Redacted].



[Redacted]

@startupfesteu

[www.startupfest.eu](http://www.startupfest.eu)

\*\*\*\*\*

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen.  
De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message.  
The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

\*\*\*\*\*

--

Warm Regards,

[Redacted]  
+ [Redacted]  
[Redacted]



@startupfesteu  
[www.startupfest.eu](http://www.startupfest.eu)



**Van:** [redacted]  
**Aan:** [redacted]  
**Cc:** [redacted]  
**Onderwerp:** RE: Q&A Startup Fest  
**Datum:** vrijdag 20 mei 2016 14:21:51

---

Dank je!

---

**Van:** [redacted]  
**Verzonden:** vrijdag 20 mei 2016 12:43  
**Aan:** [redacted]  
**CC:** [redacted]  
**Onderwerp:** RE: Q&A Startup Fest

Kan wel voorzet voor antwoord doen. Moet alleen zo nog even MR in, dus wordt vanmiddag...

---

**Van:** [redacted]  
**Verzonden:** vrijdag 20 mei 2016 12:24  
**Aan:** [redacted]  
**CC:** [redacted]  
**Onderwerp:** RE: Q&A Startup Fest

Dank je [redacted] voor snelle aanvullingen. Uber moet er inderdaad bij. Heb jij concrete input voor beantwoording? Of moet ik deze bij EZ uitvragen?

Met groet, [redacted]

---

**Van:** [redacted]  
**Verzonden:** vrijdag 20 mei 2016 12:13  
**Aan:** [redacted]  
**CC:** [redacted]  
**Onderwerp:** RE: Q&A Startup Fest

Ha [redacted]

Bij deze stukje retour met wat aanvullingen. Goed toegevoegde Q&A over nieuwe envoy nog even aan [redacted] voor te leggen.

En als gesprek met Uber doorgaat, dan nog handig daar Q&A over op te nemen? In de trant van... bedreiging voor Nederlandse taximarkt?

Groet,

[redacted]

---

**Van:** [redacted]  
**Verzonden:** vrijdag 20 mei 2016 8:56  
**Aan:** [redacted]  
**Onderwerp:** Q&A Startup Fest

Ha [redacted] en [redacted]

MP spreekt een aantal media na afloop van zijn speech (en na bilat met uber) tijdens Startup

Fest. Ik ga vandaag aan de slag met een aantal Q&A's. kijken jullie even mee? Weten jullie bijvoorbeeld hoe het zit met subsidie voor Startup's? kwam ter sprake in DWDD – gesprek met Neelie en Constantijn eerder deze week. Blijkbaar is het lastig voor Startups om aanspraak te maken op bestaande regelingen. Uit de voorbereide stukken destijds voor bezoek aan Silicon Valley heb ik een aantal feiten en cijfers overgenomen. Graag jullie kritische blik. Lukt het om mij vandaag nog iets retour te sturen?

Met groet, [redacted]

[redacted]

Communicatieadviseur/ woordvoerder

Ministerie van Algemene Zaken

Rijksvoorlichtingsdienst

+31 (0)70 [redacted]

+31 (0)6 [redacted]

**Van:** [redacted]  
**Aan:** [redacted]  
**Cc:** [redacted]  
**Onderwerp:** RE: Q&A Startup Fest  
**Datum:** vrijdag 20 mei 2016 15:00:46  
**Bijlagen:** [kernboodschap + QA NL \[redacted\].doc](#)

---

Ha [redacted]

Nu met Uber Q&A ingevuld.

Gr.

[redacted]

---

**Van:** [redacted]  
**Verzonden:** vrijdag 20 mei 2016 12:24  
**Aan:** [redacted]  
**CC:** [redacted]  
**Onderwerp:** RE: Q&A Startup Fest

Dank je [redacted] voor snelle aanvullingen. Uber moet er inderdaad bij. Heb jij concrete input voor beantwoording? Of moet ik deze bij EZ uitvragen?

Met groet, [redacted]

---

**Van:** [redacted]  
**Verzonden:** vrijdag 20 mei 2016 12:13  
**Aan:** [redacted]  
**CC:** [redacted]  
**Onderwerp:** RE: Q&A Startup Fest

Ha [redacted]

Bij deze stukje retour met wat aanvullingen. Goed toegevoegde Q&A over nieuwe envoy nog even aan [redacted] voor te leggen.

En als gesprek met Uber doorgaat, dan nog handig daar Q&A over op te nemen? In de trant van... bedreiging voor Nederlandse taximarkt?

Groet,

[redacted]

---

**Van:** [redacted]  
**Verzonden:** vrijdag 20 mei 2016 8:56  
**Aan:** [redacted]  
**Onderwerp:** Q&A Startup Fest

Ha [redacted] en [redacted]

MP spreekt een aantal media na afloop van zijn speech (en na bilat met uber) tijdens Startup

Fest. Ik ga vandaag aan de slag met een aantal Q&A's. kijken jullie even mee? Weten jullie bijvoorbeeld hoe het zit met subsidie voor Startup's? kwam ter sprake in DWDD – gesprek met Neelie en Constantijn eerder deze week. Blijkbaar is het lastig voor Startups om aanspraak te maken op bestaande regelingen. Uit de voorbereide stukken destijds voor bezoek aan Silicon Valley heb ik een aantal feiten en cijfers overgenomen. Graag jullie kritische blik. Lukt het om mij vandaag nog iets retour te sturen?

Met groet, [redacted]

[redacted]

Communicatieadviseur/ woordvoerder

Ministerie van Algemene Zaken

Rijksvoorlichtingsdienst

+31 (0)70 [redacted]

+31 (0)6 [redacted]

KERNBOOSCHAP + Q&A  
PERSONTMOETINGEN STARTUP FEST

- Ik ben trots dat Nederland deze week hét middelpunt van de world wide start-up community is. Vijf dagen lang is Nederland Silicon Valley aan de Noordzee. Met 40 evenementen in 16 verschillende steden verspreid over heel Nederland vieren we deze week Start up Fest Europe.
- Nederland doet het goed op startup gebied. We staan op de eerste plek van het Startup Nation Scoreboard van de EU. We beschikken op een relatief klein oppervlak over een gigantisch potentieel aan hubs, accelerators, talent, kunde en creativiteit.
- Nederlandse bedrijven zijn ijzersterk in het bedenken van creatieve en slimme oplossingen. Niet voor niets komen uit Nederland de grootste uitvindingen: van de microscoop in de 16<sup>e</sup> eeuw tot Wifi, nog niet zo lang geleden.
- Op dit moment veroveren Nederlandse innovatieve startups de wereld. Neelie Kroes en haar Start-up Delta hebben Nederland echt op de kaart gezet als innovatieve wereldspeler en als gunstig vestigingsland voor innovatieve bedrijven.
- Tijdens het Nederlandse voorzitterschap van de EU willen we de Europese start-up en scale-up scene een push geven. Dat is in het belang van ons allemaal, want start-ups leveren een belangrijke bijdrage aan de Europese economie en bij het creëren van werkgelegenheid.
- Om dit te kunnen realiseren zetten we in op de vervolmaking van de interne markt en het toewerken naar een Single Digital Gateway. Want bedrijven krijgen nu nog veel te veel te maken met belemmerende regelgeving en verordeningen in elke aparte lidstaat.

CIJFERS

***Startups***

- Ranglijsten:

- #4 positie in de EU en zijn we de 3e snelste groeier in Europa volgens Compass (belangrijkste ranking die naar het complete startup ecosysteem kijkt). We streven af op een nog hogere ranking volgend jaar.
- Op de European Digital City Index, die in kaart brengt hoe goed de Europese hoofdsteden digitaal ondernemerschap faciliteren, scoort Amsterdam #2 voor startups en #3 voor scale-ups
- NL heeft als enige land in Europa twee Incubators in de top 10 van de UBI index, de ranking die incubators vergelijkt (Yes!Delft #4 en UtrechtInc #6)
- Nederlandse accelerators scoren goed in 2015
  - Yes!Delft; de 161 startups hebben 1040 banen opgeleverd.
  - Rockstart; de 58 startups hebben gezamenlijk meer dan €24 mln aan investeringen opgehaald.
  - Startup Bootcamp; Bijna 80% van de 300 startups heeft hier vervolffinanciering opgehaald.
  - UtrechtInc; De 124 startups die men hier ondersteund heeft, zetten gezamenlijk bijna €40 mln om.
- Vier NL startups zijn opgenomen op de prestigieuze Kairos 50 lijst (deze lijst is wereldwijd toonaangevend en toont de meest veelbelovende startups); Adjuvo Motion, AVA, Dutch UAS and Printr
- 3 unicorns (1 mrd waardering): Adyen, Dezima Pharma en Elastic
- Startups halen steeds meer geld op: Q3: 174 mln, Q2:101 mln, Q1: 80 mln

### ***Nederland internationaal vergeleken***

- NL staat op plaats 5 van concurrentie-index World Economic Forum (2015).
- NL staat op plaats 5 van de Global Innovation Index. (NB. Publicatiedatum rapport 2015: 17 september).
- NL'se bedrijven lopen voorop als het gaat om octrooiaanvragen. Vanuit NL werden in 2014 8104 Europese octrooiaanvragen ingediend. Daarmee staat NL op de 3e plaats in Europa, en op de 7e plaats wereldwijd.
- NL heeft een hoogopgeleide beroepsbevolking. Uit de OECD Skills Outlook 2015 blijkt dat de NL'se beroepsbevolking relatief goed is uitgerust voor een samenleving die is gebaseerd op ICT-structuren.





[Redacted text]

Buiten reikwijdte

[Redacted text]

[Redacted text]

***Waarom had u een ontmoeting met Kalanick van Uber (o.a. gevoelig vanwege rechtszaak tegen Uber in NL)***

- Ik heb Travis Kalanick ontmoet tijdens mijn bezoek aan Silicon Valley. Uber is een grote en belangrijke investeerder en ontwikkelaar van consumentendiensten en heeft het hoofdkantoor in Amsterdam.
- De meest bekende dienst is natuurlijk het taxivervoer. Maar Uber is ook bezig met bijvoorbeeld de zelfrijdende auto.

[bij doorvragen]

- Ik ben bekend met de problemen die Uber met het taxivervoer ondervindt in veel landen, waaronder Nederland.
- Uber kan in Nederland ongestoord taxidiensten aanbieden. Innovatie en concurrentie in het taxivervoer is van harte welkom.
- De dienst UberPOP voldeed niet aan de regels die in Nederland voor iedereen gelden op de taximarkt en is daarom gestopt.

- Naar aanleiding van de evaluatie van de taxiwet worden regels versoepeld (o.a. afschaffen geprint bonnetje, schrappen examen vakbekwaamheid) en geëxperimenteerd in proeftuinen. UberPOP blijft echter ook onder nieuwe regelgeving verboden.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Buiten reikwijdte

[Redacted text block]

[Redacted]

[Redacted]

■

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

Buiten reikwijdte

■

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

■

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

■

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



t.a.v. de minister-president

**Communicatie Algemeen  
Regeringsbeleid**

**Contactpersoon**

██████████@minaz.nl

**Datum**

23 mei 2016

**Onze referentie**

3878365

**Auteur**

████████████████████

**Kopie aan**

████████████████

# memo

Aanvulling dossier Startup Fest

Op dinsdag 24 mei spreekt u tijdens de opening van het Startup Fest Europe in de Beurs van Berlage in Amsterdam. Na afloop van uw speech heeft u een live interview met ██████████ van RTL-Z. ██████████ begeleidt.

Bijgevoegd is een spreeklijn en een aantal Q&A's.

**Van:** [redacted]  
**Aan:** [redacted]  
**Cc:** [redacted]  
**Onderwerp:** RE: Rapportage TK missies 1e helft 2016, deadline 22 juni as  
**Datum:** dinsdag 21 juni 2016 9:43:11

---

Ja, helemaal mee eens [redacted] Fijn dat je die Facebooktekst nog even boven water hebt gebracht.

[redacted]

---

**Van:** [redacted]  
**Verzonden:** dinsdag 21 juni 2016 9:42  
**Aan:** [redacted]  
**CC:** [redacted]  
**Onderwerp:** RE: Rapportage TK missies 1e helft 2016, deadline 22 juni as

Eens met [redacted]  
Zoals ik gister al schreef weet niet hoe zo'n terugkoppeling naar de Kamer er precies uitziet en hoe concreet dit moet zijn, maar we kunnen opening kantoor Planet Labs iig niet brengen als resultaat van de reis. Dit viel gewoon gelukkig samen. Zie onderstaand hoe we dit op Facebook hebben gecommuniceerd.  
Dat de reis de contacten met SF heeft versterkt en NL steviger op de kaart heeft gezet als innovatief land kunnen we zeker zeggen. Opening van kantoor Planet Labs is daar een mooi voorbeeld van.  
Zoiets?

[redacted]

De afgelopen dagen heb ik weer gezien dat Nederlanders en Amerikanen elkaar vinden in de manier van ondernemen: no-nonsense en met aandacht voor oplossingen in plaats van problemen. Met die gedeelde mentaliteit werken bedrijven uit Nederland en Silicon Valley samen aan allerlei diensten en producten. Een goed voorbeeld is het innovatieve bedrijf Planet Labs, dat met een bedrijf uit Delft nauw samenwerkt aan de ontwikkeling van satellieten. Planet Labs heeft gisteren bekendgemaakt dat het een kantoor gaat openen in Nederland. Dat is erg goed nieuws, het laat zien dat Nederland meespeelt op het hoogste niveau. De bedrijven uit Silicon Valley zien veel potentie in Nederland. In de gesprekken die ik voerde met de topmensen van Facebook, Apple en Uber kwam dit ook duidelijk naar voren. Zij willen vaak verder spreken over het uitbreiden van hun activiteiten in Nederland. Zo maakte CEO Tim Cook van Apple bekend dat hij het aantal iOS-ontwikkelaars in Nederland flink wil vergroten. Later dit jaar brengt hij een bezoek aan ons land voor een startupconferentie. Zometeen vliegen we weer naar Nederland. Neelie Kroes en ik kijken terug op leerzame en nuttige dagen in Silicon Valley.

---

**Van:** [redacted]  
**Verzonden:** dinsdag 21 juni 2016 9:36  
**Aan:** [redacted]  
**CC:** [redacted]  
**Onderwerp:** RE: Rapportage TK missies 1e helft 2016, deadline 22 juni as

Ha,

Is dat niet een wel hele vage toezegging? Of kunnen we een klein koppeling leggen met het Startup Fest waar Neelie Kroes mede-organisator van was – en waar zowel Cook van Apple als Kalanick van Uber aanwezig was? En dat mede door de reis van MP Cook en Kalanick naar NL toe kwamen en NL daarmee als innovatieland weer steviger internationaal profiel heeft

gekregen?

Gr,

■

---

**Van:** ■ [mailto:■@minbuza.nl]  
**Verzonden:** maandag 20 juni 2016 20:06  
**Aan:** ■  
**CC:** ■  
**Onderwerp:** RE: Rapportage TK missies 1e helft 2016, deadline 22 juni as

Dank ■

Kunnen we planet labs niet gewoon noemen? doen we wel vaker als het samengaat. Hangt er ook een beetje vanaf hoe jullie het al hebben gecommuniceerd.

Verder las ik op internet dat CEO van Über na gesprek met MP tegen FD had gezegd optimistisch te zijn over uitbreiding in NL. Is dat nog iets waar we wat mee kunnen?

Groet,

■

---

**From:** ■  
**Sent:** maandag 20 juni 2016 14:46:40  
**To:** ■  
**Cc:** ■  
**Subject:** RE: Rapportage TK missies 1e helft 2016, deadline 22 juni as

Dag ■

Zoals ■ al mailt zijn er inderdaad niet echt concrete beslissingen genomen of investeringen voortgekomen uit reis naar SF. Het was natuurlijk ook geen echte handelsmissie waarbij NL bedrijven meereisden en contracten hebben gesloten met VS bedrijven. Deze reis was toch vooral bedoeld om contacten te leggen en zaadjes te planten.

Ik heb nog even onze spreekpunten en speeches bekeken. Het enige echt concrete dat wij in onze communicatie genoemd hebben is het openen van kantoor Planet Labs in NL, maar dat gingen ze sowieso al doen en dat kan dus niet genoemd worden als concreet resultaat van de reis. Ik weet niet hoe zo'n terugkoppeling naar de Kamer er precies uit moet zien. Er valt natuurlijk wel veel te zeggen over positie NL met startups, onze contacten met SF, etc., maar echt concrete resultaten (zoveel miljard aan contracten etc.) zijn er zover ik weet inderdaad (nog) niet.

Groeten,

■

---

**Van:** ■  
**Verzonden:** vrijdag 17 juni 2016 9:55  
**Aan:** ■  
**CC:** ■  
**Onderwerp:** RE: Rapportage TK missies 1e helft 2016, deadline 22 juni as

■

Tsja, ik heb nog even een blik geworpen op onze – jou waarschijnlijk ook wel bekende – actiepuntenlijst, die we een paar weken na de reis hebben opgesteld. Zie bijlage. Er staat wel het e.e.a. in, maar niet echt grote beslissingen / investering o.i.d. die we naar buiten communiceren. [REDACTED] is er volgende week weer, misschien heeft zij nog suggesties wat betreft de speeches / persberichten.

In elk geval zou ik voorstellen de boodschap zo low key mogelijk te brengen. We kunnen zonodig komende week ook even telefonisch contact hebben.

Groeten,

[REDACTED]

---

**Van:** [REDACTED] [@minbuza.nl](mailto:[REDACTED]@minbuza.nl)]

**Verzonden:** donderdag 16 juni 2016 16:58

**Aan:** [REDACTED]

**CC:** [REDACTED]

**Onderwerp:** FW: Rapportage TK missies 1e helft 2016, deadline 22 juni as

Ha [REDACTED]

Alles goed? Wij zijn momenteel bezig met de rapportage van de verschillende missies naar de Kamer. We wilden ook rapporteren over de missie naar SF van de premier. Jouw collega [REDACTED] vroeg ons of we dit zelf kunnen invullen. Dat kunnen we wel doen, maar het zou wel prettig zijn om jullie input te krijgen. Ik ga dit dan nl doen samen met [REDACTED] (die nu verantwoordelijk is voor VS) en wij waren beiden niet mee. Ik heb als terugkoppeling alleen wat staccato aantekeningen die na de verschillende afspraken zijn gemaakt. Ook heb ik wat berichten uit de pers gezien en zag ik bijvoorbeeld de speech op de innovatie expo waar de MP naar SF reis refereerde.

Waar ik met name naar op zoek ben is of jullie concrete resultaten hebben behaald die jullie willen communiceren. Ook zou het handig zijn als je punten die jullie na SF in persberichten / speeches hebben gebruikt aan mij doorsturen, dan kunnen we dit verwerken. Ik zet ook [REDACTED] even in de cc, wellicht dat zij ook nog wat info heeft.

Groet,

[REDACTED]

---

**From:** [REDACTED] [@minaz.nl](mailto:[REDACTED]@minaz.nl)]

**Sent:** vrijdag 10 juni 2016 15:25

**To:** [REDACTED]

**Cc:** Reisagenda; [REDACTED]

**Subject:** FW: Rapportage TK missies 1e helft 2016, deadline 22 juni as

Beste collega's,

Het klopt dat MP naar San Francisco is geweest.

Maar wij (AZ) zijn –naar ons mening- nooit betrokken geweest bij de terugkoppeling aan de kamer.



Kunnen jullie dit bijgaande formulieren invullen en doorsturen naar [redacted] en [redacted] ?

Alvast bedankt.

Met vriendelijke groet,

[redacted]  
[redacted] / [redacted]

-----  
**Prime Minister's Office**

**Ministry of General Affairs**

Binnenhof 19\2513 AA\The Hague\The Netherlands  
PO Box 20001\2500 EA\The Hague\The Netherlands

-----  
T 0031 (0)70 [redacted]

F 0031 (0)70 [redacted]

M 0031(0)6 [redacted]

email [redacted]@minaz.nl

<http://www.rijksoverheid.nl>

-----  
**Van:** Reisagenda [redacted]@minbuza.nl]

**Verzonden:** woensdag 8 juni 2016 14:09

**Aan:** [redacted]

**CC:** [redacted]@minez.nl'; [redacted]

**Onderwerp:** Rapportage TK missies 1e helft 2016, deadline 22 juni as

Aan: Leden werkgroep Economische Diplomatie:

Beste collega's,

De rapportage van inkomende en uitgaande missies 1<sup>ste</sup> helft 2016 willen we graag voor het zomerreces aan de Tweede Kamer aanbieden.

Deadline voor aanleveren conform bijgaand format is 22 juni, hierna wordt er nog een redactieslag gemaakt om eea uniform aan te kunnen leveren.

Volgens onze informatie gaat het om onderstaande rapportages, graag jullie check of dit volledig is, ook wat betreft inkomende bedrijvenmissies en verzoek om dit bij de betreffende dossierhouder/ beleidsmedewerker uit te zetten.

AZ – MP uitgaand: Verenigde Staten, 31 jan – 2 feb

EZ uitgaand: DLD, Grüne Woche 14 – 16 jan (Min EZ), Iran en Azerbeidzjan, 7-11 mei (Stas EZ) Kenia en Tanzania 11-17 juni (Stas EZ).

Min lenM uitgaand: Vietnam 28-31 maart

Min BHOS uitgaand: Cuba 10-13 januari, Frankrijk 10-11 maart, Oekraïne 15-17 maart, Duitsland 13-14 april

Min BHOS inkomend: Oekraïne 30-31 maart, Turkije 6 april.

We zien jullie verslagen graag tegemoet,

Met dank en vriendelijke groet,

█ en █

---

Help save paper! Do you really need to print this email?

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

---

Help save paper! Do you really need to print this email?

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

---

Help save paper! Do you really need to print this email?

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

**Van:** [redacted]  
**Aan:** [redacted] <[\[redacted\]@minbuza.nl](mailto:[redacted]@minbuza.nl)>  
**Cc:** [redacted]  
**Onderwerp:** RE: Rapportage VS reis MP-Kroes SF  
**Datum:** donderdag 9 juni 2016 11:24:31  
**Bijlagen:** [Actiepuntenlijst bezoek MP en Kroes aan SV 2016.docx](#)

---

Beste [redacted]

Wij hebben vanuit AZ geen integraal verslag van het bezoek van de MP aan Silicon Valley gemaakt. Wel hebben we samen met jouw collega's bij de CG in San Francisco een actiepuntenlijst gemaakt, zie bijlage.

Van de meeste gesprekken zijn overigens wel informele verslagen gemaakt. Mocht je in een specifieke geïnteresseerd zijn, laat het weten, dan kunnen we die voor je opzoeken.

Groet,

[redacted]

---

**Van:** [redacted]  
**Verzonden:** donderdag 9 juni 2016 11:14  
**Aan:** [redacted]  
**CC:** [redacted]  
**Onderwerp:** RE: Rapportage VS reis MP-Kroes SF

Hoi [redacted], zie hieronder. Weet jij dit?

[redacted]

[redacted]  
T 070 [redacted]

---

**Van:** [redacted] <[\[redacted\]@minbuza.nl](mailto:[redacted]@minbuza.nl)>  
**Verzonden:** donderdag 9 juni 2016 11:08  
**Aan:** [redacted]  
**Onderwerp:** FW: Rapportage VS reis MP-Kroes SF

Hallo [redacted]

Kreeg een afw. van [redacted] Ik ben zoekende naar verslag reis MP/Kroes Januari 2016, ivm rapportage naar de Kamer. Zie de string hieronder.

Kun jij, of iemand bij AZ mij helpen?

Groet en dank,

[redacted]

[redacted]  
Policy Coordinator International Enterprise  
North America  
# +31-6-[redacted]

@J [redacted]

---

**From:** [redacted]  
**Sent:** donderdag 9 juni 2016 11:05  
**To:** [redacted]  
**Subject:** FW: Rapportage VS reis MP-Kroes SF

Hallo [redacted]

Ik zoek een verslag van de reis MP/Kroes naar SF van afgelopen januari. Is dat er? Zo ja, weet je wie dat heeft gemaakt? Er staat niks in ons officiële archiefsysteem.

Groet en veel dank,

[redacted]

[redacted]  
Policy Coordinator International Enterprise  
North America  
# +31-6-[redacted]  
@J [redacted]

---

**From:** [redacted]  
**Sent:** woensdag 8 juni 2016 14:48  
**To:** [redacted]  
**Subject:** Rapportage VS reis MP-Kroes SF

Hi guys,

Voor het zomerreces moet de rapportage 1<sup>e</sup> helft 2016 economische missies uit. Daarbij staat ook de VS reis van MP met Kroes.

Is er ooit een verslag van gemaakt? En omdat [redacted] niet meer bij DIO werkt, weten jullie iemand die destijds nauw betrokken was die deze rapportage kan maken? Wellicht iemand bij het CG? Deadline voor aanleveren is 22-06

Groet en dank,

[redacted]

[redacted]  
Policy Coordinator International Enterprise  
North America  
# +31-6-[redacted]  
@J [redacted]

---

Help save paper! Do you really need to print this email?

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

[REDACTED]

---

**Van:** [REDACTED]  
**Verzonden:** vrijdag 14 oktober 2016 16:14  
**Aan:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** FW: Actiepuntenlijst bezoek MP en Kroes aan SV 2016.docx  
**Bijlagen:** Actiepuntenlijst bezoek MP en Kroes aan SV 2016.docx

---

**Van:** [REDACTED]  
**Verzonden:** dinsdag 16 februari 2016 17:18  
**Aan:** [REDACTED] ([\[REDACTED\]@startupdelta.org](mailto:[REDACTED]@startupdelta.org)); [REDACTED] ([\[REDACTED\]@startupdelta.org](mailto:[REDACTED]@startupdelta.org))  
**CC:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** Actiepuntenlijst bezoek MP en Kroes aan SV 2016.docx

Best [REDACTED],

Bijgaand treffen jullie de actiepuntenlijst van het bezoek van MP en Kroes aan San Francisco / Silicon Valley die we samen met CG en NFIA hebben opgesteld. Het is nog work in progress en dat zal waarschijnlijk nog even zo blijven. Graag zouden we met jullie op korte termijn een afspraak maken om de actielijst door te spreken. Ik vraag ons secretariaat om te zoeken naar een optie op korte termijn.

Mochten het al direct vragen oproepen dan weten jullie ons te vinden.

Alvast dank!

[REDACTED]

Reis San Francisco

2016



Aan : de minister-president

Van :

Kabinet Minister-President

Contactpersoon

Datum

29 januari 2016

Onze referentie

3155393

Auteur

Kopie aan

# notitie

uw reis naar San Francisco van 31 januari -2 februari

Lijnparaaf

Medeparaaf

SG

## Advies:

Kennisnemen van uw dossier en programma met betrekking tot uw reis naar San Francisco met Startup Delta mevrouw Neelie Kroes. Van 31 januari – 2 februari.

## Toelichting:

U brengt een tweedaags bezoek aan San Francisco; naast een gesprek met de Gouverneur van Californië, brengt u samen met mevrouw Kroes bezoeken aan verschillende bedrijven o.a. Facebook, Tesla, Apple. De NFIA is bij een aantal van deze gesprekken aanwezig in verband met mogelijke investeringskansen in Nederland.

## Programma:

### Zondag 31 januari

- 09:15 uur aankomst VIP Centrum Schiphol
- 09:15-10:00 uur doorspreken ER met Minister Koenders, [redacted]
- 10:20 uur vertrek met KL 605 naar San Francisco  
(vliegduur 11 uur 25 min)
- 12:45 uur aankomst op San Francisco airport, welkom door ambassadeur  
[redacted] wnd CG [redacted] en Director San Francisco  
Mayor Office, [redacted]
- aansluitend vertrek naar hotel
- 14:00 uur aankomst Intercontinental, welkom door [redacted]
- 14:00-15:30 uur rustmoment
- 15:30 uur vertrek naar het Consulaat Generaal
- 15:40 uur welkom door wnd CG en fotomoment met staf
- 16:00-17:00 uur ontmoeting met Governor Edmund Brown, aan het eind van het  
gesprek biedt u een waterboxx aan (zie dossier)
- 17:00-17:15 uur kort rustmoment
- 17:15 uur verplaatsing naar ontvangst voor NL ondernemers, verloop als  
volgt :
- Korte aankondiging door ambassadeur [redacted]
  - U spreekt de gasten toe



- U heeft gesprekken met verschillende ondernemers, 4 per tafel ongeveer 10 minuten, 5 tafels in totaal;
- Aan het eind van de gesprekken mengt u zich nog kort onder de gasten

19:00-19:15 uur mogelijk persmoment NL pers

19:15 uur verplaatsing naar hotel

19:30 uur aankomst hotel / eventueel kort gesprek [REDACTED]

Maandag 1 februari

06:45 uur vertrek naar Facebook

ontbijt in de auto, ook mogelijkheid tot eerder ontbijten in hotel of kamer (tevens belmoment)

08:00 uur aankomst Facebook na welkom door :

- [REDACTED] Head of Policy Visits, Global Public Policy
- [REDACTED] Head of Communications Facebook Benelux

verloop als volgt :

- wandeling naar buitenplaats ook wel hacker square genoemd, hier staat een groot scherm met een uitsnede van uw Facebook pagina. Bij dit scherm maakt u kennis met een aantal NL werknemers (fotomoment)
- COO Ms. Sandberg voegt zich bij u (u heeft haar in Davos de hand geschud)
- aansluitend verplaatsing naar vergaderruimte voor ontbijt met COO Ms. Sandberg, [REDACTED] Geschenkuitwisseling aan het eind van het gesprek, u krijgt een boek.
- verplaatsing naar uw Facebook pagina, u en mevrouw Kroes 'posten' iets op uw wall

09:00 uur vertrek naar Tesla

09:30 uur u wordt welkom geheten door

- VP Manufacturing, [REDACTED]

waarna u via de lobby in de fabriekshal komt voor een tour door de fabriek in een treintje.

10:20 uur na afloop van de tour wordt u naar buiten begeleid voor een demonstratierit in Tesla Model S. (zelfrijdende auto)

U neemt plaats achter het stuur de VP naast u;

10:35 uur na afloop wordt u begeleid naar het Customer Delivery Centre voor een persmoment met NL mogelijk telefonisch (BNR)

10:55 uur afscheid van VP [REDACTED]

11:00 uur vertrek naar Cisco

11:15-12:10 uur welkom door:

- [REDACTED] Chief Strategy Officer
- [REDACTED] Executive Chairman

Verloop als volgt:

- gesprek over Telepresence and Internet of Everything

- Ter afsluiting enkele demonstraties in een speciale ruimte (internet of food, frictionless business)
- 12:15 uur vertrek naar Apple
- 12:45 uur welkom door door CEO Tim Cook en [REDACTED] VP Environment, Policy and Social Initiatives,
  - Aansluitend wandeling naar Apple Store voor fotomoment
  - Verplaatsing naar boardroom voor lunch meeting
- 13:45 uur vertrek naar Uber (eventueel belmoment)
- 15:00-15:45 uur welkom door [REDACTED] (Uber Security)  
U ontmoet CEO Travis Kalanick bij de receptie, na een kort welkom loopt u gezamenlijk naar de 'War Room' (lage stoelen, informele setting) voor gesprek
- 15:45 uur vertrek naar Planet Labs
- 16:00 uur welkom door [REDACTED] Co-founder  
verder als volgt:
  - Kort tour door lab
  - Meeting met Planet Labs team
  - Verplaatsing naar lobby voor fotomoment bij overhandiging geschenk van Planet Labs (zij bieden satelliet foto van het Torentje aan)
- 17:00 uur verplaatsing naar hotel
- 17:15-17:45 uur kort opfrismoment
- 17:45 uur verplaatsing naar Transameric Pyramic Centre
- 18:00-20:00 uur Investment diner  
Als volgt :
  - uw wordt welkom geheten door [REDACTED] (Transameric Pyramic Centre) bij de ingang
  - woord van welkom door CdP
  - woord van welkom door [REDACTED]
  - u spreekt de gasten toe en sluit af met een toast
  - buffet wordt geopend waarna u langs 6 sta tafels langsgaat waar executives per thema zijn geplaatst
  - aan het eind mengt u zich kort onder de gasten
- 20:00 uur verplaatsing naar hotel
- 20:15 uur aankomst hotel

Dinsdag 2 februari

- 06:45 uur vertrek naar Sand Hill Road  
ontbijt in de auto, ook mogelijkheid tot eerder ontbijten in hotel of kamer (tevens belmoment)
- 08:00 uur aankomst bij Andreessen Horowitz (Venture Capitalist)  
U wordt door assistent opgevangen en begeleid naar ruimte voor ontbijt met :
  - [REDACTED] (founder)
  - [REDACTED] (partner)
  - [REDACTED] (partner)
- 08:45 uur verplaatsing naar Stanford University

**Kabinet Minister-President**

**Datum**

29 januari 2016

**Onze referentie**

3155393

- 09:00 uur welkom door Chief Of Staff, vervolgens verplaatsing naar vergaderruimte voor gesprek over Innovatie ecosysteem en samenwerking met stad Den Haag
- 09:35 uur verplaatsing naar Seawell Boardroom
- 09:40-10:15 uur gesprek met NL promovendi en studenten over wat NL kan leren van Stanford, (opstelling in U vorm) afsluitend groepsfoto
- 10:15-10:30 uur afsluitend persmoment met NL pers
- 10:30 uur verplaatsing naar Tesla (founder Elon Musk)
- 11:00-11:45 uur welkom door :
- CEO Elon Musk
  - [REDACTED], VP International Business Development
- Na een korte wandeling door de showroom zal gesprek in vergaderruimte plaatsvinden
- 11:45 uur vertrek naar luchthaven (afscheid van mevrouw Kroes)
- 12:30 uur lunch en wrap up op de luchthaven (afscheid van ambassadeur en team SF)
- 14:45 uur vertrek naar NL met KL 606 vliegduur 10 uur 45 min

Woensdag 3 februari

- 10:30 uur aankomst Schiphol VIP Centrum

**Diversen :**

- uw delegatie bestaat uit: [REDACTED]  
[REDACTED] en [REDACTED]
- In SF wordt u bijgestaan door ambassadeur [REDACTED] en mevrouw Neelie Kroes
- uw paspoort is in handen van [REDACTED]
- bij een aantal onderdelen kunt u uw das afdoen
- het is 9 uur vroeger in San Francisco, en gemiddeld 13 graden met kans op regen

KERNBOOSCHAP + Q&A  
PERSONTMOETINGEN BEZOEK SILICON VALLEY

- We staan hier in Silicon Valley: de meest innovatieve regio van de wereld. Alle grote technologische uitvindingen van de laatste decennia komen hier vandaan: van de eerste pc in de jaren '80 tot de zelfrijdende auto waar op dit moment mee geëxperimenteerd wordt.
- Neelie Kroes en ik zijn hier om te leren van al die innovatieve topbedrijven die we de komende dagen bezoeken (o.a. Facebook, Tesla en Apple). En we komen natuurlijk ook wat brengen.
- Net als de bedrijven hier in Silicon Valley, zijn Nederlandse bedrijven ijzersterk in het bedenken van creatieve en slimme oplossingen. Niet voor niets komen ook uit Nederland de grootste uitvindingen: van de microscoop in de 16<sup>e</sup> eeuw tot Wifi, nog niet zo lang geleden.
- Op dit moment veroveren Nederlandse innovatieve startups de wereld (o.a. AVA, Printr). Neelie Kroes en haar Start-up Delta hebben Nederland echt op de kaart gezet als innovatieve wereldspeler en als gunstig vestigingsland voor innovatieve bedrijven.
- Nederland en Silicon Valley zijn meer met elkaar verbonden dan ooit:
  - o Veel bedrijven uit Silicon Valley hebben vestigingen in Nederland (o.a. Tesla, Netflix, Google).
  - o Andersom zijn steeds meer Nederlandse bedrijven actief in Silicon Valley (ASML, DSM en TomTom).
  - o Onze bedrijven en universiteiten werken nauw samen om te komen tot slimme oplossing voor bijvoorbeeld klimaatverandering, landbouw en schoon en slim vervoer.
- Dit levert niet alleen innovatieve producten en oplossingen op, maar ook groei en banen in Nederland (Datacentrum dat Google bouwt in Eemshaven is goed voor duizend tijdelijke en 150 vaste banen).

- Nederland en de VS vinden elkaar al vier eeuwen in de manier van handeldrijven: no-nonsense en met aandacht voor oplossingen in plaats van problemen. Met die gedeelde mentaliteit werken we hier in Silicon Valley samen aan oplossingen voor de toekomst.

## CIJFERS

### ***Economische cijfers relatie NL-VS***

- Nederland behoort al jaren tot de top vijf van buitenlandse investeerders in de VS.
- In 2014 was NL de 3e grootste investeerder in VS en 8e belangrijkste afzetmarkt voor export uit VS (2014).
- De VS is de grootste buitenlandse investeerder in Nederland.
- Bovendien is NL grootste ontvanger van directe investeringen uit VS ter wereld.
- 3266 Amerikaanse bedrijven zijn samen goed voor 211.670 banen in NL<sup>1</sup>
- De wederzijdse handel bedroeg in 2014 46 miljard euro.

### ***Samenwerking NL en SV***


- Bedrijven uit Silicon Valley met vestiging in Nederland:
  - Oracle, Amazon, Tesla, Cisco, Uber, Netflix, Forever 21, GoPro, Google, NetApp, Amgen.
  - Apple, LinkedIn en Facebook hebben een bescheiden presence.
- Door de Amsterdam Internet Exchange (grootste internetknooppunt in Europa), bouwen en opereren steeds meer bedrijven, waaronder microsoft en google, grote datacenters in Nederland.
- Microsoft en Intel investeren beide in de Quantum Computing technologie van QuTech in Delft.
- In de VS wordt ook veel met Nederlandse technologie gewerkt:
  - Er is zowat geen chip-producent die niet de machines van ASML gebruikt.
  - Bedrijven als DSM (chemie, life sciences, plastics) en TomTom (navigatie) zijn actief in Silicon Valley.

---

<sup>1</sup> bron: Achilles. NB De gegevens in Achilles zijn een conservatieve benadering van de feiten. Dit is hetgeen bij NFIA bekend is. Mede vanwege de dynamiek zijn dit geen exacte getallen.



Buiten reikwijdte



***Waarom bezoekt u Uber (o.a. Rechtszaak tegen Uber in NL)?***

- Uber is een grote en belangrijke investeerder en ontwikkelaar van consumentendiensten en heeft het hoofdkantoor in Amsterdam.

- De meest bekende dienst is natuurlijk het taxivervoer. Maar Uber is ook bezig met bijvoorbeeld de zelfrijdende auto.
- Ik ben bekend met de problemen die Uber met het taxivervoer ondervindt in veel landen, waaronder Nederland.
- Uber kan in Nederland ongestoord taxidiensten aanbieden. Innovatie en concurrentie in het taxivervoer is van harte welkom.
- De dienst UberPOP voldeed niet aan de regels die voor iedereen gelden en is daarom gestopt.



Buiten reikwijdte

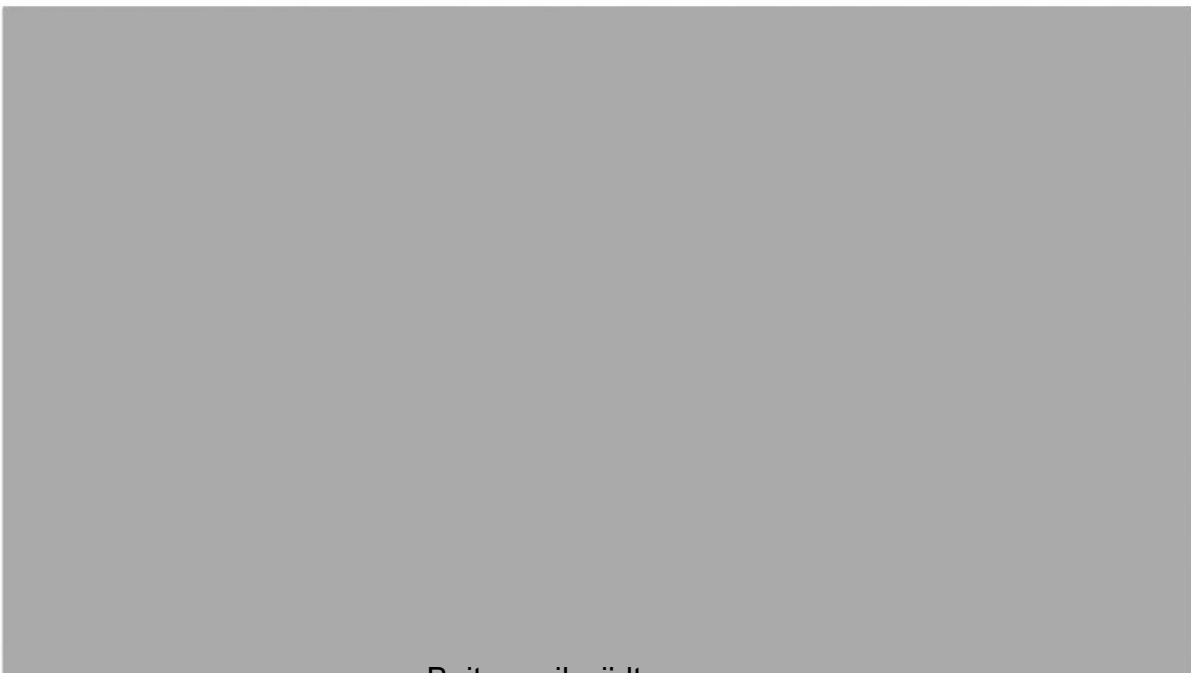


- Persanalyse -  
**BEZOEK SILICON VALLEY**  
**31 JANUARI T/M 2 FEBRUARI 2016**

**Inhoud:**

- 1- Nederlands start-upbeleid
- 2- Belastingontwijking
- 3- Safe Harbour
- 4- Onderdelen programma

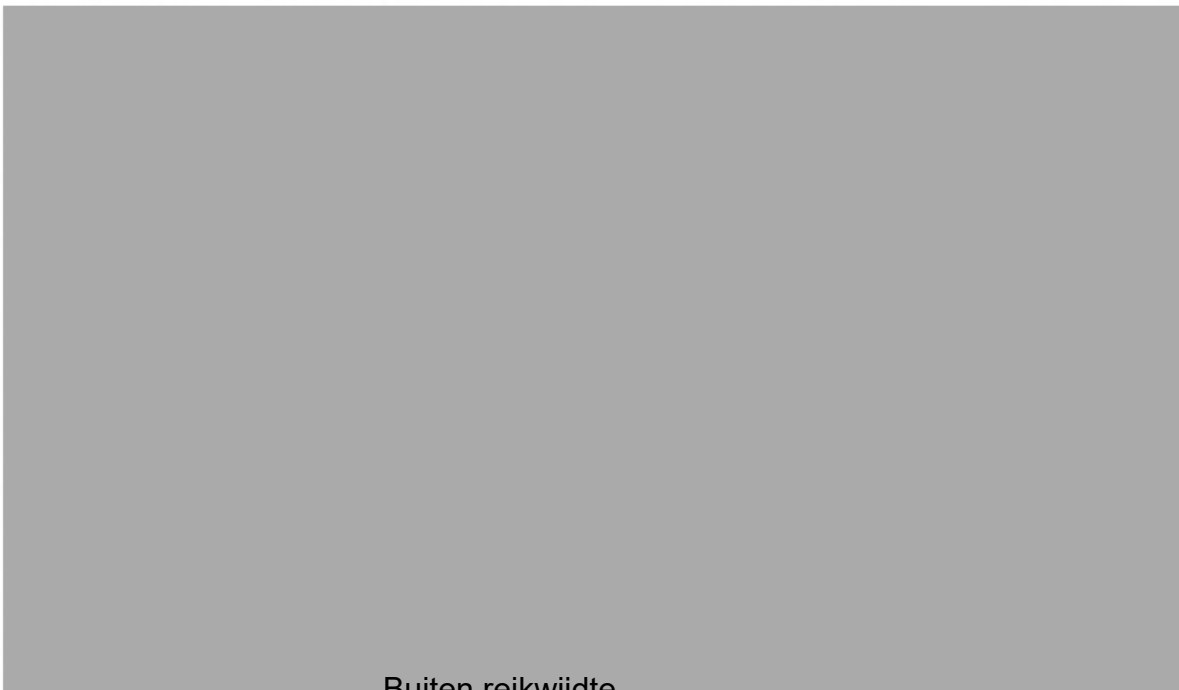
**RVD/CAR, 28-01-2016**



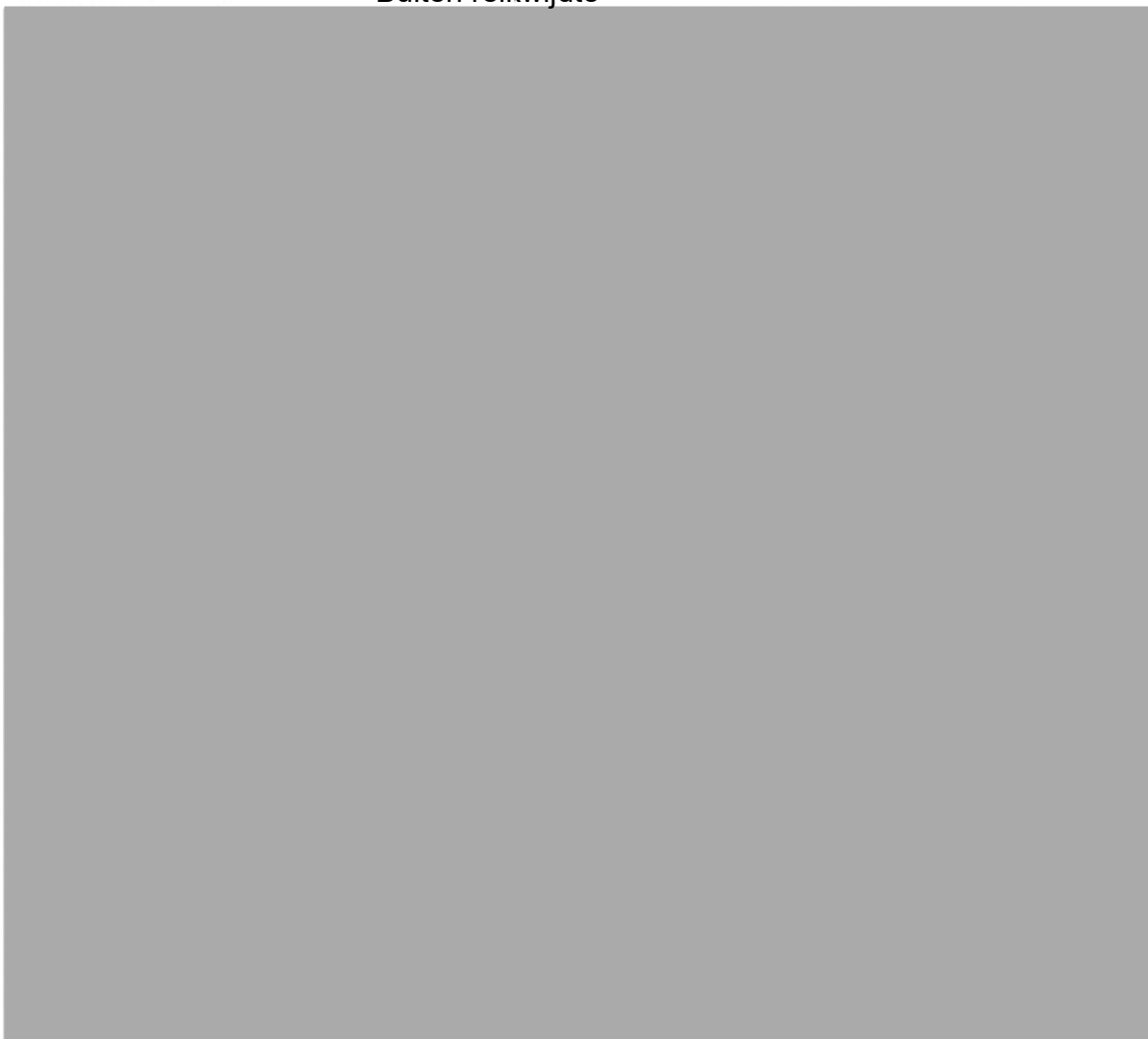
Buiten reikwijdte







Buiten reikwijdte





4- Onderdelen programma Buiten reikwijdte



### Uber

Uber haalt de Nederlandse media vooral met berichtgeving rond de verboden taxi-app UberPop. Na het gerechtelijk besluit schreef toenmalig staatssecretaris Mansveld aan de Kamer dat UberPop door het inzetten van particuliere voertuigen en chauffeurs, ook als ze de chauffeurskaart bezaten, niet aan de regels voor commercieel personenvervoer voldoet. *NRC Q* (6 mei) schrijft dat de brief vertraging opliep omdat bewindslieden van VVD en PvdA 'openlijk van mening verschilden' over Uber. Zo was Asscher 'kritisch' op het bedrijf terwijl Kamp in *Buitenbof* (22 maart) zei: 'een dienst als Uber hoort erbij, ze stellen consumenten in staat keuzes te maken waardoor ze kunnen profiteren van een groter aanbod en een hogere kwaliteit'. Hij maakte wel onderscheid tussen UberPop en de andere diensten van Uber. Kroes zegt *NOJ.nl* (28 december) dat 'Nederland niet klaar' was voor Uberpop. 'Uber is natuurlijk heel disruptief bezig, maar met Uberpop gingen ze een straat te ver'. Eerder zei ze als EC op haar blog (2014) nog 'outraged' te zijn vanwege een verbod op UberPop in Brussel. 'This decision is not about protecting or helping passengers, it's about protecting a taxi cartel. If Brussels authorities have a problem with Uber they should find a way to help them comply with standards instead of banning them', schreef ze destijds.

Inmiddels is Uber in Nederland gestopt met UberPop omdat die dienst 'een belemmering vormt voor een constructieve dialoog over modernisering van wet- en regelgeving', ook aangehaald door Kamp. 'Het is helemaal niet verkeerd om de gevestigde orde te beschermen, maar je moet tegelijkertijd ook kansen geven voor nieuwe ontwikkelingen. Daar zijn we zeer op uit'. (*BNR*, 28 januari) Hij en Kroes wijzen op de kansen op innovatie die dergelijke diensten bieden. In een bijlage over de vernieuwing van de economie schrijft *NRC Handelsblad* (2 januari) dat Uber staat voor een 'ontwikkeling die veel verder reikt dan de taxibranche: 2016 wordt het jaar waarin de marktleiders in allerlei sectoren moeten vechten tegen start-ups'. Uber-oprichter Kalanick voorziet in *Handelsblatt* (22 januari): 'Wenn man an allen Grenzen von der Zukunft umzingelt wird, muss man nachgeben'. Uber heeft op de taximarkt in San Francisco een marktaandeel van 80 procent. De geschatte beurswaarde is zo'n 50 miljard dollar.

## 12. Gesprek met Travis Kalanick, CEO Uber

### **Bezoek aan Uber, gesprek met Travis Kalanick, CEO**

**Datum: maandag, 1 februari 2016**

**Tijd: 15:00 – 15:45 uur**

**Locatie: Uber**

#### **Opzet**

- Meeting met Uber CEO Travis Kalanick in het hoofdkantoor van Uber in SF

#### **Doelstelling**

- Waardering uitspreken voor de keuze voor Nederland als landingsplaats voor het internationale hoofdkantoor en de snelle uitbreiding en toevoeging van activiteiten daar.
- Uber is een van de bekendste voorbeelden van een "disruptive" bedrijf en heeft geïnvesteerd in nog meer innovatieve technologieën (zelf rijdende auto's, OV-achtige service Uber Pool, Navigatie technologie –o.a. met TomTom-): de interactie tussen regelgeving en nieuwe en bestaande diensten – en hoe op toekomstige innovaties kan worden geanticipeerd? Uber heeft aangegeven hierover van gedachten te willen wisselen.
- Uber wil subsidie- en fiscale instrumenten (WBSO en Innovatiebox) inzetten om R&D in Amsterdam te laten groeien, maar maakt zich zorgen over toepasbaarheid van de Innovatiebox. U kunt de reikwijdte van de innovatiebox kort toelichten. (zie bijlage inz. vestigingsklimaat & fiscaliteit)
- De Uber CEO zal zijn zorgen uiten over de mogelijke gevolgen van de discussie omtrent Base Erosion and Profit Shifting Project (BEPS) van de OESO op het investeringsklimaat. U kunt het NLse standpunt naar voren brengen. (zie bijlage inz. vestigingsklimaat & fiscaliteit)

#### **Spreekpunten**

- Uber has made a lot of waves in recent years, shaking up taxi markets across the world. But I understand that your ambitions reach much further than the taxi market!
- Uber's taxi services are very welcome in the Netherlands. They give consumers more choice in mobility solutions.
- The taxi services Uber offers, are very welcome in the Netherlands. They contribute to consumer's choice in mobility solutions.
- I appreciate that Uber made a significant decision in withdrawing Uber Pop from the Dutch market late last year and is now fully co-operating with the authorities in an effort to settle the outstanding cases.
- The government recognizes that our taxi legislation needs to be adapted to the present day. At the same time, we value the importance of a level playing field – in the area of consumer rights, but also labour protection and taxes.

## 12. Gesprek met Travis Kalanick, CEO Uber

---

- We value that Uber, now being in compliance with the present Dutch legislation, is now better able to act as a constructive partner in dialogue with the government about the modernization of our legislation.
- Implementing innovative new technologies and ideas within an existing regulatory framework is not always easy. What can we do as a state to facilitate this process especially when we see that innovation is going faster and faster every day?
- What are your expectations for UberPool, self-driving vehicles, navigation, and other additional Uber services?
- How do you expect Uber to grow in the Netherlands? And what are your main decision drivers for expansion?
- I sincerely hope that Uber will continue its expansion in Europe and the Netherlands in particular.

*[Passief als opgebracht door Uber]*

- I cannot comment on legal proceedings or decisions by government authorities whether or not to act against possible legal infringements. However, let me express my personal wish that any proceedings can be put behind us as soon as possible. How has the business climate that you have encountered in the Netherlands and elsewhere affected your growth?
- The innovation box is a tax facility which provides for profits from certain intellectual property in the Netherlands to be taxed at a lower corporate income tax rate of 5%.
- For intellectual property to qualify, it must stem from R&D carried out by the tax payer in the Netherlands. This is to promote high quality employment in the Netherlands. This is one of the aspects of the Dutch tax system which makes the Netherlands attractive for foreign investment.

### **Achtergrond**

#### **Uber**

Uber is in maart 2009 opgericht. De kern van hun product is een smartphone app waarmee passagiers vervoer kunnen bestellen en afrekenen. Uber is een typisch voorbeeld van een Silicon Valley bedrijf. Het heeft in 13 rondes in totaal meer dan 8 miljard dollar venture capital opgehaald bij 52 investeerders. Op basis van deze investeringen wordt de waarde geschat op 40-60 miljard dollar. Haar "disruptive" business model druist in tegen de gevestigde orde, in dit geval de reguliere taxi branche.

Uber heeft in haar korte bestaan wereldwijd een enorme vlucht genomen. Uber is in 2012 de internationale markt opgegaan en nu wereldwijd actief in meer dan 60 landen. Alle financiële stromen buiten de VS, m.u.v. China en Argentinië lopen via Nederland. De Uber chauffeurs niet meegerekend werken er bij Uber wereldwijd nu tussen 4000 en 5000 mensen, waarvan het merendeel in San Francisco.



Printed on 13-4-2015

## 12. Gesprek met Travis Kalanick, CEO Uber

### **Uber in Nederland**

NFIA was nauw betrokken bij de opzet van Uber's internationale hoofdkantoor in Amsterdam in 2013 en de uitbreidingen in 2014 en 2015. Uber's Amsterdamse kantoor groeit als kool: elk half jaar met 200%, NFIA heeft enkele weken geleden een confirmation letter gekregen waarin Uber aangeeft tot 500 FTE te groeien in 3 jaar. Inmiddels werken 180 FTE personeel in Amsterdam. Uber maakt in Nederland gebruik van "outsourced datacenter capaciteit van Interxion".

Uber verwacht veel van UberPool, een stap in de richting naar "OV on Demand". Kaartenmakers van Microsoft en Magnacarta zijn recent overgenomen door Uber en er is een partnerschap met TomTom. Een Carnegie Mellon tak die zich met robotics en zelfrijdende auto's bezig houdt is ook overgenomen.

Deze overnames worden via Nederland gestructureerd, waardoor zowel de internationale HQ functie groeit, maar NL ook meer en meer het centrale ontwikkelingscentrum wordt. Ook het hoofd werving UBER EMEA is naar Amsterdam verhuisd. De WBSO is aangevraagd.

### **Stimuleringsbeleid NL**

De vraag is of de Innovatiebox nog aantrekkelijk is als stimuleringsinstrument aangezien de eis is dat software patentwaardig moet zijn om binnen de definitie te passen en dat het werk in Nederland zelf moet plaatsvinden. De vanuit Nederland betrokken ontwikkelaars werken binnen interdisciplinaire/cross-functional teams over de hele wereld.

### **Uber en NL regelgeving**

Uber kan vrijelijk zijn taxidiensten aanbieden in Nederland. Bemiddeling tussen vraag en aanbod is regelvrij. De door Uber aangeboden diensten (UberBlack, UberLux en UberX) moeten wel voldoen aan de regels voor taxivervoer. Alleen UberPOP voldeed niet aan die eisen. Een UberPOP chauffeur had bijvoorbeeld geen ondernemersvergunning en chauffeurskaarten. Het aanbieden van de dienst UberPOP leidde tot oneerlijke concurrentie en is door de rechter als illegaal beoordeeld.

Het bedrijf Uber wordt verdacht op grond van art. 140 Wetboek van Strafrecht (het zijn van een criminele organisatie). Het dossier met betrekking tot die verdenking wordt eind deze maand ingezonden naar het Openbaar Ministerie. Nadat het dossier is ontvangen, zal het Openbaar Ministerie zich beraden over de vraag op welke wijze deze zaak strafrechtelijk afgedaan zou moeten worden. Het OM lijkt van plan om de zaken buiten rechtsvervolg te proberen te schikken met Uber. Uber zal dan gevraagd worden om een voorstel tot schikking, waarmee de zaak kan worden afgedaan. Dit is nog niet officieel met Uber gecommuniceerd en kan dus ook niet als dusdanig met Uber worden besproken.

Uber heeft in november 2015 aangegeven met UberPoP te stoppen omdat "deze dienst een belemmering vormt voor een constructieve dialoog over de modernisering van de wet- en regelgeving." ILT treedt naar aanleiding daarvan niet meer handhavend op tegen Uber, maar houdt wel een vinger aan de pols, ook ten aanzien van de andere diensten en blijft toetsen of deze binnen de geldende (wettelijke) kaders vallen.

De beroepszaak van Uber tegen de Last onder dwangsom van de ILT wordt naar verwachting 2e of 3e kwartaal van dit jaar behandeld door het College van beroep voor bedrijfsleven. Uber heeft de totale dwangsom van in totaal 450.000 euro voldaan.

### **Travis Kalanick**

*Founder and CEO of Uber*

## 12. Gesprek met Travis Kalanick, CEO Uber

---

Travis Kalanick is an entrepreneur in the areas of consumer internet, transportation, and enterprise content delivery. His most recent company, Uber, an on-demand black car service, seeks to be "Everyone's Private Driver" by bringing disruptive technology and business innovation to urban transportation challenges.



Prior to Uber, Travis founded Red Swoosh, an enterprise content delivery company that he sold to Akamai Technologies in 2007. Prior companies include Scour, the world's first peer-to-peer search engine where Kalanick also attained the dubious distinction of having been sued for \$250 billion. In addition, Kalanick has been an active angel investor.

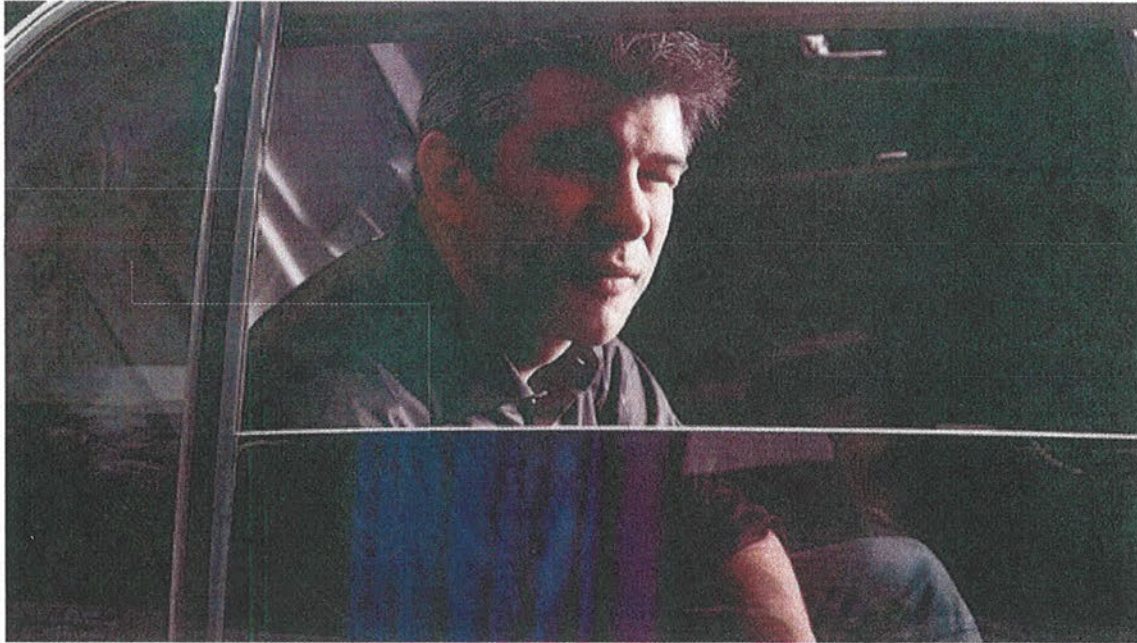
Kalanick lives in Northridge, California where he graduated from Granada Hills High School and later enrolled in college at the University of California, Los Angeles to study computer engineering.



September 15, 2015 7:11 pm

## Uber: Backseat driver

The ride-sharing company pushed into Europe with world-changing zeal but misjudged the regulators



Travis Kalanick, chief executive of Uber

When Uber decided to introduce its controversial ride-sharing service to the European market in April 2014, the company already had a blueprint to follow. It would use the same strategy that had worked so well in the US, which could be summed up by an unofficial motto of its “growth” team: it is “easier to ask for forgiveness than permission”.

This approach led them to launch UberPop, which allows ordinary car owners without a special licence or training to offer rides to the public, in European cities without receiving clearance from local authorities first.

Europe’s taxi regulators were furious. But [Uber](#) planned to counter their objections by mobilising its users, just as it had rallied US customers to lobby politicians and watchdogs on its behalf.

“They want to be too big to ban,” says a person familiar with the tactics.

But the hardball strategy, encouraged by [Travis Kalanick](#), the taxi app’s pugnacious chief executive, has backfired. Two of its top European executives are due to stand trial this month, its offices have been raided, drivers have been arrested and it has been the target of angry protests across the continent.

[Uber’s aggressive style](#) has failed to bulldoze opposition in Europe as effectively as it has in the US — and perhaps even paved the way for harsher treatment than it would



## 12.01 Artikel Economist 'Uber: Backseat driver'

have received if it had played by the rules. For its part, Uber says the regulatory pushback reveals more about the monopolistic taxi industry it seeks to shake up than flaws in its strategy or corporate culture.

In the coming months, the company faces a series of court cases and regulatory decisions that may force it into at least a partial retreat in Europe or, worse still, fundamental changes to its business model. Based on interviews with current and former Uber executives, transport regulators and others close to the situation, The Financial Times has charted Uber's route to a tenuous legal position in Europe. Even by the standards of its US tech forebears, Uber's global push has been remarkable. The six-year-old start-up has raised \$10bn and become the best-funded private technology company, with a market value of \$50bn, a valuation predicated on the belief it will become the world's dominant transportation company. The war chest has allowed the San Francisco company to march across the US, into Europe and on to China and India. It employs 4,000, operates in 60 countries and 340 cities. In the past decade, other American tech disrupters, notably [Google](#) and [Facebook](#), attempted to conquer Europe with soft power, funding philanthropic efforts in public and offering concessions to business practices in private. Only after years of negotiation did they face significant pushback from the region's lawmakers and regulators.



**€240,000**

Cost of a taxi licence in France (above), where protests have swept the country

**120,000**

Signatories to a petition for the ride-sharing service Uberpop not to be banned in France

**50,000**

Number of jobs that Travis Kalanick says Uber will create in Europe this year



## 12.01 Artikel Economist 'Uber: Backseat driver'

---

Uber has been more confrontational — and has faced stiff resistance from the start. Following angry protests and even attacks against [Uber drivers in France](#), the company suspended UberPop in the country. Its low-cost ride-sharing service faces court-ordered bans in Germany, Italy and Spain. Seventy-five Uber cars have been impounded in Belgium. Drivers have been arrested in Brussels, Amsterdam and elsewhere.

Other services continue as normal, such as UberX, which in Europe uses licensed minicab drivers. But these offerings may face curbs in markets such as the UK and Hungary, where there are proposals to limit even these licensed services.

Worries inside the company about arrests were realised in June when Thibaud Simphal, Uber France's chief executive, and Pierre-Dimitri Gore-Coty, the company's general manager in Western Europe, were detained. They will [stand trial in Paris](#) on September 30 on charges of “misleading commercial practices” and “complicity in the illegal exercise of the taxi profession”.

Uber is clear-sighted about the likely consequences of its business model. But they think they are on a mission from God

- A person familiar with Uber's European operations

Mark McGann, Uber's head of public policy in Europe, accepts the company has “made some real mistakes” but is seeking to take a more conciliatory approach. “When you grow as a start-up, you need to partner with governments and find people willing to take on vested interests,” he says. “There are people driving around big hunks of metal every day and, because they have been told that [Uber] is going to threaten their existence, that has led to immense opposition. Governments when faced with that threat have chosen to close us from the market.”

But a person familiar with Uber's European operations says: “Uber is clear-sighted about what the likely consequences of its business model are. But I think the point is, they think they are on a mission from God.”

Mr McGann is optimistic. “The momentum for reform of passenger transportation is, I believe, unstoppable,” he says.

But others are less convinced.

### Shooting the messenger

At Uber, individual staff performance is judged against a number of conventional standards such as “speed” and “scale”. But it also measures “fierceness”, which staffers understand as a “take-no-prisoners” attitude.

“A Californian would say ‘be fierce’, a Brit would say ‘be bold,’” Mr McGann says. “I can guarantee you that, if we had hired 100 public school boys who spoke softly, we would have met with the same level of resistance” in Europe.

**\$10bn**

Funding raised from investors

## 12.01 Artikel Economist 'Uber: Backseat driver'

---

That sense of fierceness was clearly on display in April 2014 when the company introduced UberPop in Paris, Brussels and Barcelona with an eye towards rapidly expanding into other markets. Uber's European business and legal teams repeatedly warned their American bosses that this move was likely to generate regulatory pushback. In late 2014, Uber's European policy chief told Mr Kalanick that the spread of UberPop would face an "uphill struggle" in many countries because of these concerns. Mr Kalanick fired the policy chief.

The warnings were prescient. Before long, the sense of fierceness had morphed into anxiety among some Uber officials. Even before Uber's offices in Paris and Amsterdam were raided by local authorities in March, senior executives were already on edge. Nervous staff members worried that they would be arrested when they attended meetings with regulators in some cities.

The resistance was particularly acute in France, where taxi drivers pay €240,000 for a traditional licence, and Germany, where taxi companies are required to obtain commercial driving licences and insurance policies.

Uber argues it is a technology platform, not a taxi operation, so many of these regulations should not apply. The company does not consider drivers using its system to be employees, instead describing them as "partners" contracting to use its technology.

Critics argue this position also allows it to avoid significant costs attached to running a traditional minicab service, such as paying for employment benefits including sick pay and holidays.

At the time, Uber appeared less concerned about the legal objections ahead and more worried about competition in the rear view mirror. Lyft was launched in the US in 2012, gaining free publicity from the pink moustache its drivers stuck to the front of their cars.



## 12.01 Artikel Economist 'Uter: Backseat driver'



**4,000**

Number of people that Uber employs in the 60 countries where it is now operating

**340**

Cities where Uber operates. It also plans to expand into more than 100 Chinese cities

**1m**

Trips each day in China alone in 2015, according to the Uber CEO Travis Kalanick

Lyft's ride-sharing model, where anyone who passes a background check can pick up passengers using its app, was a low-cost competitor to Uber, then a limousine-hailing service.

Uber initially planned to launch its competing ride-sharing service only after Lyft had tested the regulatory waters. However, seeing the mass-market potential and first-mover advantage, Mr Kalanick quickly reversed this strategy, expanding ride-sharing into as many cities as possible.

When UberPop emerged in Europe (the ride-sharing service is known as UberX in the US), the company's strategy of not seeking permission before launching in cities had been largely successful across the US. If asking customers to lobby their local politicians worked in the US, why not in Europe?

After UberPop was banned in France in June, a petition in support of the company received 120,000 signatories. But local regulators were spoiling for a fight. One Uber staffer laments a European political climate more dismissive of its electorate than in the US. "The opinion of consumers is not necessarily being listened to," he says.

**\$50bn**

Uber valuation

As Uber executives began to realise such methods were having little success, it began to change its tone.

Mr Kalanick, who once described his competition as "an asshole named Taxi", told the Financial Times last year that Uber had to "get better at communicating who we

Photo: Seat Scan 13-4-2015

## 12.01 Artikel Economist 'Uber: Backseat driver'

---

That sense of fierceness was clearly on display in April 2014 when the company introduced UberPop in Paris, Brussels and Barcelona with an eye towards rapidly expanding into other markets. Uber's European business and legal teams repeatedly warned their American bosses that this move was likely to generate regulatory pushback. In late 2014, Uber's European policy chief told Mr Kalanick that the spread of UberPop would face an "uphill struggle" in many countries because of these concerns. Mr Kalanick fired the policy chief.

The warnings were prescient. Before long, the sense of fierceness had morphed into anxiety among some Uber officials. Even before Uber's offices in Paris and Amsterdam were raided by local authorities in March, senior executives were already on edge. Nervous staff members worried that they would be arrested when they attended meetings with regulators in some cities.

The resistance was particularly acute in France, where taxi drivers pay €240,000 for a traditional licence, and Germany, where taxi companies are required to obtain commercial driving licences and insurance policies.

Uber argues it is a technology platform, not a taxi operation, so many of these regulations should not apply. The company does not consider drivers using its system to be employees, instead describing them as "partners" contracting to use its technology.

Critics argue this position also allows it to avoid significant costs attached to running a traditional minicab service, such as paying for employment benefits including sick pay and holidays.

At the time, Uber appeared less concerned about the legal objections ahead and more worried about competition in the rear view mirror. Lyft was launched in the US in 2012, gaining free publicity from the pink moustache its drivers stuck to the front of their cars.



## 12.01 Artikel Economist 'Uber: Backseat driver'

---

are and what we're about, and showing people who want to say we're a little brash that we actually aren't that caricature that they read".

In January, he told a conference in Munich that Uber would create 50,000 jobs in Europe this year, an effort to show politicians and policymakers that it could be a force for good in the region. In Germany, Uber's rivals have successfully used the courts to challenge the company under city passenger transport laws, the *Personenbeförderungsgesetz*, which require drivers to be licensed if they carry passengers for a profit. In July last year, Hamburg became the first city in Germany to ban Uber's ride-sharing service.

### Crucial rulings ahead

"Quite apart from the breach of the passenger transportation law, many essential questions in [business] models like UberPop remain unclear," says a Hamburg city spokesman. "Will the income be taxed properly? Are the drivers employees of Uber, meaning their employment is subject to social insurance? These questions were never answered satisfactorily by Uber. There is therefore no indication that models such as UberPop can be legitimately established in Germany."

UberPop represents a significant part of its business in Europe. People familiar with the matter said the low-cost ride-sharing service generated "sizeable" revenues and was important as it is often the first Uber product available in a new market. Uber says that the majority of its revenues in Europe comes from its licensed services such as Uber X.

As a start-up, you need to partner with governments and find people willing to take on vested interests

- Mark McGann, Uber's head of public policy in Europe

[Tweet this quote](#)

Uber is still hoping politicians and taxi authorities will come around. France's Constitutional Court is expected to rule on the legality of Uber's services this month. The European Commission is looking into bans on the company's services in France and Germany to judge whether their laws violate competition rules. The European Court of Justice is weighing whether Uber should be considered a transport company or a digital service, a move that could upend bans on the company across the continent.

But if these authorities rule against Uber, its model may prove untenable. While Mr Kalanick seems to thrive in a permanent state of war, he may find that there are only so many fronts on which he can fight at once.

## 12.01 Artikel Economist 'Uber: Backseat driver'

---

### Growth strategy: Missteps In Saudi Arabia as company plots its path

When it comes to growth, Uber is willing to consider all the options. In a transatlantic conference call before Uber's launch in Saudi Arabia in May 2014, a US executive argued the company should support the country's religious edict that prevents women from driving, as a ploy to curry favour with the Saudi authorities. European staffers were stunned at the suggestion.

"The culture at Uber is both super aggressive and incredibly naive," says a person familiar with the call. "The executives are very young . . . they just buy into the 'change the world' thing and they were not thinking about the consequences. The juggernaut is coming down the mountain and Travis is putting the pedal to the floor rather than putting the brakes on."

Mark McGann, Uber's head of public policy in Europe, denies the incident occurred saying: "Nobody who represents the management of this company would be stupid enough or naive enough to make such statements or do such things. Travis is very clear. We are politically neutral."

Uber says it has increased mobility for thousands of women in Saudi Arabia. Local executives say between 70 and 90 per cent of its customers in the country are females who are reliant on male relatives or paid services to travel in cars in the kingdom. Conference calls were held again, according to people familiar with the matter, when a communications officer posted a picture on social media of Mr Kalanick's face photoshopped on to a man — thought to be the Saudi king — wearing traditional robes. Internally, senior staff were quick to condemn the action.

Despite these missteps, Uber's Saudi service has been successful: deferential to officials and sensitive to regulatory concerns while working with local limousine companies, rather than drivers of their own cars. In December 2014, the company co-sponsored a local breast cancer awareness event held by Princess Reema bint Bandar Al Saud. The Saudi royal asked for 2,000 cars to be available to ensure as many women could attend as possible.

*Additional reporting by Adam Thomson*

## 22. Bijlage NRC Handelsblad 'De lessen van Uber en Airbnb'

---

### *Uber en Airbnb zijn nog maar het begin*

Verstoring en vernieuwing 2016 wordt het jaar waarin marktleiders in allerlei sectoren moeten vechten tegen start-ups. Zij kunnen van de taxiwereld en de hotelsector leren hoe ze zich niet moeten laten verrassen door nieuwkomers. „Zulke schokken zijn te verwachten in meer branches.”

Overall waar Uber komt, komt er herrie. Rechtszaken, protesten van taxichauffeurs, maar ook wetten die worden veranderd. De taxi-app uit Silicon Valley heeft de laatste maanden een record aan investeringen binnengesleept: de teller staat op ruim 6 miljard euro. Het afgelopen jaar groeide het bedrijf definitief uit van brutale start-up tot controversieel fenomeen.

Uber staat bovendien voor een ontwikkeling die veel verder reikt dan de taxibranche. Vaak wordt Uber in één adem genoemd met Airbnb. De site waarop mensen hun woonruimte verhuren maakt een vergelijkbare stormachtige opmars en laat op zijn beurt de hotelbranche zweten. Taxicentrales raken steeds verder in de problemen, en ook grote hotelketens merken de opkomst van Airbnb in hun omzet.

„Zulke schokken zijn te verwachten in nog veel meer branches”, zegt Annet Aris, universitair hoofddocent digitale strategie aan de Franse universiteit INSEAD en ommissaris bij onder meer chipmachinebouwer ASML en reisbedrijf Thomas Cook. Want 2015 was niet alleen het jaar van Uber, maar ook van andere zogeheten unicorns: piepjonge digitale bedrijven die plots miljarden waard werden. Die snelle groeiers zijn overal te vinden, van de zorg tot winkels en van de maakindustrie tot de banken. In 2016 zal moeten blijken of die waarderingen overeind blijven, en hoe de gevestigde marktorde reageert op al die verstoorders. Wat kunnen zij leren van de fouten van de taxi- en hotelbranche?

#### *1. Zonder openheid over kwaliteit verlies je*

Vroeger wist je niet of een taxichauffeur een beetje wilde deugen voordat je instapte. En als je bij een wildvreemde in het buitenland zou logeren, moest je ook maar afwachten hoe dat zou aflopen. Via de online-beoordelingssystemen in Airbnb en Uber laten gebruikers en aanbieders constant weten of de ander zich een beetje heeft gedragen en hoe de kwaliteit van de dienst was. Iedereen beoordeelt elkaar met een aantal sterren, van 1 tot 5.

Dit soort reputatiesystemen geeft duidelijkheid over de kwaliteit van diensten en producten en zorgt bovendien voor het benodigde vertrouwen om gebruikers te trekken: als iemand na veel beoordelingen vier sterren heeft, zal het wel oké zijn wat hij aanbiedt.

In nog allerlei sectoren is die duidelijkheid er niet. Neem kappers: hoe weet je van tevoren hoe goed die knippen? Of schoonmakers, of schoonheidsspecialisten: ook daar is het vaak maar afwachten wat de kwaliteit is. Maar dezelfde ondoorzichtigheid speelt bij artsen en leraren: ook in die beroepsgroepen is amper betrouwbare informatie te vinden over individuele verschillen.

„Als er in een industrie nu een gebrek is aan transparantie, kan het heel snel gaan”, zegt Aris. „Als die openheid niet vanuit de sector zelf komt, wordt die waarschijnlijk vanzelf gebracht door een nieuwe toetreders.”



P  
I  
S  
T  
O  
S  
E  
E  
L  
S  
C  
E  
N  
E  
1  
5  
-  
4  
-  
2  
0  
1  
2

## 22. Bijlage NRC Handelsblad 'De lessen van Uber en Airbnb'

---

### 2. Maak een einde aan overbodige capaciteit

De tarieven van taxi's zijn mede zo hoog doordat ze vaak stilstaan of doelloos rondrijden. Hotels zijn duur doordat niet altijd alle kamers bezet zijn. Met behulp van de algoritmes van Uber en Airbnb is verspilling door overbodige capaciteit in kaart te brengen: voorheen stond woonruimte leeg als mensen met vakantie gingen. Met Airbnb kun je die nuttig gebruiken.

Ook in de industrie en de logistiek wordt het nodige verspild. Er gaan regelmatig lege vrachtwagens ergens heen om een lading op te halen. Of er staan dure machines in fabrieken die een groot deel van de tijd ongebruikt zijn. „Dat kun je veel slimmer invullen als je de communicatie goed regelt en de beschikbare capaciteit met behulp van algoritmes beter benut”, zegt Aris. Via sensoren die in contact staan met internet kun je bijvoorbeeld meten hoe vaak machines in gebruik zijn, of waar een vrachtwagen precies is. Dat was vroeger veel moeilijker. De deeleconomie, maar dan tussen bedrijven in plaats van consumenten. Dat dit soort diensten in zakelijke markten tot nu toe achterblijft komt volgens Aris vooral doordat tussen bedrijven hardere en ingewikkelder afspraken nodig zijn.

De laatste tijd zie je bijvoorbeeld dat autofabrikanten door beginnen te krijgen dat het slim is om een eind te maken aan overbodige capaciteit. Die investeren massaal in digitale platforms voor deelauto's, die ervoor kunnen zorgen dat auto's efficiënter worden benut en minder vaak stilstaan. Dat gaat op korte termijn ten koste van hun eigen omzet, want dan zijn er minder auto's nodig. Maar als ze zelf niks doen tegen het ongebruikt laten van al die auto's, zal een concurrent het doen.

### 3. Klanten bepalen zelf wel welke dienst ze willen afnemen

Bij taxi's op een ouderwetse standplaats móét je bijna wel de voorste nemen, tenzij je zin hebt in boze chauffeurs. Bij Uber krijg je weliswaar ook een chauffeur aangewezen, maar die kun je veel makkelijker weigeren. „Klanten hebben blijkbaar behoefte aan meer keuzevrijheid”, zegt Aris. „Als je klanten in een keurslijf dwingt, of hem een verplichte bundeling van producten voorschotelt, bied je concurrenten ruimte.”

Neem televisieabonnements: consumenten kunnen vrijwel alleen complete pakketten bestellen. Dat is bijvoorbeeld ook zo bij kranten. Waarom zou een krantenlezer nog een abonnement nemen waarbij hij verplicht meebetaalt aan al die stukken die hij toch niet leest? Je ziet dat een start-up als Blendle in dat gat springt door losse artikelen aan te bieden.

Het is ook te zien aan het recente plan om studenten op universiteiten losse vakken te laten volgen en per cursus te laten betalen. In plaats van het keurslijf van het gehele pakket, bepalen klanten liever zelf wat ze willen hebben. „Dus als je voor je omzet erg afhankelijk bent van dat keurslijf, heb je een probleem”, zegt Aris.

### 4. Je moet niet alles zelf willen bezitten

Uber is het grootste taxibedrijf ter wereld, maar bezit geen enkele taxi. Ook Airbnb heeft geen eigen kamers. Hun kracht is hun digitaal platform waar vraag en aanbod elkaar vinden, en dat ze op een slimme manier een grote groep gebruikers en aanbieders aan zich hebben weten te binden.

Succesvolle start-ups maken gebruik van de overvloed van spullen en hulpbronnen die mensen en bedrijven al hebben. „De digitale economie heeft hele andere wetten dan de analoge economie, waar schaarste een veel grotere rol speelt”, zegt Aris. Toegang tot diensten en producten wordt belangrijker dan het bezit ervan.

P i e r o s e e l s c a n n : 1 3 - 4 - 2 0 1 4

## 22. Bijlage NRC Handelsblad 'De lessen van Uber en Airbnb'

---

Dat verklaart ook de snelle groei van Uber en Airbnb: zij zijn zeer flexibel zonder al die grote investeringen die nodig zouden zijn om een hele taxivloot op te bouwen of overal kamers neer te zetten. Het is zo ook veel makkelijker om uit te breiden naar een ander land.

Wel is hierbij een kanttekening te maken: de nieuwe bedrijven maken zich afhankelijk van anderen die wel investeren. „Dat kan op termijn uitgroeien tot een nadeel”, zegt Aris. „Bijvoorbeeld als chauffeurs een blok gaan vormen tegen Uber.”

In de bestseller *Exponential Organizations* (2014), over het geheim van zeer snelgroeiende bedrijven, komt ook aan bod dat zij vaak vrijwel uitsluitend flexibel personeel hebben: zo min mogelijk mensen in vaste dienst. Dat geldt ook voor Uber: alle chauffeurs zijn freelancer.

### 5. Concurrentie komt niet meer uit dezelfde hoek

De gevleugelde uitspraak software is eating the world van Marc Andreessen, een topinvesteerder uit Silicon Valley, is alweer bijna vijf jaar oud. En toch laten bedrijven zich soms nog verrassen door concurrenten uit de software-hoek. Ook de taxi- en de hotelbranche hielden zich blijkbaar te veel bezig met andere hotelketens en taxibedrijven.

„De financiële sector is een interessant voorbeeld van hoe snel het zal gaan met concurrentie uit de IT-hoek”, zegt Aris. „Die dacht heel lang veilig te zijn door allerlei regulering. Maar juist daar zie je nu hoe snel allerlei nieuwe digitale bedrijven onderdelen van hun dienstverlening aanvallen.” Uit diverse enquêtes onder topbankiers blijkt dat zij inmiddels banger zijn voor concurrentie van technologiebedrijven en start-ups dan van andere banken. Bij meer bedrijfstakken dringt het besef inmiddels door dat de concurrentie uit een heel andere hoek kan komen.

### 6. Onderschat de huidige machthebbers niet

Tegelijkertijd moeten de marktleiders niet onderschat worden. Die zijn conservatief. Uber kreeg dit jaar in Nederland het deksel op de neus. De dienst Uberpop, waarmee particulieren zonder vergunning zichzelf als taxichauffeur konden aanbieden, bleek niet bestand tegen de aanhoudende druk van de taxilobby, de verkeersinspectie en de Taxiwet. Uber stopte met Uberpop, na tonnen aan boetes en een aantal invallen van zowel de inspectie als justitie.

„Als er geen gelijk speelveld is, als er voor de ene andere regels gelden dan voor de ander, kun je dit soort weerstand verwachten”, zegt Aris. Soms gelden voor nieuwelingen op de markt andere regels, of trekken de nieuwelingen zich weinig van regels aan. „Als dat zo is, zullen die marktleiders sterker staan om terug te vechten of de autoriteiten in te schakelen.”

Uit de ervaringen van Uber blijkt in elk geval dat ook ontregeling gewoon aan regels is gebonden. En dat de marktleiders zich echt niet zomaar gewonnen zullen geven.

## 23. Achtergrondinformatie Fiscaal vestigingsklimaat

---

### **Belastingontwijking: BEPS**

Het Base Erosion and Profit Shifting Project (BEPS) van de OESO (2012-2015) heeft geleid tot een rapport met minimumstandaarden en aanbevelingen waarmee landen belastingontwijking kunnen tegengaan in hun nationale wetgeving en in belastingverdragen. Het kabinet heeft aangegeven de minimumstandaarden te implementeren (o.a. maatregelen die de transparantie vergroten) en sommige aanbevelingen niet eenzijdig maar in EU verband verder te willen ontwikkelen. Positie VS: het is niet duidelijk in hoeverre de VS minimumstandaarden gaat implementeren. Waarschijnlijk wel de maatregelen die zien op transparantie. Eén van deze aanbevelingen ziet op het neutraliseren van hybride structuren, waarbij landen een entiteit of geldstroom anders kwalificeren. Een voorbeeld van zo'n hybride entiteit is de CV/BV-structuur.

### **CV/BV structuur**

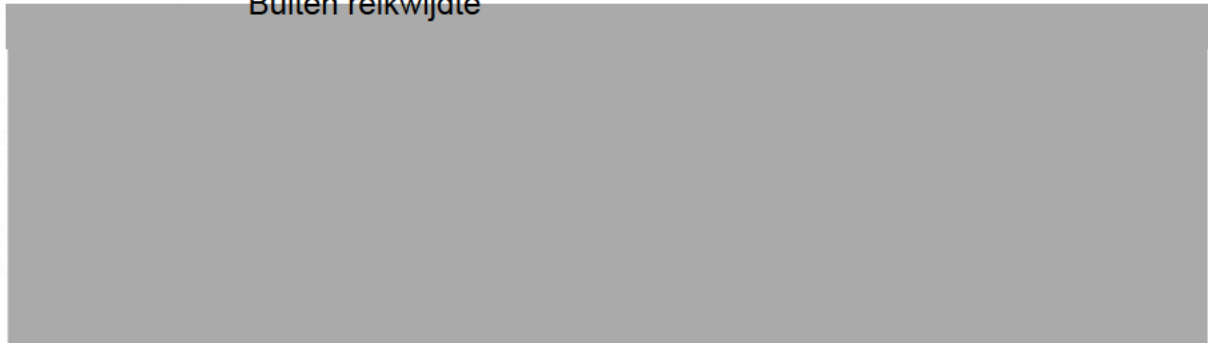
Van de CV/BV structuur maken veel Amerikaanse multinationals gebruik als ze via Nederland buiten Amerika investeren. Dit leidt tot veel reële werkgelegenheid in NL. Deze structuur is aantrekkelijk doordat voor een groot deel van de winst niet direct belasting in de VS wordt geheven, omdat er door de VS uitstel van belastingheffing wordt toegestaan. Hiermee verlagen multinationals hun wereldwijde belastingdruk significant. Het Amerikaanse bedrijfsleven dat in NL investeert, maakt zich grote zorgen over het voortbestaan van deze structuur. Het bedrijfsleven wil graag dat deze structuur blijft voortbestaan en anders ruim overgangsrecht.

Het kabinet heeft zich nooit uitgelaten over het al dan niet in stand willen houden van deze specifieke structuur. Wel heeft het kabinet aangegeven tot bindende afspraken in EU verband te willen komen met betrekking tot het neutraliseren van hybride structuren (waaronder de CV BV structuur). Bijvoorbeeld tijdens het NL EU voorzitterschap.

Mogelijke reactie bij vragen over voortbestaan: Wij erkennen het belang van de CV/BV-structuur voor bedrijfsleven, maar zijn wel gehouden aan uitkomsten van een eventuele EU richtlijn. Mocht de CV/BV structuur verdwijnen dan kijken we in hoeverre overgangsrecht mogelijk is.



Buiten reikwijdte

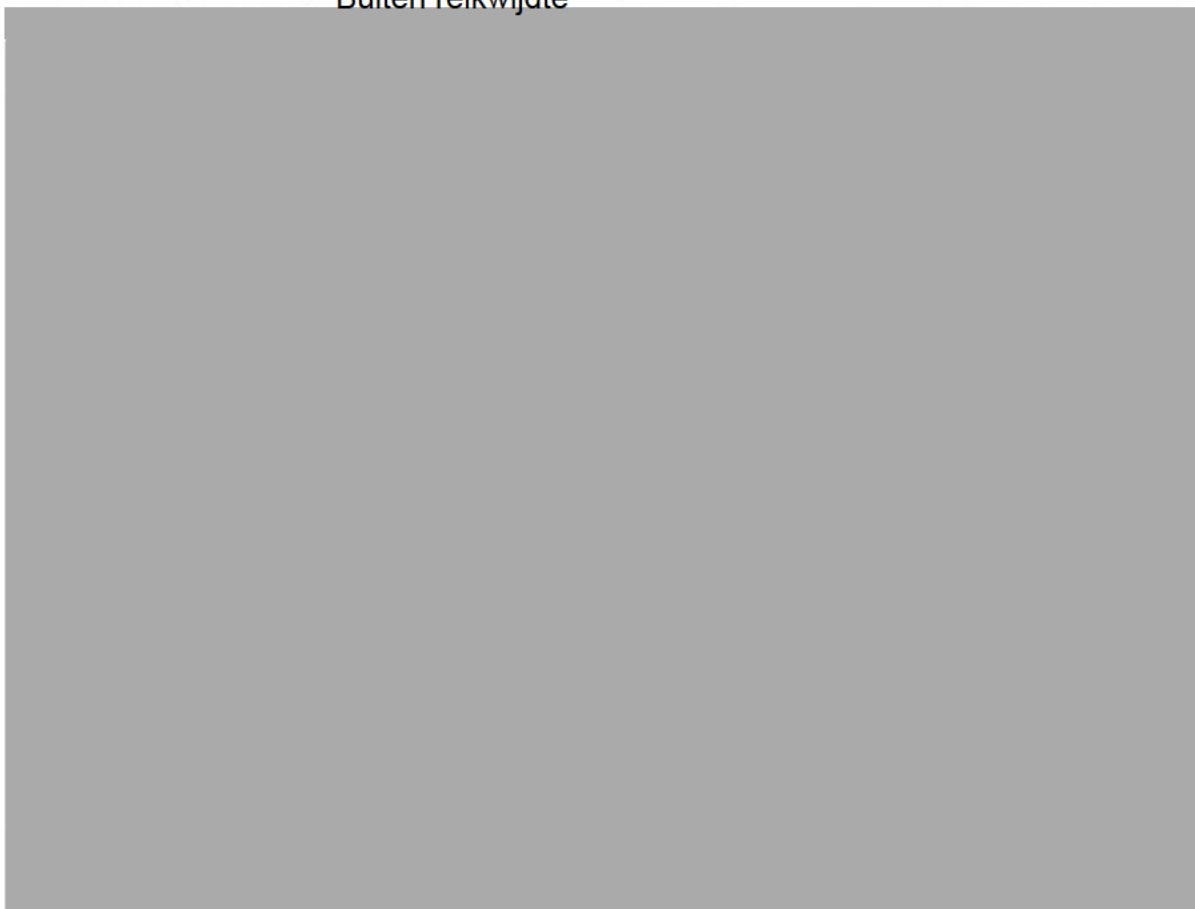


## 23. Achtergrondinformatie Fiscaal vestigingsklimaat

---



Buiten reikwijdte



## 23. Achtergrondinformatie Fiscaal vestigingsklimaat

---

Buiten reikwijdte

### **Innovatiebox**

Internationaal wordt de innovatiebox ook wel een 'patent box' genoemd. De innovatiebox geldt alleen voor activa die voortvloeien uit speur- en ontwikkelingswerk dat door de belastingplichtige in Nederland is uitgevoerd. Daarmee wordt voorkomen dat de innovatiebox wordt misbruikt voor belastingontwijking. De innovatiebox zorgt daardoor voor hoogwaardige werkgelegenheid in Nederland. Dat betekent echter ook dat belastingplichtigen die de daadwerkelijke R&D of de aansturing daarvan niet in Nederland verrichten niet kwalificeren voor de innovatiebox.

Bij vragen over de innovatiebox (Uber gaat dit wellicht doen) kunt u het volgende aangeven:

- The innovation box is a tax facility which provides for profits from certain intellectual property in the Netherlands to be taxed at a lower corporate income tax rate of 5%.
- For intellectual property to qualify, it must stem from R&D carried out by the tax payer in the Netherlands. This is to promote high quality employment in the Netherlands. This is one of the aspects of the Dutch tax system which makes the Netherlands attractive for foreign investment.

Buiten reikwijdte

## 23. Achtergrondinformatie Fiscaal vestigingsklimaat

---

Buiten reikwijdte



Minister-President  
Minister van Algemene Zaken

> Retouradres Postbus 20001 2500 EA Den Haag

Mevrouw dr. N. Kroes



**Minister-President**

Binnenhof 19  
2513 AA Den Haag  
Postbus 20001  
2500 EA Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

**Onze referentie**

3156158

Datum 12 februari 2016

Met groot genoegen kijk ik terug op ons gezamenlijke bezoek aan San Francisco en Silicon Valley van vorige week. Slechts enkele maanden geleden liet ik mij door jou overtuigen om een bezoek te brengen aan deze vooruitstrevende regio. In de korte tijd die resteerde is met hulp van jou en jouw team bij Startup Delta voorzien in een inspirerend programma en gesprekken op het hoogste niveau. Een buitengewoon nuttig bezoek, waarvan ik bijzonder blij ben dat ik er tijd voor heb kunnen vrijmaken, ondanks de drukte van de eerste weken van het Europees voorzitterschap.

Dat Silicon Valley voorop loopt op zowel het vlak van ICT als op het gebied van ondernemerschap was mij bekend. Maar dit met eigen ogen te zien, te spreken met sleutelfiguren die hiervoor verantwoordelijk zijn en de sfeer te proeven was voor mij extra waardevol. Ik ben ervan overtuigd dat dit kan bijdragen aan meer directe samenwerking en investeringen. Dat een Amerikaanse startup als Planet Labs zich gaat vestigen in Nederland is hier een prachtig voorbeeld van. Voor Nederlandse ondernemers en startups liggen er prachtige kansen in Silicon Valley, zonder dat zij Nederland voorgoed uit het oog verliezen.

Het bezoek draagt eraan bij dat wij onszelf in Nederland een spiegel voorgehouden krijgen en tot verdere verbetering van ons ondernemersklimaat kunnen komen. De gesprekken met toonaangevende bedrijven zoals Facebook, Apple en Tesla gaven inzicht in de belangen en innovaties die voor deze bedrijven voorop staan. Het bezoek aan Stanford University en de uitstekend georganiseerde avondprogramma's met Nederlandse zakenmensen en Amerikaanse investeerders zorgden voor een scherpere blik op het unieke ecosysteem in Silicon Valley. Van beide kunnen we in Nederland veel leren, zonder onze eigen kwaliteiten onbenoemd te laten. Ik ben dan ook verheugd dat we Nederland als innovatief, positief en ondernemend land hebben kunnen neerzetten.

**Minister-President**

**Datum**

12 februari 2016

**Onze referentie**

3156158

Het doet mij genoeg te weten dat jouw team en de mensen op de posten in de Verenigde Staten opvolging zullen geven aan zowel de concrete acties als aan de zaadjes die wij tijdens het bezoek hebben geplant. Ik hoop in de gelegenheid te zijn om tijdens het Startup Fest Tim Cook en Travis Kalanick persoonlijk te ontmoeten.

We treffen elkaar begin maart bij een nieuwe ontbijtsessie met een aantal van de vele innovatieve startups die Nederland rijk is. Daar kijk ik naar uit!

Met vriendelijke groet,

Mark Rutte



Startup Fest Europe

2016



t.a.v. Minister-president

Communicatie Algemeen  
Regeringsbeleid

Contactpersoon

Datum

19 mei 2016

Onze referentie

Auteur

Kopie aan

# notitie

Minister-president spreekt tijdens opening Startup Fest  
Europe in Amsterdam

Op **dinsdag 24 mei 2016** spreekt u tijdens de opening van het Startup Fest Europe in de Beurs van Berlage te Amsterdam.

U spreekt als laatste in een lange rij van (internationale) sprekers.

Er is grote mediabelangstelling; er zijn meer dan 50 journalisten aanwezig.

Locatie Beurs van Berlage Damrak 243 te Amsterdam

Tijd 16.55 uur – 18.00 uur

16.55 uur aankomst minister-president bij Beurs van Berlage

ontvangst door :  
Neelie Kroes

verplaatsen naar de grote zaal ; minister-president blijft achterin de zaal bij middenpad om na de aankondiging naar voren te lopen

17.06 uur minister-president spreekt

na speech podium verlaten en teruglopen naar plek achterin de zaal;  
na afsluiting programma verplaatsing naar ruimte voor kort  
' handshake-moment' met Travis Kalanick (Uber); Neelie Kroes is hierbij aanwezig

aansluitend worden er een aantal persontmoetingen  
ingepland;afstemming hierover vindt op dit moment plaats > mediaplan volgt

18.00 uur vertrek minister-president

NB:

- Begeleiding: [redacted]
- Er wordt een spreekgestoelte geplaatst met vaste microfoon; daarnaast legt men op een tafeltje een losse loopmicrofoon klaar
- Voertaal : Engels

De volgende internationale kopstukken zullen op Startup Fest Europe tussen 24 en 28 mei spreken:

- **Jack Ma** maakte recent bekend dat hij zich meer op Europa en de Verenigde Staten wil richten. Zijn bedrijf Alibaba genereerde in het vierde kwartaal van vorig jaar 4,2 miljard dollar;
- **Tim Cook**, CEO Apple. Cook volgde in 2011 Steve Jobs op. Apple is het eerste bedrijf dat een marktwaarde van 700 miljard heeft gehaald (2015);
- **Travis Kalanick**, co-founder en CEO van Uber. Met Uber brengt Travis innovatie en vernieuwing in de taxibranche. Kalanick is daarnaast actief als angel investor;
- **Andrus Ansip** is vice-president van de Europese Commissie en in die hoedanigheid één van de opvolgers van Neelie Kroes. Ansip beheert de portefeuille Digital Single Market;
- **Mark Rutte** is Minister-president en Nederland vervult de eerste helft van 2016 het voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie;
- **Kevin Hale** staat met Y Combinator aan het roer van de meest succesvolle accelerator ter wereld. Y Combinator heeft in meer dan 750 bedrijven geïnvesteerd, een totale som van zo'n 700 miljoen dollar;
- **Camille François** is onderzoeker op het snijvlak nieuwe technologie en politiek. In het bijzonder robotica en cybersecurity. Ze was onder meer betrokken bij de Franse Premiere's Open Data Task Force, Mozilla en bij DARPA (Defence Advanced Research Projects Agency);
- **Pieter van der Does** is mede-oprichter van Adyen, een Nederlands bedrijf dat zich wereldwijd kan meten met de "unicorns", bedrijven met een waarde van meer dan 1 miljard dollar;
- **Professor Daniël Shechtman** is een Israëliische Nobelprijswinnaar die bekend staat om zijn expertise op het gebied van technisch ondernemerschap

AVVN 2018

### 3.20 Gespreksaantekening Dara Khosrowshani, CEO Uber

#### **Doelstelling**

- Bespreken hoe Uber een positief effect kan hebben op maatschappelijke thema's als verkeer & arbeidsmarktontwikkeling (Uber CEO heeft deze thema's aangegeven).
- Behoud van het internationaal hoofdkantoor in Amsterdam en uitbreiding van het aantal hoogwaardige R&D-functies.

#### **Opzet**

- Gesprek met Dara Khosrowshahi, CEO Uber, op woensdag 26 september voorafgaand aan het Bloomberg Global Business Forum.

#### **Spreekpunten**

- In 2013 Uber was one of the first US tech companies to set up an international operation in Amsterdam and I am pleased to see the continued growth. My last personal contact was with your predecessor (Travis Kalanick) when I was in San Francisco in 2016.
- At Techcrunch Disrupt you said that you had no idea what you were getting yourself into when taking over as CEO. How has the last year been for you?
- At Disrupt, you also mentioned that the future of mobility is not just ride hailing, it's bicycles, scooters. There have also been some negative effects of Mobility as a Service, such as people taking a car instead of walking and scooters stranded on the sidewalk. Sustainability and mobility are incredibly important for the Netherlands. How do we make sure the benefits outweigh the costs?
- The Netherlands has one of the best public transport services in the world. Last-mile transport solutions are a great addition to make public transport even more efficient. Already a range of solutions ranging from bikes to ferries are being offered, but we do welcome innovations to further improve connectivity and traffic management.
- Uber was one of the first tech companies to recognize the opportunities in the Netherlands with it's talent pool, openness to foreign talent and great connectivity. Many others have followed since.
- It's good to see that Uber is growing so rapidly in the Netherlands. We're particularly happy to see that you're also hiring more developers and data scientists in the Netherlands, because our country is considered to be a great location to attract highly skilled talent. Do you intend to keep expanding your R&D capacity in the Netherlands?



### **Achtergrond**

Uber blijft sterk groeien: volgens Bloomberg had het bedrijf USD 7,5 mrd. omzet in 2017. Tegelijkertijd werd in diezelfde periode USD 4,5 mrd. verlies gemaakt. Uber heeft sinds 2013 een internationaal hoofdkantoor in Amsterdam. Dit kantoor is sindsdien flink uitgebreid, van 180 fte in 2015 tot 546 fte in mei 2018. Dit begon als een klein fiscaal team, waar een robuuste juridische afdeling aan is toegevoegd. Ook is ongeveer één op de vijf medewerkers Software Developer, Engineer of Data Scientist en wordt gebruik gemaakt van de WBSO.

Veranderingen in het Amerikaans, Europees en Nederlands belastingbeleid zullen een effect hebben op de keuze voor NL voor internationale hoofdkantoren. Tegelijkertijd blijft NL gezien worden als een goede locatie om hoogwaardig talent aan te trekken. NL staat op de 4<sup>e</sup> plaats staat op de WEF *competitiveness index*, en de levenskwaliteit in NL is bijzonder hoog, met name voor jongeren (#1 UNICEF), Millennials (#4 Nestpick) en Expats (#5, HSBC).

Omdat veel Uber-medewerkers in Amsterdam uit het buitenland komen, hebben zij zich kritisch uitgelaten over de voorgenomen wijzigingen in de 30% regeling (mei 2018).

### **Urban Mobility**

Naast de gebruikelijke *ride-hailing services* (auto's), heeft Uber in april 2018 *bike-share startup* JUMP gekocht. Ook werkt het sinds juli 2018 samen met Lime, dat elektrische stepjes (scooters) aanbiedt. Zowel Lime als hun grootste concurrent Bird hebben in 2018 operaties in NL opgezet.

### **Future of work**

Het onderwerp "hoe om te gaan met arbeid via een platform" (zoals Uber) staat hoog op de agenda van Dara Khosrowshahi. Zo heeft hij onder andere op voorspraak van president Macron een deal met de verzekeraar Axa gemaakt voor het verzekeren van Uber chauffeurs.

Tweet president Macron: "Technology has already changed all of our lives. Today, Uber takes a step forward to make #TechForGood. Every independent worker using Uber's platform will now be provided with insurance protection. Congratulations Dara Khosrowshahi for this historical commitment!"

### **Dara Khosrowshahi**

CEO Uber



### **Personalia**

Geboren op 28 Mei 1969 te Teheran in een rijke familie, gevlucht tijdens de revolutie toen hij 9 was. Opgegroeid in Tarrytown, New York.

### **Opleiding**

1987 BS Electrical and Electronics Engineering, Brown University

### **Loopbaan**

Sinds aug. 2017 CEO Uber  
2005 – 2017 CEO Expedia group  
1998 – 2005 CFO (en overige functies), IAC (en dochterondernemingen)  
(in 2003 acquireerde IAC Expedia)  
1991 – 1998 Analist, investeringsbank Allen & Co.



Uber Technologies, Inc.  
1455 Market Street  
San Francisco, California 94103

October 8, 2018

Mr. Mark Rutte  
Prime Minister, Minister of General Affairs  
Government of the Netherlands

Dear Prime Minister, *beste Mark:*

It was a pleasure to meet with you at the Global Business Forum in New York. I was incredibly impressed to learn that you had managed a national budget submission, two full days of debate, an EU meeting, and the UN General Assembly all in little over a week.

Uber is a company that is changing and maturing. But it is also a company that can do so from strength, having already demonstrated its ability to both significantly improve mobility and offer opportunities to earn an income for millions of people around the world. As we work to build a strong and sustainable company, we are grateful to have the Netherlands as the hub for our international business and the home for over 650 of our employees.


A key part of the change underway at Uber is a shift toward becoming a multimodal transportation platform that integrates electric bicycles, highly utilized cars, and public transport to make transportation more reliable and accessible and, in the process, make cities more socially inclusive, economically productive, and environmentally sustainable.

We cannot deliver on this vision without strong government partners and enabling regulatory frameworks. For the last two decades, the Netherlands has distinguished itself with its forward-looking taxi law. We are very concerned, however, by the Amsterdam government's wish to turn back the clock 20 years and impose "volume controls" on taxis. We are grateful that your party strongly resists this push and we hope that we can count on your continued defense of the Netherlands' well-deserved reputation as a leader on innovation in Europe.

You and I also discussed the future of work. We appreciate that there are concerns regarding the protections afforded to drivers and couriers who work on platforms like Uber. We see a strong desire from workers to have access to flexible opportunities and believe that the focus should be on preserving that valued flexibility while also providing social protections. We have done significant work toward striking that balance in partnership with President Macron in France and I have directed our team in the Netherlands to follow up on this issue with your Government.

I thank you for your partnership and look forward to the road ahead.

Respectfully,

  
Dara Khosrowshahi  
Chief Executive Officer

*PS: ik heb je een pakje  
inleverd bij stakel - we don't have  
Sector on Uber Europe, but Tri Tung  
is great & should deliver to het  
Torentje!*

WEF Davos

2019



# Uber

Uber Technologies Inc.  
1455 Market Street  
San Francisco, California 94103  
United States of America

January 4, 2018

Prime Minister Rutte  
Ministerie van Algemene Zaken  
Postbus 20001  
2500 EA Den Haag  
The Netherlands

Dear Prime Minister,

I am writing to see if you would be available to meet with me in Davos on January 23 or 24.

After our pleasant meeting at the Global Business Forum in New York, I would appreciate a chance to meet again and follow up, if you have the time.

I hope that I will have the pleasure of meeting you in Davos.

Yours sincerely,



Dara Khosrowshahi  
CEO Uber



## 4.10 Gesprek MP-Dara Khosrowshahi (Uber)

### **Opzet**

Taal: Engels.

Tijd/duur: donderdag 24 januari, 15:00-15:20.

Locatie: Congress Center, meeting room 1.6.

Aanwezigen: U, Dhr. Dara Khosrowshahi.

### **Doelstellingen**

- Behoud van het internationaal hoofdkantoor in Amsterdam en uitbreiding van het aantal hoogwaardige R&D-functies.
- Bespreken hoe Uber een positief effect kan hebben op maatschappelijke thema's als verkeer (rekening houdend met bereikbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid) & arbeidsmarktontwikkeling (Uber CEO heeft deze thema's aangedragen).

### **Spreekpunten**

- Very nice to meet you again. I have good memories of our meeting in September 2018 at the Global Business Forum in New York.
- Uber is a fascinating firm, which is at the centre of so many debates about how technology and innovation are changing the way we work and live.
- During my visit to San Francisco in February 2016, Travis Kalanick gave me a short tour of Uber's headquarters. Amazing how much the firm has grown in such a short time. And a lot has happened in the three years since my visit.
- Can you tell me how the company is doing, and your plans for the coming year?
- It's good to see that Uber is growing so rapidly in NL. We're particularly happy to see that you're also hiring more developers and data scientists in NL, because our country is a great location for attracting highly skilled talent.
- I understand that Uber is having trouble finding the right location for its new offices. Your staff in Amsterdam is in close contact with the municipal government there. How is this progressing?
- How have your dealings been with the Dutch authorities in general?

*Desgevraagd, indien dit onderwerp door Uber wordt aangesneden*

- Concerns about the changes in the 30 per cent ruling have been taken to heart. I can tell you that the Dutch government has introduced a grandfather clause that should eliminate many of the problems people had with the changes.

### **Eventueel**

- Uber has been in the news recently with respect to several accidents that caused casualties, triggering a debate about the security. I want to stress my concerns as well. I appreciate the steps you are undertaking to address the concerns.

### **Achtergrond**

#### **Algemeen**

- Uber blijft sterk groeien: Volgens Bloomberg had het bedrijf \$7,5 mld. omzet in 2017. Tegelijkertijd werd in diezelfde periode \$4,5 mld. verlies gemaakt. Ook in 2018 steeg de omzet maar is er nog steeds verlies vanwege nieuwe investeringen. In veel kranten heeft het nieuws gestaan dat Uber in 2019 naar de beurs gaat.
- Uber heeft sinds 2013 een internationaal hoofdkantoor in Amsterdam. Dit kantoor is sindsdien flink uitgebreid, van 180 fte in 2015 tot nu ruim 700 fte. Dit begon als een klein fiscaal team, waar een robuuste juridische afdeling aan is toegevoegd. Ook is ongeveer één op de vijf medewerkers Software Developer, Engineer of Data Scientist en wordt gebruik gemaakt van de WBSO. Uber is van plan nog veel verder te groeien (met honderden personen), maar heeft momenteel problemen om in de Amsterdam-regio goede kantoorruimte te vinden.
- Ze hebben goed contact met de Gemeente Amsterdam maar heeft onlangs een 'nee' gekregen voor een 23.000 m2 pand in de Minervahaven. Wat ze daar willen doen past niet in het bestemmingsplan. Uber kan dat moeilijk accepteren maar voor Amsterdam is dat pand en Minervahaven een definitieve nee. Amsterdam praat wel graag verder over andere mogelijkheden. Zuidoost en Zuidas hebben mogelijkheden. Ze vinden Zuidas te corporate maar volgens de gemeente Amsterdam heft deze locatie voldoende voordelen.
- Veranderingen in het Amerikaans, Europees en NLS belastingbeleid zullen een effect hebben op de keuze om internationale hoofdkantoren in NL te vestigen. Tegelijkertijd blijft NL gezien worden als een goede locatie om hoogwaardig talent aan te trekken. NL staat op de 4<sup>e</sup> plaats op de WEF competitivens index, en de levenskwaliteit in NL is bijzonder hoog, m.n. voor jongeren (#1 UNICEF), Millennials (#4 Nestpick) en Expats (#5, HSBC).
- Omdat veel Uber medewerkers in Amsterdam uit het buitenland komen, hebben zij zich kritisch uitgelaten over de voorgenomen wijzigingen in de 30%-regeling (mei 2018). Voor de 30%-regeling is een overgangsregeling getroffen waardoor veel van de eerste pijn verzacht werd.
- Uber heeft ook veel negatieve aandacht getrokken, vanwege de agressieve wijze waarop het bedrijf in veel landen nieuwe markten probeerde te veroveren. Ook in NL is het bedrijf onderwerp geweest van diverse onderzoeken en procedures, vanwege (vermeende) overtreding van de wet. Sinds Khosrowshahi Kalanick als CEO heeft opgevolgd, heeft Uber er een punt van gemaakt zich in alle landen waar het bedrijf actief is zich aan de wet te houden – en de grenzen daarvan minder agressief op te zoeken.

#### **Urban Mobility**

- Naast de gebruikelijke ride-hailing services (auto's), heeft Uber in april 2018 bike-share startup JUMP gekocht. Ook werkt het sinds juli 2018 samen met Lime, dat elektrische stepjes (scooters) aanbiedt. Zowel Lime als hun grootste concurrent Bird hebben in 2018 operaties in NL opgezet.

#### **Uber Eats**

- Uber biedt ook maaltijdbezorgingservices aan en deze service groeide met meer dan 150% in 2018. Uber gaf in oktober 2018 aan dat ze de services in de VS uit gingen breiden zodat 70% van de VS bevolking bereikt zou kunnen worden met deze service.

#### **Future of work**

- Het onderwerp "hoe om te gaan met arbeid via een platform" (zoals Uber) staat hoog op de agenda van Dara Khosrowshahi. Zo heeft hij o.a. op voorspraak van president Macron een deal met de verzekeraar Axa gemaakt voor het verzekeren van Uber chauffeurs. Wellicht dat de gezagsverhouding tussen opdrachtgevers en ZZP-er's in het sociale voorzieningenstelsel een gesprekspunt gaat worden omdat dit direct van invloed is op de Uber werknemers.



#### 4.10 Gesprek MP-Dara Khosrowshahi (Uber)

---

##### **Recente ongelukken**

- In de afgelopen zes weken vielen in Amsterdam vier doden door ongevallen met Uber-chauffeurs. Ook raakten mensen gewond.
- Hierdoor kwam Uber negatief in het nieuws, met name omtrent de verkeersveiligheid.
- Daarbij speelt mee dat Uber-chauffeurs achter het stuur mogelijk vaker worden afgeleid door hun mobiele telefoon (via de app melden zich nieuwe klanten) en chauffeurs zijn vaak jonger en hebben minder ervaring.
- Op 21 januari werd bekend dat Uber per direct de minimumleeftijd van nieuwe chauffeurs van 18 naar 21 jaar verhoogt. Ook moet elke nieuwe chauffeur minimaal één jaar rijervaring hebben. Alle bestaande chauffeurs onder de 25 jaar moeten een verplichte verkeersveiligheidstraining volgen.

## 4.10 Gesprek MP-Dara Khosrowshahi (Uber)

### **Opzet**

Taal: Engels.

Tijd/duur: donderdag 24 januari, 15:00-15:20.

Locatie: Congress Center, meeting room 1.6.

Aanwezigen: U, Dhr. Dara Khosrowshahi.

### **Doelstellingen**

- Behoud van het internationaal hoofdkantoor in Amsterdam en uitbreiding van het aantal hoogwaardige R&D-functies.
- Bespreken hoe Uber een positief effect kan hebben op maatschappelijke thema's als verkeer (rekening houdend met bereikbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid) & arbeidsmarktontwikkeling (Uber CEO heeft deze thema's aangedragen).

### **Spreekpunten**

- Very nice to meet you again. I have good memories of our meeting in September 2018 at the Global Business Forum in New York.
- Uber is a fascinating firm, which is at the centre of so many debates about how technology and innovation are changing the way we work and live.
- During my visit to San Francisco in February 2016, Travis Kalanick gave me a short tour of Uber's headquarters. Amazing how much the firm has grown in such a short time. And a lot has happened in the three years since my visit.
- Can you tell me how the company is doing, and your plans for the coming year?
- It's good to see that Uber is growing so rapidly in NL. We're particularly happy to see that you're also hiring more developers and data scientists in NL, because our country is a great location for attracting highly skilled talent.
- I understand that Uber is having trouble finding the right location for its new offices. Your staff in Amsterdam is in close contact with the municipal government there. How is this progressing?
- How have your dealings been with the Dutch authorities in general?

*Desgevraagd, indien dit onderwerp door Uber wordt aangesneden*

- Concerns about the changes in the 30 per cent ruling have been taken to heart. I can tell you that the Dutch government has introduced a grandfather clause that should eliminate many of the problems people had with the changes.

### **Achtergrond**

#### **Algemeen**

- Uber blijft sterk groeien: Volgens Bloomberg had het bedrijf \$7,5 mld. omzet in 2017. Tegelijkertijd werd in diezelfde periode \$4,5 mld. verlies gemaakt. Ook in 2018 steeg de omzet maar is er nog steeds verlies vanwege nieuwe investeringen. In veel kranten heeft het nieuws gestaan dat Uber in 2019 naar de beurs gaat.
- Uber heeft sinds 2013 een internationaal hoofdkantoor in Amsterdam. Dit kantoor is sindsdien flink uitgebreid, van 180 fte in 2015 tot nu ruim 700 fte. Dit begon als een klein fiscaal team, waar een robuuste juridische afdeling aan is toegevoegd. Ook is ongeveer één op de vijf medewerkers Software Developer, Engineer of Data Scientist en wordt gebruik gemaakt van de WBSO. Uber is van plan nog veel verder te groeien (met honderden personen), maar heeft momenteel problemen om in de Amsterdam-regio goede kantoorruimte te vinden. Ze hebben goed contact met de gemeente Amsterdam.
- Veranderingen in het Amerikaans, Europees en NLs belastingbeleid zullen een effect hebben op de keuze om internationale hoofdkantoren in NL te vestigen. Tegelijkertijd blijft NL gezien worden als een goede locatie om hoogwaardig talent aan te trekken. NL staat op de 4<sup>e</sup> plaats op de WEF competitiveness index, en de levenskwaliteit in NL is bijzonder hoog, m.n. voor jongeren (#1 UNICEF), Millennials (#4 Nestpick) en Expats (#5, HSBC).
- Omdat veel Uber medewerkers in Amsterdam uit het buitenland komen, hebben zij zich kritisch uitgelaten over de voorgenomen wijzigingen in de 30%-regeling (mei 2018). Voor de 30%-regeling is een overgangsregeling getroffen waardoor veel van de eerste pijn verzacht werd.
- Uber heeft ook veel negatieve aandacht getrokken, vanwege de agressieve wijze waarop het bedrijf in veel landen nieuwe markten probeerde te veroveren. Ook in NL is het bedrijf onderwerp geweest van diverse onderzoeken en procedures, vanwege (vermeende) overtreding van de wet. Sinds Khosrowshahi Kalanick als CEO heeft opgevolgd, heeft Uber er een punt van gemaakt zich in alle landen waar het bedrijf actief is zich aan de wet te houden – en de grenzen daarvan minder agressief op te zoeken.

#### **Urban Mobility**

- Naast de gebruikelijke ride-hailing services (auto's), heeft Uber in april 2018 bike-share startup JUMP gekocht. Ook werkt het sinds juli 2018 samen met Lime, dat elektrische stepjes (scooters) aanbiedt. Zowel Lime als hun grootste concurrent Bird hebben in 2018 operaties in NL opgezet.

#### **Uber Eats**

- Uber biedt ook maaltijdbezorgingservices aan en deze service groeide met meer dan 150% in 2018. Uber gaf in oktober 2018 aan dat ze de services in de VS uit gingen breiden zodat 70% van de VS bevolking bereikt zou kunnen worden met deze service.

#### **Future of work**

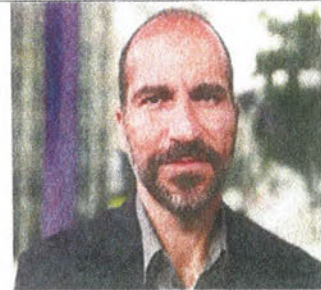
- Het onderwerp "hoe om te gaan met arbeid via een platform" (zoals Uber) staat hoog op de agenda van Dara Khosrowshahi. Zo heeft hij o.a. op voorspraak van president Macron een deal met de verzekeraar Axa gemaakt voor het verzekeren van Uber chauffeurs. Wellicht dat de gezagsverhouding tussen opdrachtgevers en ZZP-er's in het sociale voorzieningenstelsel een gesprekspunt gaat worden omdat dit direct van invloed is op de Uber werknemers.



## 4.10 CV Dara Khosrowshahi

### Dara Khosrowshahi

CEO van Uber



### Personalia

Geboren op 28 mei 1969, Teheran (Iran); getrouwd,  
4 kinderen (waarvan 2 uit vorig huwelijk)

### Studie

1987 BS Electrical and Electronics Engineering aan de Brown University

### Loopbaan

2017 - heden	CEO van Uber
2005 - 2017	CEO van Expedia group
1998 - 2005	CFO van IAC (fuseerde later met Expedia)
1991 - 1998	Analist van investeringsbank Allen & Co

### Talen

Engels

### Wetenswaardigheden

- Khosrowshahi's familie is tijdens de revolutie gevlucht toen hij 9 was.
- Zijn familie stichtte *Alborz Investment Company* voordat deze tijdens de revolutie in Iran genationaliseerd werd.
- Hij is opgegroeid in Tarrytown, New York.
- Kreeg in 2013 de *Pacific Northwest Entrepreneur of the Year award* van E&Y uitgereikt.



AWUN 2019

### 3.10 Gespreksaantekening Dara Khosrowshahi, CEO Uber

#### Doelstellingen/deliverables

- [Algemeen] Behoud van het internationaal hoofdkantoor in Amsterdam en uitbreiding van het aantal hoogwaardige R&D-functies.

#### Opzet

- Bilateraal gesprek met de CEO van Uber, Dhr. Dara Khosrowshahi. Gesprek op zijn verzoek (Engels). Vorig contactmoment was en marge van de WEF (januari 2019; zie achtergrond).
- Uber heeft de volgende gesprekspunten voorgesteld:
  1. Hoe Uber de afgelopen maanden haar verantwoordelijkheid neemt (o.a. op veiligheid en het 'social charter' met Amsterdam).
  2. De administratieve lasten die voort gaan komen uit de geplande wijziging van de ZZP wetgeving.
  3. De toenemende groei en complexiteit van onze business die we voor een groot deel vanuit Nederland organiseren.

#### Spreekpunten

##### **Introductie**

- Very nice to meet you again. I have fond memories of our previous meetings in September 2018 in New York and in January at the World Economic Forum.
- [Social Charter] I see that the municipality of Amsterdam and Uber have agreed on a 'social charter'. It's encouraging to see that your company takes its social responsibility seriously.
- [ZZP wetgeving] NL has over one million self-employed workers. The aim of the new legislation on self-employed persons is to clarify the difference between employers and the self-employed. It also aims to increase the protection of self-employed workers. The legislation we have in place now is not meeting the expectations of the growing number of self-employed workers. However, we will need some more time to revise the law.
- [Groei en complexiteit Uber] It's good to see that Uber is developing so rapidly in NL. We're especially happy to see that you're also hiring more developers and data scientists in NL.
- Uber is looking for new office space and it seems that your staff in Amsterdam have found a suitable location. I'm glad that your staff in Amsterdam and the municipality of Amsterdam enjoy a solid working relationship. However, please let us know if we can do something for you.

##### **Achtergrond**

##### **Introductie**

- Uber blijft sterk groeien: volgens Bloomberg had het bedrijf \$7,5 mld. omzet in 2017. Tegelijkertijd werd in diezelfde periode \$4,5 mld. verlies gemaakt. Ook in 2018 steeg de omzet, maar is er nog steeds verlies vanwege nieuwe investeringen. In veel kranten heeft het nieuws gestaan dat Uber in 2019 naar de

### 3.10 Gespreksaantekening Dara Khosrowshahi, CEO Uber

beurs gaat. In 2018, het eerste volledige jaar onder CEO Dara Khosrowshahi, heeft Uber minder verliezen geleden en meer omzet behaald, maar de stijging was wel minder dan de jaren ervoor.

- Uber heeft sinds 2013 een internationaal hoofdkantoor in Amsterdam. Dit kantoor is sindsdien flink uitgebreid, van 180 fte in 2015 tot nu 750 fte. Dit begon als een klein fiscaal team, waar een robuuste juridische afdeling aan is toegevoegd. Ook is ongeveer één op de vijf medewerkers *Software Developer, Engineer of Data Scientist* en wordt gebruik gemaakt van de WBSO. Uber is van plan nog veel verder te groeien (met honderden personen). Het ziet er naar uit dat Uber naar Tripolis in Amsterdam gaat, maar dit is nog niet helemaal zeker. Ze hebben goed contact met de gemeente Amsterdam en Amsterdam in Business.
- Veranderingen in het Amerikaans, Europees en NLs belastingbeleid zullen een effect hebben op de keuze voor NL voor internationale hoofdkantoren. Tegelijkertijd blijft NL gezien worden als een goede locatie om hoogwaardig talent aan te trekken. NL staat op de 4<sup>e</sup> plaats op de WEF *competitiveness index*, en de levenskwaliteit in NL is bijzonder hoog, m.n. voor jongeren (#1 UNICEF), Millennials (#4 Nestpick) en Expats (#5, HSBC).
- Omdat veel Uber medewerkers in Amsterdam uit het buitenland komen, hebben zij zich kritisch uitgelaten over de voorgenomen wijzigingen in de 30% regeling (Mei 2018). Voor de 30% regeling is een overgangsregeling getroffen waardoor veel van de eerste pijn verzacht werd.
- Voor Uber brengt de nieuwe ZWP wetgeving extra administratie met zich mee, omdat Uber veelal ZWP-ers gebruikt als chauffeurs. Volgens Uber dienen ZWP-ers in de nieuwe situatie een offerte, rekening en verantwoording te overleggen aan de klant en als dat per rit of levering noodzakelijk wordt, levert dat veel extra administratieve lasten op. Uber gaat na of dit in of via de app ondervangen kan worden, maar is nog niet zover.
- Op 16 september jl. schreef het Financieel Dagblad over het collectieve ontslag door Uber op de marketingafdeling van het Europese hoofdkantoor in Amsterdam. Volgens Khosrowshahi komt dit ten goede van de resultaten. De marketingteams waren volgens hem namelijk te groot, wat zou leiden tot overlap en middelmatige prestaties.
- Recent bracht *New York Times*-journalist Mike Isaac het boek 'Super Pumped' uit, waarin de opmerkelijke groei van Uber wordt verhaald. Deze groei zou tot stand zijn gekomen door 'ambitie en ontsparing' en 'de blinde verering van durfkapitalisten'.

#### **WEF Davos 2019 - Verslag bilat MP met Dara Khosrowshahi (CEO Uber)**

- **DK:** Begint door te benadrukken hoe zorgelijk hij de recente ongelukken in Amsterdam vindt. Hij zegt dat er wel constructieve dialoog plaatsvindt met Nederlandse autoriteiten - en dat Uber echt maatregelen treft om kans op ongelukken in de toekomst te beperken.
- **MP:** Geeft aan dat hij het goed en belangrijk vindt dat Uber in gesprek blijft met de Nederlandse autoriteiten - en samen zoekt naar oplossingen. Vervolgens gesprek over vergroening energiesector.
- **DK:** Uber moet zich transformeren van een *car hailing company* tot een "*mobility on demand service*", waarbij ook koppelingen worden gelegd met andere vervoersmiddelen, in het bijzonder het OV. Uber heeft veel knappe koppen van Google Maps weten aan te trekken; en werkt ook samen met TomTom. Snelst groeiende onderdeel van Uber is UberEats.
- **[REDACTED]** *We now have 600 people in Amsterdam, but need new office space. And so far we aren't allowed to make use of the premises we'd love to move into, north of the Amsterdam station. The council sees (zoning?) problems.*
- **MP:** *We'll ask the council if it is indeed a zoning issue. Or if the reputation of Uber also plays a role. But we'd love to see you expand in NL.*
- Follow-up: MP vraagt aan **[REDACTED]** lijntje te leggen naar gemeente Amsterdam (voor gesprek Halsema op 6 februari), bijvoorbeeld via **[REDACTED]**



### CEO Uber

#### Naam

Dara Khosrowshahi



#### Personalia

Geboren op 28 mei 1969 te Teheran.

Opgegroeid in Tarrytown, New York.

#### Loopbaan

2017 - heden	CEO Uber
2005 - 2017	CEO Expedia Group
1998 - 2005	CFO IAC (en dochterondernemingen)
1991 - 1998	Analist, investeringsbank Allen & Co.

#### Talen

Engels

#### Wetenswaardigheden

- Khosrowshahi vluchtte uit Teheran tijdens de Iraanse Revolutie toen hij 9 was.
- BS Electrical and Electronics Engineering aan Brown University.

Overig



Aan de Minister-President  
Van [REDACTED]

**Kabinet Minister-President**

**Contactpersoon**  
[REDACTED]

**Datum**  
1 juni 2017

**Onze referentie**  
3209130

**Auteur**  
[REDACTED]

**Kopie aan**  
[REDACTED]

# notitie

Brief MP aan dhr. Travis Kalanick Uber Technologies

Lijnparaaf  
[REDACTED]

Medeparaaf

## **Verzoek**

Indien akkoord, wordt u verzocht achterliggende condoleancebrief aan de CEO van Uber, de heer Travis Kalanick, te ondertekenen.



Mr Travis Kalanick  
CEO of Uber Technologies  
SAN FRANCISCO

No.: 3209110

The Hague, 1 June 2017

Dear Travis,

I am truly sorry to hear of the loss of your mother as a result of a tragic boating accident last week.

Please accept my sincere condolences. I would like to wish your father a full and speedy recovery and wish you both all the best coping with your mother's loss.

Kind regards,

Mark Rutte