Invest in Holland Strategie 2020-2025

Een sterker Nederland met buitenlandse bedrijven

Samen werken aan acquisitie voor de toekomst

Den Haag | februari 2020

Inhoudsopgave

Management samenvatting 3

Inleiding 5

1. Het belang van buitenlandse investeringen voor de Nederlandse economie 6

2. Trends en ontwikkelingen recente ontwikkelingen buitenlandse investeringen 7

2.1 Marktaandeel Nederland in Noordwest-Europa 7

2.2 Belangrijkste donormarkten, sectoren en activiteiten 7

3. 2020 en verder: de omgeving - economische trends & ontwikkelingen 9

3.1 2020 en verder: waar liggen de kansen voor Nederland? 10

4. Invest in Holland 2020-2025: verder bouwen op een sterk fundament 13

4.1 Pijler 1: Acquisitie op impact - nieuwe buitenlandse bedrijven naar Nederland in 2020 en verder 14

4.2 Pijler 2: Investor Relations: Bestaande buitenlandse bedrijven in Nederland 18

4.3 Pijler 3: Vestigingsklimaat 20

4.4 Pijler 4: Samenwerking in het netwerk 21

Bijlage 1: Rollen en verantwoordelijkheden ketenpartners 23

Bijlage 2: Invest in Holland resultaten 2015-2019 24

Management samenvatting

Buitenlandse bedrijven kunnen veel toevoegen aan de Nederlandse economie, als brengers van werkgelegenheid, kennis en innovatie en toegang tot internationale netwerken. Nederland heeft in de afgelopen jaren met succes buitenlandse bedrijven aangetrokken. In de periode 2015-2019 werden met behulp van het Invest in Holland netwerk[1] ongeveer 1.800 investeringsprojecten succesvol afgerond. De betreffende bedrijven gaven bij hun investeringsprojecten aan te verwachten ruim 57 duizend banen te creëren of behouden en meer dan 12 miljard euro te investeren.

Anno 2020 gaat het goed met acquirerend Nederland. Deze positie is echter allerminst een gegeven. Diverse geopolitieke ontwikkelingen (o.a. handelsoorlogen, Brexit, etc.), neergaande conjunctuur en technologische veranderingen kunnen een grote invloed hebben op de wereldwijde stroom van investeringsprojecten. Deze ontwikkelingen bieden ook kansen voor Nederland.

Om de kansen te verzilveren die de mondiale markt voor investeringsprojecten in de komende jaren biedt, gaat het Invest in Holland netwerk verder met de intensieve samenwerking in acquisitie en behoud van buitenlandse investeringen. Nog meer dan voorheen gaat het netwerk hierbij op zoek naar buitenlandse bedrijven die Nederland innovatiever en duurzamer kunnen maken en bedrijven die kunnen bijdragen aan de verdere digitalisering van ons land.

Dat gebeurt op basis van deze strategie, die net als de eerdere gezamenlijke strategie, rust op vier pijlers: Acquisitie, Investor Relations, Vestigingsklimaat en Samenwerking. De strategie beschrijft waar in gezamenlijkheid door het netwerk wordt geopereerd. Iedere partner is daarnaast vrij om inspanningen te plegen die aansluiten bij de eigen prioriteiten. Voor de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), met het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en het Ministerie van Buitenlandse Zaken als haar opdrachtgevers, is de Invest in Holland strategie leidend.

Onder de noemer Acquisitie op Impact (Pijler 1) zal de komende jaren de focus bij de proactieve werving (*proactief acquireren*) liggen op die bedrijven die de Nederlandse economie het meest kunnen versterken. Het missiegedreven innovatiebeleid en de sleuteltechnologie-aanpak worden hierbij zo goed mogelijk vertaald naar realistische kansen voor acquisitie. De sectoren IT, Life Sciences & Health, Agri/Food, High Tech Systems & Materials, Chemie en (duurzame) Energie krijgen daarbij extra aandacht. Buitenlandse bedrijven kijken bij investeringsbeslissingen naar meerdere locaties in Europa, het Nederlandse vestigingsklimaat moet dus concurrerend zijn om als vestigingsplaats te worden overwogen.

Het netwerk heeft bij de acquisitie inspanningen nadrukkelijk oog voor de kansen die samenhangen met de Brexit. Voor de concrete wervingsinspanningen op de diverse niches wordt gewerkt met Invest in Holland Focus Teams. Er komt daarnaast een pilot voor ecosysteem-versterkende acquisitie van VC-fondsen en hun portfoliobedrijven.

Buitenlandse bedrijven die reële economische activiteiten willen ontplooien in Nederland, maar niet in de focusgebieden vallen, zullen zo goed mogelijk worden geholpen wanneer zij zich bij het netwerk melden (*reactief acquireren - faciliteren*).

In alle gevallen speelt dat bij potentiële projecten die mogelijk binnen de reikwijdte van de investeringstoets vallen ook rekening moet worden gehouden met de gevolgen voor de economische veiligheid van Nederland.

In de benadering van bestaande investeerders (Pijler 2) staan bedrijven centraal die grote impact hebben in een sector, regio of ecosysteem. Het gezamenlijk gefinancierde Investor Relations programma wordt hiervoor doorontwikkeld. Strategisch accountmanagement wordt verder geprofessionaliseerd, de dienstverlening verder verbeterd en er worden events georganiseerd om de doelgroep nog beter te bereiken.

[1] Het Invest in Holland netwerk is een landelijk dekkend samenwerkingsverband van 14 organisaties met als gedeeld doel het aantrekken en behouden van buitenlandse investeringen voor Nederland.

Een concurrerend vestigingsklimaat (Pijler 3) is cruciaal om succesvol bedrijven aan te trekken en te behouden. Het netwerk blijft daarom het vestigingsklimaat monitoren en zal kansen en bedreigingen actief onder de aandacht brengen van opdrachtgevers en beleidsmakers. Speciale aandacht blijft uitgaan naar actuele en Engelstalige informatie over het vestigingsklimaat, zowel op nationaal als regionaal niveau. Bovenstaande focus brengt mee dat in het vestigingsklimaat en in het acquisitiewerk 'talent' als factor belangrijker wordt. Daarom gaat extra aandacht uit naar dit onderwerp, waarvoor een Invest in Holland Focus Team Talent wordt opgezet.

De samenwerking in het netwerk (Pijler 4), zoals deze sinds 2015 steeds verder is geprofessionaliseerd, wordt versterkt. Gezamenlijke activiteitenplannen, gezamenlijke inspanningen en gezamenlijke resultaten. Partners komen regelmatig samen om de voortgang te bespreken, kennis te delen en het netwerk als geheel te versterken. Training en opleiding gebeurt in gezamenlijkheid onder de vlag van de Invest in Holland Academy, waarvan het aanbod wordt uitgebreid. Mogelijkheden worden onderzocht voor een gezamenlijke welkomstruimte en manieren om 'werken bij elkaar' te versimpelen. Het Nationaal Acquisitie Platform (NAP), onder voorzitterschap van de NFIA, ziet toe op de voortgang van de strategie en de uitvoering van de daaruit voortvloeiende werkplannen. NAP-leden fungeren als portefeuillehouders op strategische thema's. De samenwerkingsafspraken worden vastgelegd in een vernieuwd convenant.

Missie Invest in Holland netwerk

Het Invest in Holland netwerk is een landelijk samenwerkingsverband van 14 organisaties met als gemeenschappelijk doel het aantrekken en behouden van buitenlandse bedrijven. Het netwerk levert op deze manier een waardevolle bijdrage aan een duurzame, innovatieve en sterke Nederlandse economie.

Inleiding

Het Invest in Holland netwerk werkt samen aan het duurzaam versterken van de Nederlandse economie door het aantrekken en behouden van buitenlandse investeringen. De afgelopen jaren heeft dit tot goede resultaten geleid. De komende jaren wil het netwerk zich nog verder toespitsen op het aantrekken van hoogwaardige investeringen. Investeringen van buitenlandse bedrijven die Nederland innovatiever en duurzamer maken of die kunnen bijdragen aan de verdere digitalisering van ons land. Het missiegedreven innovatiebeleid en de sleuteltechnologie-aanpak worden hierbij zo goed mogelijk vertaald naar realistische kansen voor acquisitie.

Dit document vormt de basis voor de verdere samenwerking in de acquisitie van buitenlandse investeringen door het Invest in Holland netwerk. Deze strategie is in de periode januari tot december 2019 ontwikkeld in nauwe samenspraak met de 14 organisaties die samen Invest in Holland vormen. Bij de totstandkoming van de strategie is gebruik gemaakt van diverse interne en externe analyses, consultatierondes, studies en evaluaties.

Met deze strategie vertaalt het netwerk de Kamerbrief over de bijdrage van buitenlandse bedrijven aan onze economie van eind 2018[2] in een strategische koers voor de komende jaren. Het netwerk geeft hiermee ook invulling aan de door de Tweede Kamer verzochte verscherpte focus in acquisitie (Motie Amhaouch c.s.) en de aanbevelingen van de NFIA evaluatie.

Dit document bestrijkt een periode van vijf jaar (2020–2025) en dient daarom te worden gezien als een koers die middels jaarlijkse activiteitenplannen steeds concreet zal worden ingevuld.

Opzet document

Na een korte schets van het belang van buitenlandse bedrijven voor de Nederlandse economie en de positie van het Nederlandse vestigingsklimaat, wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de recente trends en ontwikkelingen in directe buitenlandse investeringen. Hoofdstuk 3 behandelt de ontwikkelingen en kansen die worden gezien voor acquisitie in 2020 en verder. Hoofdstuk 4 richt zich verder op deze periode en volgt daarbij de indeling van de vier pijlers zoals die ook in de eerdere gezamenlijke strategie zijn gehanteerd:

Pijler 1: Acquisitie op Impact
Pijler 2: Investor Relations
Pijler 3: Vestigingsklimaat
Pijler 4: Samenwerking in het netwerk

Deze indeling is in de praktijk de beste basis gebleken voor een strategie die ervoor zorgt dat de komende jaren de beste resultaten kunnen worden behaald.

In de bijlagen tot slot een globaal overzicht van de rolverdeling in het netwerk en een meer gedetailleerd overzicht van de behaalde resultaten in de periode 2015–2019.

Over Invest in Holland

Invest in Holland is een landelijk dekkend samenwerkingsverband van 14 organisaties met als gedeeld doel het aantrekken en behouden van buitenlandse investeringen voor Nederland. Partners in het netwerk zijn:

amsterdam inbusiness (aib), de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM), Regionale Ontwikkelings Maatschappij Horizon (Provincie Flevoland), Invest in Zeeland, InnovationQuarter (IQ), Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland (NOM), NV Industriebank LIOF, Nederland Distributie Land (NDL), de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA/Ministerie Economische Zaken en Klimaat), Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (NHN), Ontwikkelingsmaatschappij Oost NL, Rotterdam Partners, The Hague Business Agency en Utrecht Region.

Het netwerk wordt op 29 locaties wereldwijd vertegenwoordigd door de NFIA-buitenkantoren, gevestigd op Nederlandse ambassades of consulaten in het buitenland.

[2] Kamerbrief over de bijdrage van buitenlandse bedrijven aan onze economie, december 2018 – Kamerstuk 32637, nr. 342

1. Het belang van buitenlandse investeringen voor de Nederlandse economie

Buitenlandse bedrijven leveren een positieve bijdrage aan onze economie en samenleving. Onderzoek van de OESO laat zien dat buitenlandse investeringen belangrijke positieve effecten (*spillovers*) hebben op de economie van het ontvangende land: buitenlandse bedrijven zijn gemiddeld genomen productiever en technologisch geavanceerder dan binnenlandse bedrijven.

Ook in Nederland zien we dat buitenlandse bedrijven een significante bijdrage leveren aan onze economie. Nederland telde in 2016 ruim 13.400 buitenlandse bedrijven. Deze bedrijven waren goed voor circa 28% van de toegevoegde waarde van onze economie. Uit vergelijkingen van het CBS weten we dat buitenlandse bedrijven hun werknemers gemiddeld bijna 7% meer betalen dan gelijk geschoolde collega's bij vergelijkbare Nederlandse bedrijven.

Bij buitenlandse bedrijven werkten in Nederland in 2016 circa 940.000 werknemers. Dit komt overeen met ruim 800.000 voltijdsbanen, hetgeen een aanzienlijk deel (ruim 11%) van de Nederlandse werkgelegenheid is. Door de sterke verwevenheid van deze bedrijven in de Nederlandse economie zijn buitenlandse bedrijven indirect nog eens goed voor bijna 500.000 indirecte banen in Nederland bij toeleveranciers. Dit betreft met name banen bij het Nederlandse mkb. Door deze verwevenheid zijn deze buitenlandse bedrijven de toegangspoort voor het mkb naar buitenlandse markten en is het mkb belangrijk als toeleverancier voor deze bedrijven.

Volgens het CBS (2018) gaven buitenlandse bedrijven in 2016 ruim 2,4 miljard euro aan R&D uit, oftewel 30% van de totale private R&D-uitgaven. Verder verrichten 23.600 medewerkers R&D-activiteiten bij buitenlandse bedrijven, bijna 30% van het totale aantal R&D-banen in de marktsector. Buitenlandse bedrijven leveren hiermee een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse doelstellingen voor innovatie en versterking van clusters.

Het Nederlandse vestigingsklimaat internationaal vergeleken

Nederland heeft volgens gerenommeerde internationale organisaties als het World Economic Forum (WEF) en IMD een aantrekkelijk vestigings- en investeringsklimaat. Nederland behoort al jaren tot de mondiale top-15. Ook in vergelijking met de meeste *peer group*-landen scoort Nederland goed op beide ranglijsten.

Dit positieve macrobeeld wordt bevestigd in de ruim 1.000 individuele bedrijfsgesprekken die het Invest in Holland-netwerk jaarlijks met buitenlandse bedrijven voert: het overgrote deel van de buitenlandse investeerders blijkt tevreden tot buitengewoon tevreden te zijn over het *overall* Nederlandse vestigings- en investeringsklimaat. Ook de 3-jaarlijkse NFIA vestigingsklimaat-enquête onder buitenlandse bedrijven die in de afgelopen jaren via de NFIA in Nederland zijn geland, schetst eenzelfde positief beeld: buitenlandse investeerders zijn positief gestemd over de *overall*-kwaliteit van het Nederlandse vestigings- en investeringsklimaat. De positie van Nederland als vestigingslocatie is goed, maar continu onderhevig aan veranderingen. Aandachtspunten liggen bijvoorbeeld in de hoek van de beschikbaarheid van talent en benodigde investeringen in nieuwe IT-technologieën. Op alle vlakken wordt de relatieve aantrekkelijkheid van het Nederlandse vestigingsklimaat beïnvloed door maatregelen in de landen waarmee Nederland concurreert bij het aantrekken van buitenlandse investeringen. De goede positie van Nederland is daarom geen gegeven, en verdient dus continue aandacht.

2. Trends en recente ontwikkelingen buitenlandse investeringen

Het aantal wereldwijde buitenlandse investeringsprojecten (FDI) liet in de periode 2010-2018 een golfbeweging zien, waarbij het aantal projecten in 2018 licht terugliep. Ook het aantal banen dat met de investeringsprojecten gemoeid was, schommelde in dit tijdvak. Daarbij lag de mondiale werkgelegenheidscreatie dankzij buitenlandse investeringsprojecten tussen de ruim 1 miljoen en 1,2 miljoen nieuwe banen per jaar.

In 2018 lag het aantal nieuwe banen mondiaal 9% lager dan in 2017, terwijl het aantal projecten met 3% verminderde t.o.v. 2017. De snellere terugloop van de met FDI-projecten gemoeide banencreatie dan het afgenomen aantal projecten is volgens IBM-PLI[3] terug te voeren op de gedaalde gemiddelde omvang van investeringsprojecten. Al langer is een afname te zien van het aantal grote mondiale investeringsprojecten. Belangrijke factoren die deze trend stuwen, zijn automatisering en een toenemend strategisch belang dat bedrijven hechten aan dichter bij hun klanten te produceren[4] (ook in het kader van risicospreiding, onder meer in het licht van geopolitieke spanningen).

Ontwikkelde economieën leveren nog altijd de bulk van de mondiale investeringsprojecten[5], met Europa als een van de belangrijkste bestemmingen. Zo landde in de periode 2008-2018 bijna de helft van het aantal mondiale projecten in Europa[6]. Dit waren relatief meer kapitaalintensieve investeringsprojecten. Het Europese aandeel in de wereldwijd door FDI gecreëerde werkgelegenheid lag in het tijdvak 2008-2018 op gemiddeld circa 30%.

2.1 Marktaandeel Nederland in Noordwest-Europa

Het Nederlandse marktaandeel voor investeringsprojecten in Noordwest-Europa[7] is over de afgelopen 10 jaar voor wat betreft het aantal investeringsprojecten gemiddeld 9%. Na een daling in 2017 (tot 8%) is het marktaandeel in 2018 weer gestegen (tot 10%). Voor wat betreft het aantal banen bedraagt het marktaandeel van Nederland in Noordwest-Europa over de afgelopen 10 jaar gemiddeld 7%. Dit marktaandeel staat na een daling in 2016 voor 2018 weer op 7%. Nederland trekt binnen Noordwest-Europa verhoudingsgewijs veel Hoofdkantoor-activiteiten aan, zowel in projecten als in aantallen banen. In absolute aantallen trekt Nederland veel Marketing & Sales (M&S) projecten aan. Meer dan de helft van de investeringsprojecten die in Nederland landen zijn M&S-gerelateerd.

2.2 Belangrijkste donormarkten, sectoren en activiteiten

In opdracht van de NFIA onderzocht IBM-PLI de trends en ontwikkelingen in FDI in de periode 2013-2017. Uit analyse van deze gegevens, aangevuld met eigen bevindingen, komen de volgende trends naar voren.

Belangrijkste donormarkten

- De Verenigde Staten is nog altijd de dominante bron van FDI in Noordwest-Europa en Nederland. Dit zal vermoedelijk de komende jaren zo blijven.
- China is snel opgekomen als belangrijk donorland, ook in Nederland. Momenteel zijn Chinese investeringen in Nederland reeds goed voor 10% van de projecten en 5% van de banen. Investeringen uit China vertegenwoordigen een groter aandeel van het totaal in Nederland dan in Noordwest-Europa als geheel. China's belang als donorland neemt naar alle waarschijnlijkheid verder toe. Vanuit acquisitieperspectief is een sterke focus dan ook gerechtvaardigd.

[3] IBM-PLI, Global Location Trends 2018 en 2019

[4] Het belang dat bedrijven hechten aan de realisatie van schaalgrootte (bij bijv. de productie) is juist gedaald.

[5] *Global FDI remains dominated by US and German Companies,* aldus IBM-PLI in *Global Location Trends – 2019 Annual Report:* Trade regulations and digital disruptions affect the economic outlook, 2019. Zo was in 2018 de mondiale "top-ranking origin countries by estimated jobs": 1) de VS, 2) Duitsland, 3) China, 4) Japan, 5) het VK, 6) Frankrijk, 7) Canada, 8) India, 9) Zwitserland, 10) Spanje.

[6] IBM-PLI, 2019

[7] Op basis van IBM-PLI cijfers. Betreft het marktaandeel binnen de peer-group, bestaande uit: België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Ierland, Luxemburg, Noorwegen, Oostenrijk, het Verenigd Koninkrijk, Zweden en Zwitserland.

- Het Chinese *One Belt One Road* initiatief zal grote invloed hebben op de goederenstromen richting Europa en daarmee ook de positie van mainports (bijv. Schiphol, de haven van Rotterdam) raken. De verwachting is dat Oost-Europa een steeds belangrijker aandeel zal gaan krijgen in investeringen vanuit China.
- Japan wordt vervangen door China als belangrijkste donorland uit Azië. Het mondiale aandeel van Japan is over de jaren afgenomen en het land staat niet langer in de top 3 wereldwijd (nu: VS, Duitsland, China). Japanse investeringen zijn over het algemeen van hoge kwaliteit en vormen nog altijd een redelijk deel van nieuwe investeringen in Nederland. Door de jaren heen heeft zich in Nederland een sterke Japanse zakelijke gemeenschap gevormd, met veel internationale hoofdkantoren.
- Van oudsher zijn de landen rondom Nederland belangrijke investeerders: Frankrijk, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, en in mindere mate België. De meeste van deze investeringen zoeken (Nederlandse) markttoegang en zijn daarom minder aan concurrentie onderhevig (*less contestable*).
- Diverse andere Aziatische markten zijn belangrijk voor Nederland: Taiwan heeft door de jaren heen een aanzienlijke hoeveelheid FDI gebracht en blijft dat doen. Op dezelfde wijze biedt de industriegerichte Zuid-Koreaanse economie een aanzienlijk aantal investeringsprojecten waar Nederland van kan profiteren. India is opgekomen als belangrijke donormarkt (m.n. IT en Business Services). Ook al heeft het niet hetzelfde sterke FDI potentieel laten zien als China zal het een belangrijke markt blijven, die een meer diverse FDI-portfolio kan ontwikkelen.

Belangrijkste sectoren

- De grootste aantallen FDI-projecten en banen in Noordwest-Europa worden geleverd door de sectoren IT en Business Services. Ook (qua aantallen banen): 'Wholesale & (large) Retail[8]' en de 'Pharma & Medical' sector (qua aantal projecten).
- Het Noordwest-Europese plaatje toont een opmerkelijk verschil met het wereldwijde beeld, waar Transport & Equipment Industry (m.n. *automotive*) eerste staat. Ook andere maakindustrie is mondiaal belangrijker dan in Noordwest-Europa.
- In Nederland is de dominantie van IT en Business Services nog uitgesprokener, net als het relatief lage belang van de *automotive* industrie.
- IT is de belangrijkste FDI-sector in Nederland geworden. Net als Business Services en Pharma is de sector sterk gedreven door competenties (*competence*) en talent en wordt daardoor gezien als brenger van banen met hoge toegevoegde waarde (*high quality jobs*).
- Ondanks het feit dat *automotive* traditioneel geen sterke FDI-sector is voor Nederland, bieden nieuw opkomende sub sectoren rondom elektrische voertuigen (alle soorten) interessante succesverhalen die potentie voor de toekomst laten zien.
- Hoewel logistiek niet een sector is met veel groeikansen (m.u.v. een aantal innovatieve partijen op het gebied van automatisering, robotisering en digitalisering), blijft het een belangrijke sector voor Nederland.

Belangrijkste activiteiten

- Het marktaandeel van R&D projecten naar Nederland binnen Noordwest-Europa wordt steeds groter en ligt (m.u.v. 2014) op het hoogste niveau sinds 2008.
- Meer dan de helft van de investeringsprojecten in Noordwest-Europa betreft Marketing & Sales (M&S) operaties[9], op aanzienlijke afstand gevolgd door productie en Research & Development (R&D), Hoofdkantoor- en Distributieprojecten.
- In aantallen projecten zijn M&S projecten ook voor Nederland het grootst, gevolgd door Hoofdkantoren en Distributie.
- Nederland behoort qua aantrekken van R&D investeringsprojecten tot de middengroep binnen de *peer-group* in Noordwest-Europa. De afgelopen vijf jaar is een stijgende lijn zichtbaar ten opzichte van de vijf jaren daarvoor.
- De meeste banen uit investeringsprojecten in Noordwest-Europa komen van Productieprojecten, op aanzienlijke afstand gevolgd door M&S- en Distributieprojecten.
- M&S projecten vormen in Nederland de grootste groep als gekeken wordt naar aantallen banen, gevolgd door Hoofdkantoor- en Distributieprojecten.

[8] Het Invest in Holland netwerk richt zich niet op de Retail als zodanig, aangezien deze primair de lokale markt bedient.
[9] In IBM-PLI terminologie: Sales & Service

3. 2020 en verder: de omgeving - economische trends en ontwikkelingen

Afnemend groeitempo

Na een conjuncturele piek met 3,7% groei in 2017, vertraagt de mondiale economische groei sindsdien langzaam. Zo verwacht het CPB dat de bbp-groei voor 2019 op 2,9% is uitgekomen, tegenover 3,6% in 2018. Het afnemende groeitempo van de wereldeconomie is vooral terug te voeren op een lagere economische groei in ontwikkelde markten. Opkomende economieën groeien veelal in een redelijk hoog tempo door. Bijvoorbeeld in Zuidoost-Azië met landen als India en Indonesië. Daarentegen bedroeg de economische groei van het eurogebied in 2019 naar verwachting 1,1%, tegenover 1,8% in 2018. In het eurogebied halveerde de Duitse bbp-groei in 2019 in vergelijking met 2018 tot een zeer matige 0,7%, terwijl de Italiaanse economie in 2019 pas op de plaats heeft gemaakt, aldus de OESO. Ook voor het Verenigd Koninkrijk heeft de OESO voor 2019 een voortgaande groei-afzwakking tot een matige bbp-stijging met 1,2% genoteerd.

Gematigd groeibeeld 2020 met neerwaartse risico's

Voor 2020 voorzien het CPB en de OESO voor de gehele wereldeconomie vergelijkbare percentages als in 2019 (resp. 3,0% en 2,94%). Daarbij blijft het groeibeeld voor ontwikkelde Europese economieën gematigd. Zo bedraagt de groeiraming voor de gehele eurozone 1,2% (CPB), terwijl de Britse economie in 2020 volgens de OECD met 1,0% aandikt. Dit gematigde groeibeeld is bovendien omgeven met diverse neerwaartse risico's. Het CPB wijst bijvoorbeeld op het Amerikaanse handelsbeleid, de Brexit en Italië. Ook de politieke spanningen in het Midden-Oosten kunnen negatief uitwerken op de internationale economische ontwikkeling.

Verwachte groei voor 2021-2025 ligt lager dan in periode 1999-2018

In de periode 2021-2025 vertraagt de mondiale groei licht naar gemiddeld 3,2% per jaar, aldus recente CPB-berekeningen. De verwachte groei ligt daarmee onder de gemiddelde groei van 3,8% in de afgelopen twintig jaar (1999-2018). Tegelijkertijd is dit groeibeeld in lijn met de bbp-groei van de laatste jaren. In de geavanceerde economieën leiden een afnemend arbeidsaanbod en een teruglopende productiviteitsgroei tot een lagere groei op de middellange termijn, zo voorziet het CPB. Zo groeit het eurogebied in de periode 2020-2025 met gemiddeld 1,3% per jaar, tegenover een gemiddelde economische groei van 1,9% per jaar in de periode 2014-2017. De lagere groei van het lagere arbeidsaanbod in ontwikkelde economieën is vooral een gevolg van de vergrijzende bevolking.

Opkomende economieën blijven sneller groeien dan het wereldgemiddelde, zo voorspelt het CPB. Wel ligt het groeitempo naar verwachting lager dan in de afgelopen twintig jaar. Hoewel opkomend Azië, waaronder China, een belangrijke groeimotor van de wereld blijft, zal de geleidelijke vertraging van China doorzetten. Ook in China is volgens het CPB de afnemende groei van het arbeidsaanbod een belangrijke structurele factor.

Lagere groei heeft invloed op stroom aan investeringsprojecten

Voorgaand gematigd groeibeeld en de bijbehorende neerwaartse risico's hebben gevolgen voor grensoverschrijdende investeringsprojecten. Want juist de voorspoedige conjuncturele ontwikkeling in West-Europa was volgens IBM-PLI de hoofdreden van de positieve ontwikkeling van het aantal investeringsprojecten en het daarmee gemoeide aantal banen in deze regio in de periode 2013-2017. Veel buitenlandse investeringsprojecten worden gedreven door de omvang van de (consumenten)markt. Het is dan ook zeer aannemelijk dat het gematigde groeibeeld en de bijbehorende risico's een duidelijk dempend effect hebben op de ontwikkeling van het aantal investeringsprojecten. Daarbij lijkt het bovendien heel waarschijnlijk dat de terugloop van de met FDI-projecten gemoeide banencreatie zich komende jaren doorzet. Al langer is een dalende gemiddelde projectomvang te zien, met name door de afname van grote mondiale investeringsprojecten. Dit is volgens IBM-PLI het resultaat van automatisering en een toenemend strategisch belang dat bedrijven hechten aan het meer in de nabijheid van hun klanten te produceren. Met minder projecten boven de markt zal de concurrentie voor het aantrekken van investeringen in Noordwest-Europa naar verwachting toenemen, waarbij het gemiddeld aantal banen per project naar verwachting afneemt.

Transformation drivers: geopolitieke ontwikkelingen en technologische veranderingen

Naast het volume zal ook de aard van FDI richting Noordwest-Europa veranderen. Diverse geopolitieke ontwikkelingen en technologische veranderingen hebben invloed op de verwachte stroom en trends van buitenlandse investeringen. De impact per ontwikkeling verschilt. Factoren waarvan verwacht wordt dat zij een aanzienlijke invloed hebben zijn onder andere handelsoorlogen, automatisering (productiviteitsverhoging), *cloud* technologie, *Internet of Things* (IoT) & Digitalisering, de concurrentie om talent en kunstmatige intelligentie/*Artificial Intelligence* (AI). In een groot aantal sectoren zal ook de constante zoektocht naar verduurzaming een belangrijke factor zijn. Bovendien wordt economische veiligheid in toenemende mate een belangrijke factor bij het aantrekken van buitenlandse investeringen.

Deze ontwikkelingen bieden voor Nederland zowel kansen als bedreigingen. Onzekere mondiale omstandigheden dwingen bedrijven hun markttoegang zeker te stellen. Dit is voordelig voor (grote) volwassen economieën en leden van grote handelsblokken. Nederland heeft hier als toegangspoort tot de EU een goede positie. De situatie rondom de Brexit vertaalt zich voor Nederland al in een toename van bedrijven die hun toevlucht zoeken tot het Europese vasteland om zich daarmee verzekerd te weten van toegang tot de EU-markt. Naarmate de automatisering toeneemt, neemt het belang van de factor kwaliteit van arbeid toe, terwijl het belang van de factor kosten van arbeid afneemt. Ook hier heeft Nederland een goede propositie, al is de beschikbaarheid van werknemers met technische vaardigheden een belangrijk aandachtspunt.

De *cloud* heeft grote invloed op de manier waarop 'traditionele' bedrijven opereren en zorgt voor veel nieuwe bedrijvigheid met op *cloud* gebaseerde servicemodellen. Digitale infrastructuur, sterke technologische vaardigheden en wet- regelgeving zijn hier belangrijke factoren. De combinatie van een grote marktvraag en de sterke propositie van Nederland biedt goede kansen. Ook hier geldt het grote belang van voldoende technisch geschoold talent. Nieuwe mobiele technologieën, de opkomst van IoT, sensor en *wearable* technologieën en een toenemende afhankelijkheid van digitale interactie hebben de wereld doen verschuiven van analoog naar digitaal. Dit zorgt voor toenemende behoefte aan een geavanceerde digitale infrastructuur en technologische vaardigheden. Daarnaast zijn testmarkten nodig voor nieuwe toepassingen (zowel bij universiteiten als in de markt).

De beschikbaarheid van talent wordt door dit alles een steeds belangrijkere locatiefactor, met universiteiten als *key assets*. Ook de mate waarin Nederland aantrekkelijk is voor (internationaal) talent om te werken en wonen wint aan belang. Met de huidige krappe arbeidsmarkt van Nederland is een betere aansluiting tussen opleidingen en industrieën cruciaal. Kunstmatige intelligentie zal vooral invloed hebben op de activiteiten van bestaande bedrijven en de ontwikkeling van AI toepassingen kan bijdragen aan een concurrerend investeringsklimaat in Nederland, bijvoorbeeld in de logistiek. Als sector op zich zal AI in eerste instantie klein zijn en gestaag groeien. De weinige projecten die op korte termijn te verwachten zijn, zullen met name innovatiegericht zijn (R&D, *testing*).

3.1 2020 en verder: waar liggen de kansen voor Nederland?

Naast observaties over trends en ontwikkelingen in FDI in de afgelopen jaren formuleerde IBM-PLI op basis van aanvullende analyses ook een aantal verwachtingen en de daaruit voortvloeiende kansen voor Nederland in de komende jaren. Hierbij is nadrukkelijk gekeken naar de sectoren waar Nederland een sterke propositie heeft als het gaat om het aantrekken van buitenlandse investeringen. De kans dat Nederland buitenlandse investeringen gaat aantrekken op gebieden waar de propositie niet concurrerend is, is uiterst klein. De hieronder beschreven kansen zijn voor een belangrijk deel in lijn met de kansen die de afgelopen jaren door het netwerk in kaart zijn gebracht en waarop al gerichte acquisitie inspanningen worden gepleegd.

Donormarkten

- De meerderheid van investeringen zal voor wat betreft de sectorale focus van Nederland uit meer volwassen markten komen. De Verenigde Staten zal daarbij de dominante markt blijven.

- Het blijft hierom belangrijk dat NFIA/Invest in Holland deze markten blijft bewerken terwijl tegelijk gezocht wordt naar kansen in opkomende markten.
- Uit FDI-oogpunt heeft China zich van opkomende tot volwassen markt ontwikkeld en verdient hierom in de toekomst meer aandacht. Inspanningen zullen in lijn zijn met de China-strategie van het kabinet.
- Voor specifieke marktsegmenten – vooral in de IT – kunnen smallere nichemarkten worden verkend (bijv. Israël of de Baltische Staten).
- NFIA/Invest in Holland zal de markttrends blijven monitoren en daarbij de opkomst van nieuwe donormarkten. Deze doorlopende monitoring is nodig om de acquisitiecapaciteit steeds goed afgestemd te houden op de (nieuwe) beschikbare kansen om projecten aan te trekken die het best passen bij de acquisitiedoelstellingen.

Sectoren en segmenten

- De nieuwe technologische trends manifesteren zich in de opkomst van nieuwe technologiesegmenten en een toenemend belang van de IT-sector, maar ook in de transformatie van andere sectoren als resultaat van het toepassen van nieuwe technologieën.
- In termen van FDI wordt verwacht dat veel van de kansen voor Nederland meer zullen liggen op het snijvlak van nieuwe technologieën en bestaande sectoren dan op pure technologie.
- Ook al wordt de IT-sector een belangrijkere bron van FDI, het volume van buitenlandse investeringen is in veel van de nieuwe technologie-activiteiten zoals *Blockchain* en *AI (Artificial Intelligence)* relatief beperkt in vergelijking met investeringen in de toepassing van deze technologieën in andere sectoren zoals *food, electronics,* logistiek, *life sciences,* etc.
- Terwijl het belangrijk is om te blijven zoeken naar nieuwe kansen voor investeringen in de IT-sector, zou de nadruk moeten liggen op het zoeken naar investeringskansen op de gebieden waar de sterktes en mogelijkheden van Nederland op IT en andere sectoren interessante investeringskansen schept.
- Tenzij er een heldere propositie ligt vanuit het perspectief van het bedrijf (in algemene zin of gelinkt aan een niche-kans) werkt zogenaamde *white spot marketing* (op nichesegmenten of bepaalde ontbrekende schakels in de *supply chain*) als zodanig niet.

Kansen vertaald

Op een aantal gebieden waar we graag investeringen zien, lukte het de afgelopen jaren een boven proportioneel deel van de Noordwest-Europese taart aan te trekken. Het gaat dan bijvoorbeeld om de sectoren IT, HTSM, LSH, Agri/Food en Chemie.

Volgens het onderzoek van IBM-PLI biedt een aantal van deze gebieden vanuit verwacht aanbod gezien nog ruimte voor groei.

- Met name in sectoren als IT worden kansen voorzien. Voor IT gelden met name *Cloud* en *Fintech* als kansrijk.
- Op het snijvlak van de creatieve industrie en de IT zijn mogelijkheden in *Virtual/Augmented Reality* games en mobiele applicaties.
- In de LSH-sector worden kansen gezien in *AI diagnostics* en *Smart Medical Devices*.
- In de Business Services sector liggen kansen voor Nederland in *water engineering* en *sustainable engineering*.
- In de sector *Energy*, *Utilities & Waste* worden kansen voorzien in *electronics disposal* en hernieuwbare energie.

In een aantal sectoren waar Nederland traditioneel sterk scoort, worden kansen gezien maar is het vooruitzicht op groei beperkt.

- Door de goede positie van Nederland als logistieke hotspot is het uitzicht op groei qua investeringsprojecten beperkt. Kansen in de logistiek worden vooral gezien in de automatisering, robotisering (bijv. drones en zelfrijdende voertuigen) en digitalisering (bijv. data exchange platforms).

- Alle toepassingen die zullen leiden tot het terugbrengen van de kosten van arbeid en/of verhogen van de productiviteit zullen in de logistiek centraal staan. Het aantrekken van innovatieve en duurzame logistieke partijen is nodig om de positie als hotspot te behouden.
- In de HTSM gelden voor elektronica batterijtechnologie (en in het verlengde daarvan elektrische mobiliteit) en robotica als kansrijk.
- Nederland is wereldwijd nr. 2 agri-exporteur en biedt een hoog ontwikkeld Agri/Food innovatie ecosysteem. Er worden in de Agri/Food sector acquisitiekansen gezien op het gebied van *agri-tech*, de eiwittransitie en *food engineering*.
- In de chemische sector worden *bioplastics* en *biofuels* als potentieel kansrijk gezien.

De ambitie van het Invest in Holland netwerk is om met acquisitie van buitenlandse bedrijven sterker bij te dragen aan het innovatievermogen, de digitalisering en de verduurzaming van de Nederlandse economie. In het vervolg van dit document worden de gesignaleerde ontwikkelingen en kansen aan deze ambities gekoppeld en doorvertaald in een nieuwe strategie voor het Invest in Holland netwerk voor de periode 2020-2025.

4. Invest in Holland 2020-2025: verder bouwen op een sterk fundament

Invest in Holland Ambitie 2025

In 2025 geldt het Invest in Holland netwerk mondiaal als het nummer 1 voorbeeld van samenwerking in acquisitie en behoud van buitenlandse bedrijven. Dit vertaalt zich in een stabiele positie van Nederland als bestemming voor buitenlandse investeringen in Noordwest-Europa en een toename van investeringsprojecten die de Nederlandse economie het meest kunnen versterken. Invest in Holland draagt zo bij aan werkgelegenheid en groei van een duurzame en innovatieve economie voor Nederland.

De strategische prioriteiten 2020-2025 die hieruit volgen zijn:

1. Gerichte acquisitie om internationaal concurrerende ecosystemen te versterken
2. Belangrijke investeerders behouden en verankeren
3. Een concurrerend en aantrekkelijk vestigingsklimaat, breed bekend bij doelgroep
4. Een professioneel (samen)werkend acquisitieapparaat

Invest in Holland resultaten 2015-2019

Sinds de formele totstandkoming van Invest in Holland in 2015 heeft het netwerk jaar op jaar goede resultaten geboekt. In de periode 2015-2019 werden met behulp van het netwerk bijna 1.800 (1.799) investeringsprojecten met succes afgerond, samen goed voor ruim 57 duizend (57.318) banen en meer dan 12 miljard (12.432) euro*. Dertig procent van de projecten (534) was afkomstig uit de VS, met aanmerkelijke afstand gevolgd door China (232), Japan (162), het Verenigd Koninkrijk (130) en Turkije (82). Ook voor banen gold dat ruim 40% van de totalen vanuit de VS kwam (23.284), met grote afstand gevolgd door Duitsland (6.552), het Verenigd Koninkrijk (4.582), China (3.173) en Japan (2.725). Belangrijkste sector in deze periode was de IT zowel in aantal projecten (365) als in aantal banen (10.580). Kijkend naar de top 5 sectoren met een Research & Development (R&D) component staat opnieuw IT bovenaan, op de voet gevolgd door Life Sciences & Health (LSH). De top 5 wordt gecomplementeerd door de sectoren Agri/Food, Creatieve Industrie en High Tech Systems & Materials (HTSM). Voor meer details, zie figuren in bijlage 2.*

**betreft door bedrijven zelf aangegeven aantallen die zij verwachten na 3 jaar te realiseren.*

Invest in Holland bestaat sinds 2015 formeel als samenwerkingsverband. De strategie die de basis vormde voor de samenwerking steunde op vier pijlers:

Pijler 1: Acquisitie op sterktes
Pijler 2: Investor Relations
Pijler 3: Vestigingsklimaat
Pijler 4: Samenwerking in het netwerk

Hieronder per pijler een korte terugblik op de ambities en resultaten van de vorige strategie (in kader), gevolgd door de hoofdlijnen van de nieuwe strategie.

Pijler 1 in de huidige strategie (2015 – 2020): Acquisitie op sterktes

Deze pijler richtte zich op zowel sectoren als activiteiten (of business solutions), waar Nederland een internationaal concurrerende propositie heeft (met extra aandacht voor Europa). De resultaten met name op het gebied van de business solutions waren goed (m.n. marketing & sales, hoofdkantoren en logistieke operaties). Vanuit een sectorale invalshoek bleek het aantrekken van investeringen lastiger. Deze zogenaamde strategische acquisitie kost veel tijd, die er niet altijd was. Proposities maken vergde ook veel tijd en de druk van het moment (gevoed door generieke jaarlijkse targets) zorgde regelmatig dat lange termijn inspanningen daarmee in het gedrang kwamen. De opgerichte Nationale Acquisitie Teams (NAT's) worden gezien als nuttige instrumenten voor samenwerking, met de opmerking dat er nog veel te winnen is in doel- en mandaatstelling. Er is breed overeenstemming dat het netwerk zich actiever moet richten op een sectorale benadering, werkend vanuit sterke clusters en ecosystemen. Hiervoor is meer kennis cruciaal. Op sectoren, (specifieke onderdelen van) het vestigingsklimaat, het netwerk en FDI trends.

4.1 Pijler 1: Acquisitie op impact - nieuwe buitenlandse bedrijven naar Nederland in 2020 en verder

Acquisitie uitgangspositie en toekomstverwachtingen

Uitgangspunt van acquisitiebeleid is altijd om buitenlandse bedrijven aan te trekken die toegevoegde waarde hebben voor onze economie. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van banen, investeringen en kennis. Om steeds meer bij te kunnen dragen aan een duurzame en toekomstbestendige economie kiest het netwerk ervoor een langere termijn perspectief in te nemen en actief op zoek te gaan naar die bedrijven die de grootste toegevoegde waarde voor Nederland kunnen hebben. Omdat zij bestaande ecosystemen versterken of aanvullen, of bepaalde werkgelegenheid creëren. Dit vergt in veel gevallen langere termijn inspanningen, met minder zekerheid over resultaat, leidend tot kwantitatief minder aansprekende resultaten en andere indicatoren van succes. De verwachting is daarbij uiteraard wel dat de resultaten kwalitatief beter zullen worden.

Proactief Acquireren versus Reactief Acquireren - Faciliteren

Sommige investeringsprojecten kunnen we krijgen en sommige willen we graag hebben. Deze categorieën overlappen soms, maar niet altijd. Nederland heeft een aantal lange termijn ambities, onder andere uitgewerkt in het missiegedreven innovatiebeleid[10]. Buitenlandse bedrijven kunnen bijdragen aan het realiseren van deze ambities.

Naast dit denken vanuit de eigen behoeften ("wie willen we graag hebben?"), blijft het tegelijkertijd van belang om duidelijk te maken dat de open economie van Nederland alle buitenlandse bedrijven verwelkomt die hier reële economische activiteiten willen ontplooien ("wie wil er graag komen?").

Het uitgangspunt voor het aantrekken van nieuwe bedrijven is daarom tweeledig:

1. **We gaan gericht op zoek naar bepaalde bedrijven waarvan we denken dat ze voor Nederland de grootste toegevoegde waarde kunnen hebben**
2. **Ondertussen is ieder bedrijf dat zich meldt met investeringsplannen in principe welkom, mits het gaat om reële economische activiteiten**

4.1.1 Proactief acquireren

Om bij te dragen aan het realiseren van de lange termijn ambities gaat het netwerk actiever dan voorheen op zoek naar bedrijven in bepaalde sectoren en niches. Grondgedachte hierbij is dat gekeken wordt naar bedrijven die ecosystemen versterken waar Nederland een concurrerend verhaal heeft richting buitenlandse bedrijven. Gezocht wordt naar bedrijven die kunnen bijdragen aan de ambitie om Nederland innovatiever en duurzamer te maken en bedrijven die kunnen bijdragen aan de ambities rondom de digitalisering van ons land. Dit betekent dus dat er niet meer

[10] Kamerbrief over missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid, april 2019 - Kamerstuk 33009, nr. 70

actief zal worden gekeken naar bijvoorbeeld bedrijven die willen investeren als zodanig, maar enkel in de gekozen sectoren en niches. We zoeken daarbij in eerste instantie in die niches en onderdelen waar projecten te verwachten zijn waarvoor Nederland een goede propositie heeft.

Doelgroep proactieve inspanningen

Bij afbakening van de doelgroep bieden eigen onderzoek en verkenningen zoals uitgevoerd door IBM-PLI nuttige aanknopingspunten, met speciale aandacht voor kansrijke sleuteltechnologieën in sectoren waar Nederland internationaal concurrerend is. Focus ligt op innovatieve bedrijven die een positieve impact kunnen hebben op de Nederlandse economie en zo kunnen bijdragen aan het oplossen van de maatschappelijke uitdagingen. We kijken hierbij nadrukkelijk naar bedrijven in de sectoren IT, Life Sciences & Health (LSH), High Tech Systems & Materials (HTSM), Agri/Food, Chemie en (duurzame) Energie. Veel van deze bedrijven zullen zich begeven op gebieden waar sectoren elkaar raken (*crossovers*).

Verwachting is dat we op kortere termijn IT-bedrijven zullen aantrekken die bijdragen aan de verdere digitalisering van Nederland. We zoeken ondertussen actief door naar bedrijven in de Life Sciences & Health sector, ook in het licht van de komst naar Nederland van de European Medicines Agency (EMA). We kunnen op zoek gaan naar nieuwe innovatieve bedrijven die bijdragen aan de energietransitie en tegelijkertijd bestaande buitenlandse investeerders begeleiden in verduurzamingsinvesteringen. Op niches gaan we op zoek naar partijen die door R&D-activiteiten het Nederlandse innovatie ecosysteem kunnen versterken, bijvoorbeeld in relatie tot sterke clusters rondom High Tech Systems & Materials (HTSM) en Agri/Food. Bij dit alles houden we nadrukkelijk oog voor de kansen die de Brexit met zich mee zal brengen. In alle gevallen is het hebben van goede *business intelligence* en goede samenwerking met andere onderdelen van de overheid cruciaal. Positionering van Nederlandse sterke sectoren en niches zal steeds ingebed zijn in een bredere *branding* van de algemene sterktes van Nederland, zoals bijvoorbeeld de strategische ligging in Noordwest-Europa.

Per wervingsgebied hanteren we een scherpe afbakening; niet alle markten hebben dezelfde potentie op dezelfde niches en sectoren. We willen dit doen in nauwe samenwerking met het netwerk van Innovatie Attachés, diverse Nederlandse kennisclusters en interne netwerken binnen EZK en RVO (waaronder Netherlands Point of Entry, gericht op het aantrekken van startups en ondernemend talent) en andere relevante partners.

Centrale rol Focus Teams

Leidend bij de inspanningen voor proactieve acquisitie in het buitenland zijn de ***Invest in Holland Focus Teams***. Dit zijn kleine, wendbare coalities van partners die samen werken aan een gerichte benadering van bedrijven in een bepaalde niche. Op deze wijze wordt nu al gewerkt in diverse werkgroepen, waarbij bijvoorbeeld verschillende niches binnen de topsector Life Sciences & Health, Agri/Food of IT gericht worden benaderd. Waar kansen worden gezien, kunnen deze zo doelgericht worden verzilverd. Zo kunnen bijvoorbeeld kansen in de *Fintech* worden verzilverd door het *Focus Team Fintech*, bestaande uit een kopgroep van amsterdam inbusiness, The Hague Business Agency, NFIA en Rotterdam Partners. Op dezelfde manier kan op termijn bijvoorbeeld een *Focus Team Waterstof* met een klein team van 2 of 3 partners (met de gedeelde ambitie om die niche te bewerken) acquisitieacties op waterstof uitvoeren. Het hele netwerk kan profiteren van de uitkomsten van deze inspanningen. Uiteindelijk geldt: het bedrijf bepaalt waar het gaat ‘landen’.

NFIA-buitenkantoren worden door het Nederlandse deel van het netwerk in hun zoektocht ondersteund met zaken als informatiemateriaal, targetlijsten en contacten. Voor internationale acquisitiereizen geldt dat voor de buitenkantoren activiteiten van de Focus Teams prioriteit hebben boven andere inkomende acquisitiereizen. Bij NFIA in Den Haag zal worden gewerkt met een sectorale insteek, waar in veel gevallen de inspanningen van een aantal Focus Teams samen komen. Zo zullen in de praktijk bijvoorbeeld de Focus Teams AI, Fintech en Datacenters vanuit de sector IT worden benaderd. Op deze manier wordt het overzicht gehouden van ontwikkelingen in de verschillende sectoren en worden kansen en bedreigingen tijdig gesignaleerd. Op reguliere basis wordt samengekomen met de partners die belangen hebben in de betreffende sectoren.

De exacte invulling van de sectorale benadering wordt in 2020 verder uitgewerkt.

4.1.2 Ecosysteem-versterkend acquireren

Acquireren op Impact betekent ook: partijen proberen binnen te halen die een vliegwielfunctie kunnen vervullen binnen Nederlandse ecosystemen. Een eerder voorbeeld hiervan is de inspanningen om de European Medicines Agency naar Nederland te halen. Voor de toekomst valt onder meer te denken aan bijvoorbeeld zeekabels voor de digitale infrastructuur en *Venture Capital* (VC) fondsen en in hun verlengde *scaleups* uit eigen portfolio.

Het netwerk gaat deze laatste groep, in nauwe samenwerking met TechLeap.NL en andere regionale partijen, actiever benaderen. Gelet op het feit dat verschillende partners zelf investeringsfondsen hebben en/ of beheren is complementariteit hierbij een belangrijk aandachtspunt. Focus ligt op het aantrekken van een select aantal *Venture Capital* partijen die het Nederlandse innovatie ecosysteem kunnen versterken. Daarbij wordt bij deze partijen het Nederlandse ecosysteem voor de bovenvermelde sectoren onder de aandacht gebracht. Doel is om portfolio bedrijven (veelal *scaleups*) van deze VC's op de kansen in Nederland te wijzen en uiteindelijk een vestiging te laten openen.

Om de scope en potentie verder te bepalen zal in 2020 in samenwerking met TechLeap.NL een pilot VC-acquisitie worden uitgevoerd.

Concurrerend vestigingsklimaat is cruciaal

Anno 2020 gaat het goed met acquirerend Nederland. Deze situatie is echter allerminst een gegeven. Eerder beschreven geopolitieke ontwikkelingen (o.a. handelsoorlogen, Brexit, etc.) en technologische veranderingen kunnen een grote invloed hebben op de wereldwijde stroom van investeringsprojecten. De kans is reëel dat de economie gedurende de looptijd van de nieuwe strategie in moeilijker vaarwater terechtkomt.

Hiernaast geldt bij alle proactieve acquisitie inspanningen: vooropgesteld dat er überhaupt bedrijven *zijn* om aan te trekken, heeft de acquisitie vervolgens alleen kans van slagen als het vestigingsklimaat goed is. M.a.w. de meerwaarde voor het bedrijf van investeren in Nederland moet kraakhelder zijn en dat kan alleen als het vestigingsklimaat concurrerend is met andere landen. Op dit moment geldt dat Nederland voor een aantal activiteiten en sectoren een dergelijke concurrerende propositie niet heeft. Acquisitie van bepaalde gewenste bedrijvigheid is dan ook alleen realistisch als het Nederlandse vestigingsklimaat zich op zo'n manier ontwikkelt dat het serieus concurrerend is met andere potentiële investeringsbestemmingen in Noordwest-Europa.

Tegelijkertijd is het belangrijk te onderkennen dat sommige typen investeringen niet uit het niets komen of zich pas na verloop van tijd door ontwikkelen. Zo zijn bijvoorbeeld R&D activiteiten zelden een losstaand onderdeel, maar veelal een vervolginvestering die gedaan wordt bij bijvoorbeeld bestaande productielocaties[11]. Een veelbelovend bedrijf kan de markt komen verkennen met een klein verkoopkantoor en pas na een aantal jaren aanvullende activiteiten gaan ontplooien. In alle gevallen is een goede inschatting van de uiteindelijke potentiële impact op de Nederlandse economie van groot belang.

4.1.3 Reactief acquireren - Faciliteren

Naast bovenstaande proactieve acquisitie-inspanningen, blijft gelden dat iedere buitenlandse investeerder die reële economische activiteiten in Nederland overweegt en aanklopt bij het netwerk zal worden geholpen door diegene die waarde kan en wil toevoegen (***faciliteren***). Dienstverlening verschilt per geval. Soms is een intensief begeleidingstraject de beste optie, waar in andere gevallen een doorverwijzing volstaat. De behoefte wordt steeds op projectniveau bekeken. Bij bepaling van de prioritering wegen elementen mee als omvang, sector, activiteit, impact op ecosystemen en groeipotentie.

Economische veiligheid

Het Invest in Holland netwerk zal bij het aantrekken van investeringsprojecten ook altijd kijken of deze mogelijk raken aan de economische veiligheid van Nederland. Onder invloed van recente geopolitieke ontwikkelingen werkt het kabinet aan maatregelen om de economische veiligheid van Nederland te borgen. Onderdeel hiervan is een investeringstoets, die zich richt op investeringen in

[11] NFIA onderzoek 2018

(1) ondernemingen in de vitale infrastructuur, en (2) in de technologische industrie die onder het kader van de *dual use* en strategische goederen vallen. Bij potentiële FDI projecten die aan een van deze twee categorieën raken wordt altijd in overleg getreden met het ministerie van EZK over de mogelijke gevolgen voor de economische veiligheid.

Projectbegeleiding en rolverdeling

Binnenkomende projecten worden geanalyseerd, waarna de beste begeleidingsvorm (inclusief de partij die in de lead is) wordt vastgesteld. Op deze manier kan het netwerk in een vroeg stadium de best beschikbare oplossing aanbieden voor het buitenlandse bedrijf. De online project-module binnen Achilles blijft fungeren als platform voor kennisdeling rondom alle projecten.

4.1.4 Uitbreiden dienstverlening

Het netwerk biedt hoogwaardige dienstverlening aan buitenlandse investeerders[12]. Op sommige terreinen kan de dienstverlening nog worden uitgebreid. Bijvoorbeeld op het gebied van *media landings*, samen aandacht genereren voor een nieuwe vestiging of uitbreiding. Om de dienstverlening verder toe te spitsen op de behoefte van de klant worden netwerken van en met nationale en regionale dienstverleners versterkt. Activiteiten op het gebied van *Operational Excellence* en Innovatie in Acquisitie blijven belangrijk voor het constant verbeteren van de dienstverlening van het netwerk.

4.1.5 Andere inspanningen, andere resultaten

De keuze voor een scherpere focus in de zoektocht heeft een aantal consequenties. Het betekent mogelijk minder leads, omdat we sommige projecten niet vanzelfsprekend meer zullen tegenkomen. We zullen ook projecten tegenkomen die niet direct tot vestiging leiden, maar wel interessant zijn. Te denken valt bijvoorbeeld aan het uitbesteden van onderzoek van een buitenlands bedrijf bij een Nederlandse kennisinstelling. Scherpere keuzes maken betekent ook meer inspanning voor een succesvol investeringsproject. Omdat dit type acquisitietrajecten een langere aanlooptijd heeft, zal ook op onderdelen de inspanning om te komen tot een eindresultaat -een buitenlandse investering- als KPI (prestatie indicator) gelden. Te denken valt aan het in kaart brengen van een bepaalde niche, het komen tot een targetlijst of het ontwikkelen van een *value proposition*. In de prioriteitstelling worden naast banen en investeringsbedragen ook andere kwalitatieve maatstaven zwaarder meegewogen. De verwachting is dan ook dat de resultaten qua projecten waar we bij betrokken zijn, in gelijkblijvende omstandigheden, kwantitatief omlaag gaan, maar kwalitatief omhoog.

Gezamenlijke inspanningen, gezamenlijke resultaten

Gezamenlijke inspanningen leiden tot gezamenlijke resultaten. Alle projecten die tot een goed einde worden gebracht gelden als ***Invest in Holland resultaat***. Als een project 'landt' in de ene regio, krijgen alle partners die hebben meegeholpen om de landing te realiseren daarvoor ook de *credits* (***assists***). Er wordt gewerkt met meerjarige doelen, met tussentijdse monitoring en evaluatie halverwege.

[12] NFIA klanttevredenheid 2e kwartaal 2019: 9,1. Voor het netwerk als geheel zijn geen gegevens beschikbaar. Gelet op de verwevenheid van de activiteiten tussen NFIA en partners geven de resultaten voor NFIA reden om aan te nemen dat de hoge waardering ook geldt voor het netwerk als geheel.

Pijler 2 in de huidige strategie (2015 – 2020): Investor Relations

Ambities in 2015 waren om het IR-programma landelijk dekkend te maken, het aantal bezoeken substantieel te verhogen en de algehele kwaliteit van uitvoering van het programma te vergroten. Uit evaluatie van het IR-programma is gebleken dat deze doelen zijn gehaald en de doelgroep positief is over het programma. De evaluatie biedt nuttige aanknopingspunten voor verdere verbetering.

4.2 Pijler 2: Investor Relations: Bestaande buitenlandse bedrijven in Nederland

Het belang van goede relaties met bestaande investeerders is groot. Door gestructureerde aandacht voor deze bestaande investeerders (*Current Investors*) draagt het netwerk bij aan de verankering van deze bedrijven in Nederland. Relevante feedback wordt verkregen over het Nederlandse vestigingsklimaat, kansen voor uitbreidings-/behoudsprojecten tijdig gesignaleerd, leads op van andere potentieel in Nederland geïnteresseerde buitenlandse bedrijven opgehaald en testimonials/steun bij werving verkregen. Het is echter praktisch niet haalbaar om met alle ruim 13.000 in Nederland gevestigde buitenlandse bedrijven contacten te onderhouden. Het netwerk kiest daarom voor een focus in de aanpak die voldoende ruimte laat om in te spelen op kansen of bedreigingen die zich voordoen.

Door dit in de vorm van een vanuit het Rijk en de regio gezamenlijk gefinancierd programma te blijven doen stimuleren we de samenwerking binnen Invest in Holland. We geven het bestaande IR-programma een kwaliteitsimpuls. We doen dit langs 3 hoofdlijnen:

1. Scherpe selectie van te bezoeken bedrijven (strategische lijsten)

2. Verbetering van de dienstverlening

3. Organisatie van events

4.2.1 Strategische lijsten

De strategische lijst wordt kritisch tegen het licht gehouden. Het netwerk komt daarbij in gezamenlijkheid tot een lijst met bedrijven die vanuit (inter)nationaal en regionaal perspectief belangrijk zijn. Bijvoorbeeld omdat ze een spilfunctie vervullen in een ecosysteem of sector, een grote impact hebben op de regionale werkgelegenheid, of een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van het innovatievermogen, digitalisering of verduurzaming.

Hiernaast is er voldoende ruimte voor een ‘flexibele schil’ van bedrijven met wie contact wordt gezocht als de actualiteit daar om vraagt. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de vestigers van de voorgaande jaren en bedrijven waar een kans (potentiële uitbreiding) of een bedreiging (krimp/sluiting) wordt voorzien. De selectie wordt gezamenlijk gemaakt door alle partners in de keten.

De ‘lijst’ is leidend bij het bepalen van de invulling van het onderdeel IR in reisagenda’s van de Invest in Holland partners. Van bedrijven die in het buitenland worden bezocht, wordt zoveel mogelijk voorafgaand contact gelegd met de Nederlandse vestigingen. De NFIA-kantoren in het buitenland onderhouden de contacten met de hoofdkantoren van deze bedrijven. Het opvangen van signalen over het vestigingsklimaat in alle bedrijfscontacten krijgt extra aandacht.

4.2.2 Verbeteren dienstverlening

De toegevoegde waarde voor bedrijven om met het netwerk in gesprek te gaan wordt verhoogd door nadrukkelijker de koppeling te maken met beschikbare overheidsprogramma’s (o.a. nationaal en regionaal instrumentarium) en actief te zoeken naar mogelijke links met andere spelers in het ecosysteem. De link met de business development onderdelen van de regionale partners wordt hierbij gezocht. Verder brengt het netwerk actuele informatie over het vestigingsklimaat, onder andere vanuit eigen onderzoek en analyses.

Bij gesprekken met bedrijven uit prioritaire sectoren zal uitvoerig worden ingegaan op het vestigingsklimaat voor bedrijven in de sector. Daarnaast zal in deze sectoren nadrukkelijk gevraagd worden naar links met de sleuteltechnologieën (m.a.w. “hoe beïnvloedt

AI/Nano/Quantum uw sector en in hoeverre bent u aangesloten bij de NL/EU-programma's op dit gebied?").

4.2.3 IR events

Naast individuele bedrijfsbezoeken organiseert het netwerk events waarbij buitenlandse bedrijven worden samengebracht. De invulling van deze events verschilt en krijgt bijvoorbeeld vorm als een rondetafelgesprek met HR managers rondom talentissues in het vestigingsklimaat. Op andere momenten kan het beter zijn een event te organiseren waarbij bijvoorbeeld een sleuteltechnologie centraal staat of nieuwe vestigers van de voorgaande jaren worden gekoppeld aan een aantal al langer in Nederland gevestigde bedrijven. Op nationaal niveau zal worden doorgegaan met de jaarlijkse CEO-diners. Ook de NFIA-buitenkantoren spelen hier een belangrijke rol door in contact te blijven met belangrijke investeerders en andere potentieel interessante partijen. Te denken valt bijvoorbeeld aan bijeenkomsten met Nederlandse ambassadeurs of inkomende missies en het faciliteren van kennis/informatiebijeenkomsten over het Nederlandse vestigingsklimaat.

Uitvoering en coördinatie IR-programma

De coördinatie en uitvoering van het IR-programma is een gezamenlijke inspanning met regio-specifieke elementen. Iedere partner heeft hiervoor een IR-coördinator. Er zal ook nauw worden samengewerkt met het landelijke netwerk van Expat Centers.

In de praktijk zullen er regionale accenten worden aangebracht in de uitvoering van het programma. Hierdoor ontstaat ook ruimte om activiteiten te ontplooien die ten goede kunnen komen aan het gehele netwerk, zoals bijvoorbeeld het hosten van een event op een bepaald thema waar ook bedrijven uit andere regio's bij worden uitgenodigd, het verspreiden van een *best practice* of het doen van een onderzoek waar het hele netwerk baat bij heeft.

Kwalitatief hoogwaardige verslaglegging en beter meten van de kwaliteit van de follow-up blijven ook hier belangrijke punten van aandacht.

Pijler 3 in de huidige strategie (2015-2020): Vestigingsklimaat

Doelen binnen deze pijler waren een versterking van de monitoring van het vestigingsklimaat en het versterken van de signaleringsfunctie richting beleid. Op beide gebieden zijn de resultaten positief. Het netwerk heeft meer en beter inzicht in het (relatieve) vestigingsklimaat en een duidelijkere signaalfunctie richting beleid ten aanzien van dat vestigingsklimaat.

4.3 Pijler 3: Vestigingsklimaat

Het Nederlandse vestigingsklimaat voor buitenlandse investeringen is nog altijd concurrerend in Noordwest-Europa. Deze positie is echter allerminst een gegeven. Het netwerk zelf heeft geen directe invloed op het vestigingsklimaat, maar geldt wel als belangrijke antenne voor signalen over de mate waarin Nederland concurrerend is voor vestiging van buitenlandse bedrijven. Het netwerk zet de komende periode daarom onverminderd in op het monitoren en signaleren van trends in het vestigingsklimaat en het vergroten en ontsluiten van de kennis over het vestigingsklimaat. Dit gebeurt langs drie lijnen:

1. Monitoring en signalering vestigingsklimaat en FDI-trends

2. Kennisonderhoud en opbouw

3. Extra aandacht voor talent

4.3.1 Monitoring en signalering vestigingsklimaat en FDI-trends

Het netwerk is goed gepositioneerd om relevante vestigingsklimaat-factoren te monitoren. We gaan door met periodieke analyse van het vestigingsklimaat en de positie ten opzichte van concurrerende bestemmingen. Nieuw is dat *realtime* analyses van de projectportefeuille en signalen vanuit Investor Relations gesprekken in een vroeger stadium worden meegenomen als aanvulling op overige beschikbare bronnen. Hierdoor worden kansen en bedreigingen nog sneller gesignaleerd en onder de aandacht gebracht. Relevante informatie wordt weer gebruikt in gesprekken met potentiële en bestaande investeerders, opdrachtgevers, beleidsmakers en andere stakeholders. Extra aandacht gaat hierbij uit naar de follow-up van de gesignaleerde knelpunten.

4.3.2 Kennisonderhoud en opbouw

Gedegen kennis van locatiefactoren als kosten (incl. loonkosten, vastgoedkosten en fiscaliteit), verbinding (infrastructuur, fysiek en digitaal) en *Quality of Life* (incl. scholing en huisvesting, expat desks) blijft cruciaal. Hierbij is het noodzakelijk naast het nationale plaatje ook te allen tijde een actueel beeld te hebben van de regionale/lokale situatie.

Achilles (Knowledge Base) blijft het belangrijkste verzamelpunt van al deze kennis. Om te zorgen dat alle relevante kennis bij de medewerkers aanwezig is, krijgt dit onderwerp opnieuw een prominente plek in het trainings- en opleidingsaanbod van zowel het netwerk in Nederland als de medewerkers op de buitenkantoren (Invest in Holland Academy).

4.3.3 Extra aandacht voor talent

Door het toenemende belang van de factor arbeid (*talent*) is het nodig om ook op dit onderwerp kennis verder uit te breiden en op te bouwen. Het gaat dan om zowel de beschikbaarheid van talent, als de randvoorwaarden die de soepele toegang van buitenlands talent moeten faciliteren (werk- en verblijfsvergunningen). Met name op het eerste vlak is veel te winnen. In het kader van de gezamenlijke onderzoeksagenda zal een inventarisatie van de beschikbaarheid worden gemaakt. Via het netwerk van Expat Desks zijn we aangesloten op verschillende initiatieven zoals de National Talent Coalition, gericht op de positionering en *branding* van het vestigingsklimaat voor internationaal talent in loondienst. In Investor Relations activiteiten zal het thema een belangrijke plek krijgen. Er komt een Invest in Holland Focus Team Talent dat namens Invest in Holland acties rondom talent zal initiëren, monitoren en coördineren. Binnen het NAP komt een portefeuillehouder Talent.

Pijler 4 in de huidige strategie (2015-2020): Samenwerking in het netwerk

Voor 2015 bestond Invest in Holland zoals het nu bekend is nog niet. Gedurende de afgelopen jaren is veel geïnvesteerd om de samenwerking verder te verstevigen en uit te bouwen. Doel was het versterken van de effectiviteit en de efficiency van de acquisitieketen door ontwikkeling van een gezamenlijke strategie, gemeenschappelijke werkwijze en het benutten van schaalvoordelen (o.a. in training en opleiding). Anno 2020 beoordelen alle partners de samenwerking als overwegend positief. Invest in Holland staat als concept, er worden goede resultaten geboekt en er is hoog commitment van de betrokken partijen.

4.4 Pijler 4: Samenwerking in het netwerk

4.4.1 Governance

De samenwerking binnen het Invest in Holland netwerk is bijzonder. Veertien partijen met ieder eigen doelstellingen en opdrachtgevers werken samen waar de ambities elkaar overlappen. Tegelijkertijd is iedere partner vrij om aanvullende inspanningen te verrichten die de eigen doelstellingen helpen realiseren. De belangrijkste Invest in Holland afspraken worden vastgelegd in een vernieuwd convenant, dat zo snel mogelijk wordt ondertekend door alle partijen.

De aansturing van het Invest in Holland netwerk gebeurt door het Nationaal Acquisitie Platform (NAP) dat wordt voorgezeten door de Commissaris NFIA. Het NAP komt eens per kwartaal samen en stuurt het netwerk aan op basis van een kort integraal activiteitenplan in lijn met de meerjarige strategie.

De jaarlijkse plannen van alle ketenpartners (de regionale partners, NFIA HQ en de NFIA-buitenkantoren) worden beter op elkaar aangesloten. Voor NFIA is de Invest in Holland strategie leidend bij de bepaling van inzet van capaciteit en middelen.

De verantwoordelijkheid op thema's wordt gedeeld door portefeuillehouderschap gelinkt aan de strategische prioriteiten. Partners zijn ieder verantwoordelijk voor de monitoring van de voortgang in hun portefeuille en worden hierbij gevoed vanuit het netwerk.

4.4.2 Gezamenlijke inspanningen, gezamenlijk budget

Het netwerk onderneemt gedurende het jaar gezamenlijk verschillende inspanningen. Hierbij valt te denken aan zaken als training en opleiding, onderzoek en acties in relatie tot de activiteiten van de Focus Teams. Om tussentijdse administratieve lasten te verminderen zal gekeken worden of er bijvoorbeeld eenmalig per jaar kan worden begroot en verrekend.

4.4.3 Gezamenlijke inspanningen, gezamenlijke resultaten

Jaarlijks worden de resultaten gepubliceerd die het netwerk heeft geboekt.

4.4.4 Marketing en communicatie (Marcom)

Naast aandacht voor de staat van het vestigingsklimaat is het ook belangrijk om de voordelen van Nederland als vestigingslocatie onder de aandacht te brengen bij de doelgroep. Het Invest in Holland Focus Team Marcom ontwikkelt hiervoor content die aansluit bij de prioriteiten in acquisitie en behoud (zie onder Pijlers 1 en 2). Het Invest in Holland verhaal wordt gericht uitgedragen via de website, sociale media en andere kanalen.

4.4.5 Kennisdeling

Achilles blijft het centrale platform voor informatiedeling over het vestigingsklimaat, projecten, bestaande bedrijven en evenementen. Het platform zal worden doorontwikkeld in lijn met de nieuwe ambities.

4.4.6 Training & Expertise

De Invest in Holland Academy (IiH Academy) wordt doorontwikkeld. De leergang voor nieuwe medewerkers blijft bestaan en wordt aangepast op basis van de ervaringen uit eerdere leergangen. Er komen losse modules voor meer senior medewerkers.

Speciale aandacht voor IR: Om de kwaliteit van de gesprekken en verslaglegging verder te verhogen zal vanuit de IiH Academy jaarlijks een IR-training worden verzorgd. Medewerkers van NFIA-buitenkantoren worden tijdens de jaarlijkse AD/PM-meetings en tijdens intro-/updatebezoeken aan Nederland getraind. Daarnaast worden medewerkers getraind via webinars.

Onder de paraplu van de IiH Academy vallen ook de Marcom modules en de introductie en *refresh* tours (eens per drie jaar) van NFIA-buitenkantoormedewerkers. Hiernaast wordt een korte module (halve dag) ontwikkeld voor de belangrijkste stakeholders (opdrachtgevers, netwerk).

4.4.7 Netwerkversterking

Medewerkers van de partnerorganisaties ontmoeten elkaar gedurende het jaar bij netwerkevenementen (IiH zomer-/nieuwjaarsevent) en de Invest in Holland Masterclass. Er wordt geëxperimenteerd met Invest in Holland 'aanlandplekken' bij de verschillende partners en de mogelijkheden voor een gezamenlijke welkomstruimte op een centrale locatie worden onderzocht. Om samenwerking en wederzijds begrip te stimuleren wordt er een pilot gedaan met uitwisseling van IiH talent ('werken bij de buren').

Door het jaar heen worden diverse kennisdeelmomenten georganiseerd, bijvoorbeeld voorafgaand aan een ander evenement.

4.4.8 Operational Excellence en Innovatie

Het netwerk houdt continu aandacht voor de manier van werken. Operational Excellence in onder andere projectbegeleiding, Investor Relations en kennismanagement zijn standaard onderwerp van gesprek wanneer partners elkaar treffen. Naast zo goed mogelijk doen wat gedaan moet worden, wordt constant gezocht naar nieuwe, betere of andere manieren van werken (Innovatie in acquisitie).

4.4.9 Stakeholdermanagement

Partners voeren actief accountmanagement met hun belangrijkste stakeholders (publiek en privaat). Voor NFIA betekent dit netwerken onderhouden op nationaal niveau en in de verschillende donormarkten, voor de overige partners het regionale en lokale netwerk.

Bijlage 1: Rollen en verantwoordelijkheden ketenpartners

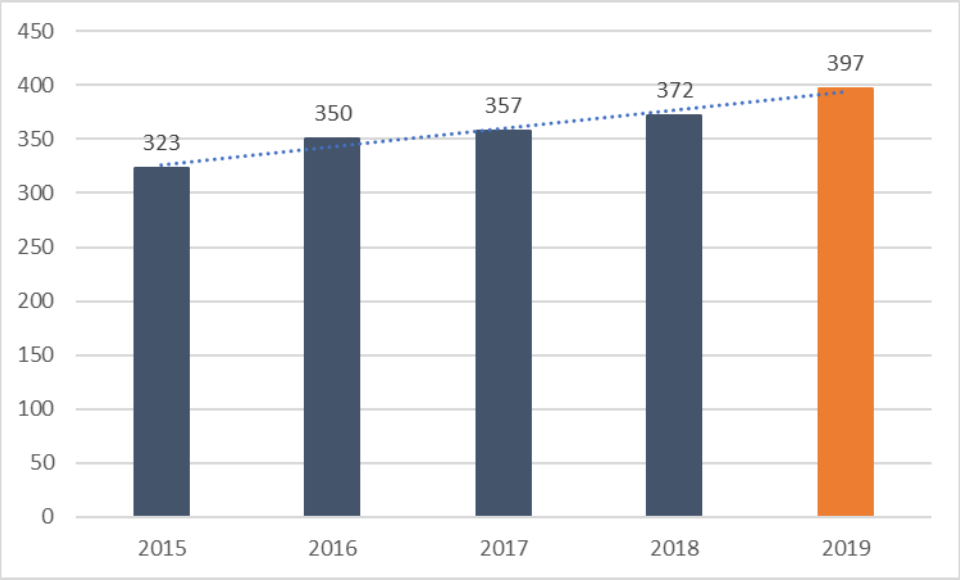
Bijlage 2: Invest in Holland resultaten 2015-2019

Bijlage 1: Rollen en verantwoordelijkheden ketenpartners

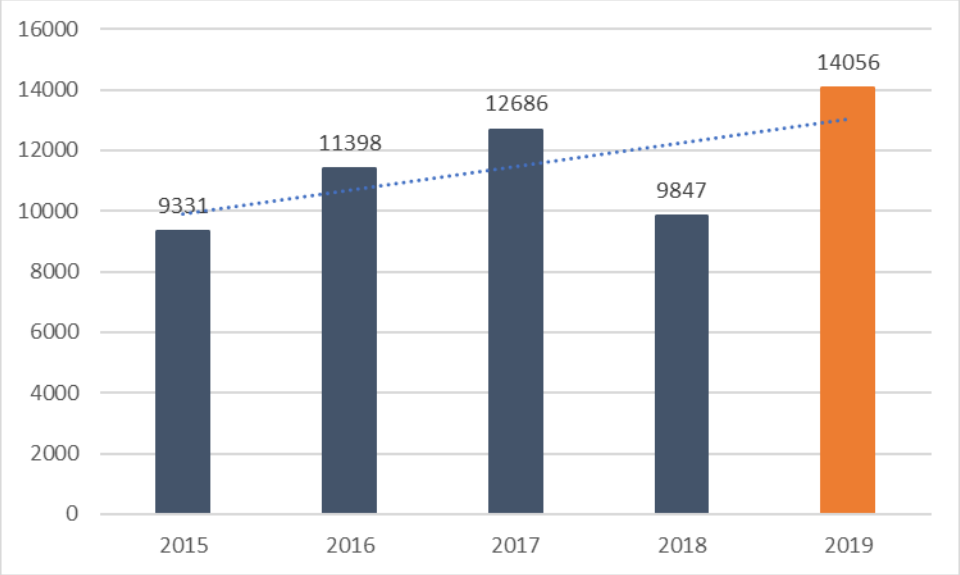
	Pijler 1: Acquisitie op Impact	Pijler 2: Investor Relations	Pijler 3: Vestigingsklimaat	Pijler 4: Samenwerking
NFIA HQ	• Deelnemen Focus Teams (rol en samenstelling verschilt per team) • Overzicht houden ontwikkelingen op sectorniveau - landelijk • Netwerken nationaal niveau onderhouden • Projectcoördinatie en begeleiding • Monitoring projectportefeuille	• Current investors (strategische lijst + actualiteit) bezoeken/ contact onderhouden • Signalen over het vestigingsklimaat verzamelen • IR-programma coördineren • Organiseren events voor current investors (bijv. CEO diner) • Verder koppeling zoeken met nationaal overheidsinstrumentarium	• Signalen vestigingsklimaat monitoren, verwerken, analyseren en agenderen nationaal • Coördineren vestigingsklimaat onderzoeken	• Netwerk buitenkantoren onderhouden • Voorzitterschap + secretariaat NAP • Nationale vestigingsklimaat informatie onderhouden (Achilles) • I.s.m. partners netwerkmomenten organiseren (netwerkbijeenkomsten, masterclass, etc.) • Invest in Holland Academy coördineren • Netwerken nationaal niveau onderhouden • Coördineren Expat rondetafel
Invest in Holland partners	• Deelnemen Focus Teams (rol en samenstelling verschilt per team) • Overzicht houden ontwikkelingen op sectorniveau - regionaal • Netwerken regionaal/lokaal niveau onderhouden • Begeleiden/faciliteren projecten	• Current investors (strategische lijst + actualiteit) bezoeken/ contact onderhouden • Regionale coördinatie IR programma • Organiseren events voor current investors • Verder koppeling zoeken met regionaal overheidsinstrumentarium	• Monitoren en delen signalen over het vestigingsklimaat/ agenderen regionaal/ lokaal	• Portefeuillehouderschap NAP • Regionale/lokale vestigingsklimaat informatie onderhouden (Achilles) • Deelname/organisatie hosting netwerkversterkende activiteiten • Invest in Holland Academy mede-organisatie/hosting • Netwerken regionaal niveau onderhouden
NFIA Kantoren Buitenland	• I.s.m. IiH netwerk NL en IA: identificeren interessante partijen lokale markt (focus op relevante sectoren) • Opbouwen/onderhouden relaties met *key targets* • Faciliteren inkomende (kennis)missies (prioriteit aan agenda Focus Teams)	• Bezoeken/contact onderhouden HQs van strategische accounts en eigen selectie van bedrijven	• Delen signalen over het vestigingsklimaat -> NFIA HQ (m.n. concurrentiepositie)	• Lokale netwerken onderhouden • Kennis over land beschikbaar stellen aan netwerk

Bijlage 2: Invest in Holland resultaten 2015-2019

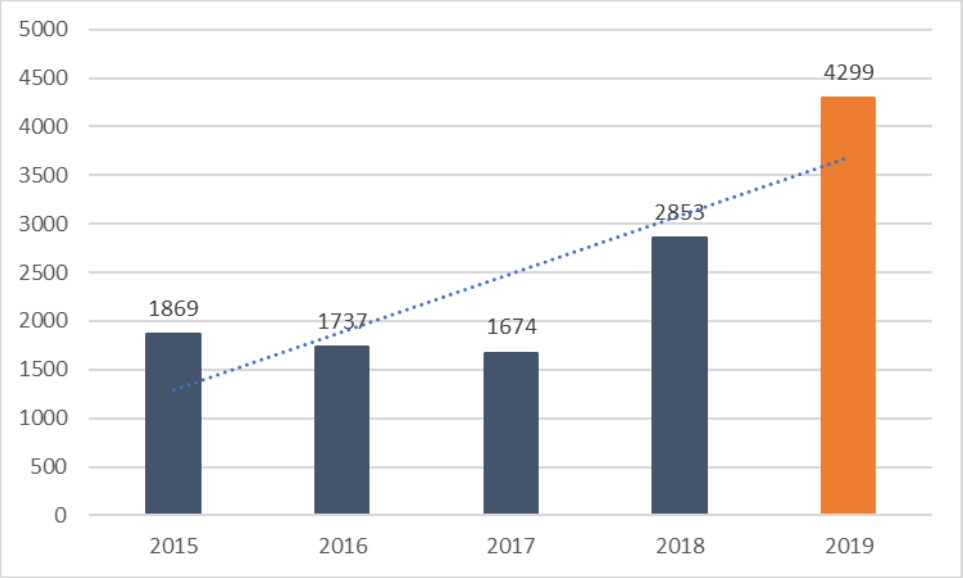
Invest in Holland resultaten 2015-2019: aantal projecten per jaar



Invest in Holland resultaten 2015-2019: aantal banen per jaar (prognose over 3 jaar)

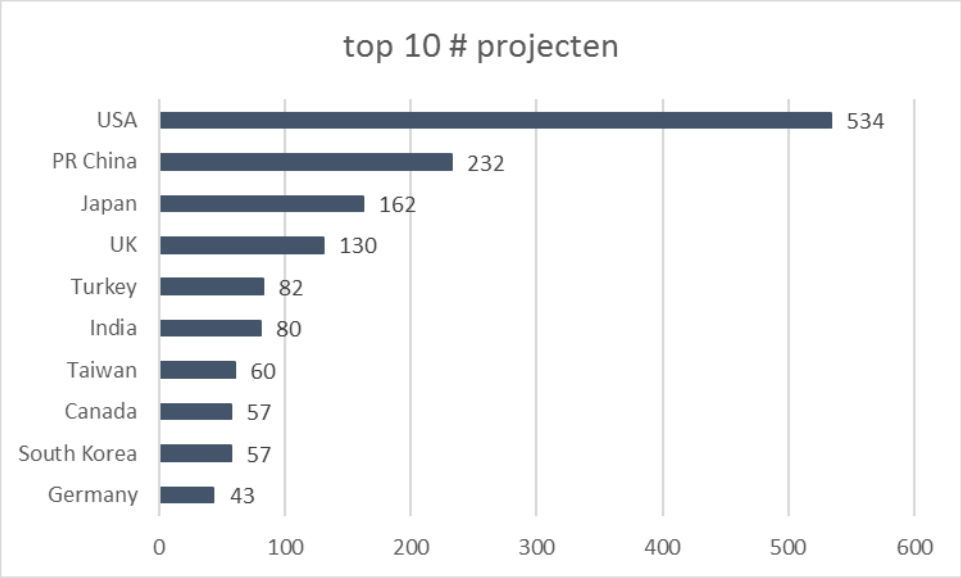


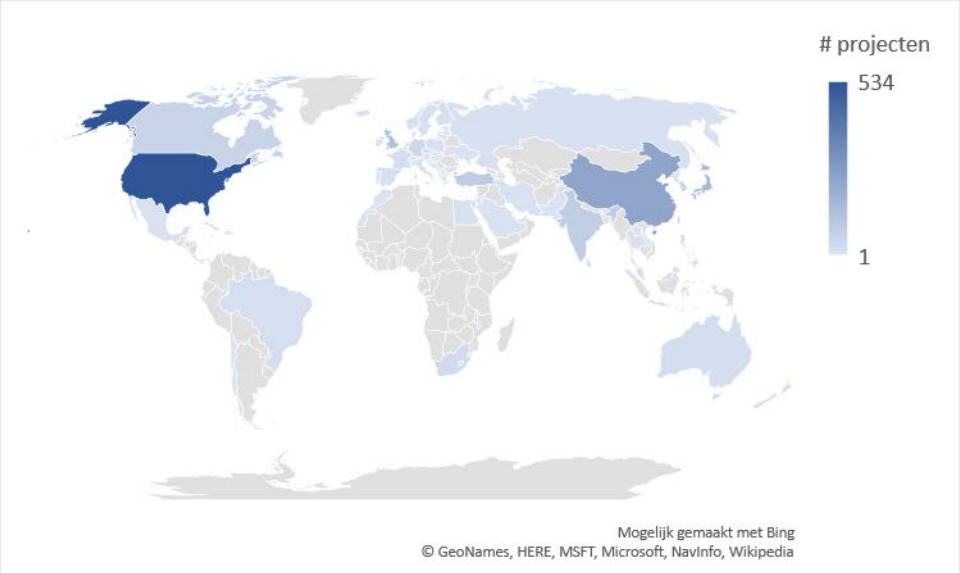
Invest in Holland resultaten 2015-2019: € miljoen per jaar (prognose over 3 jaar)



Bijlage 2 (vervolgd)

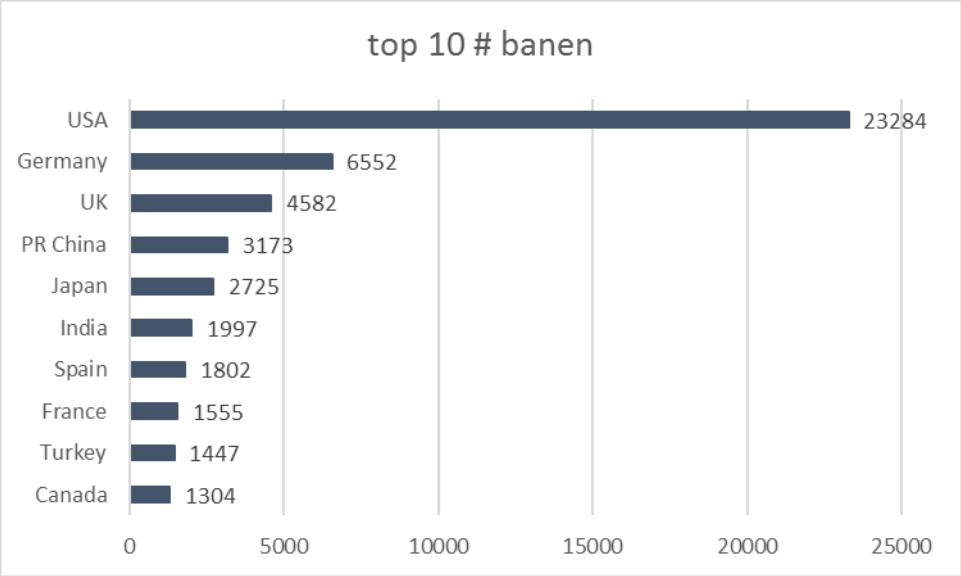
Invest in Holland resultaten 2015-2019: totaal aantal projecten naar landen van herkomst

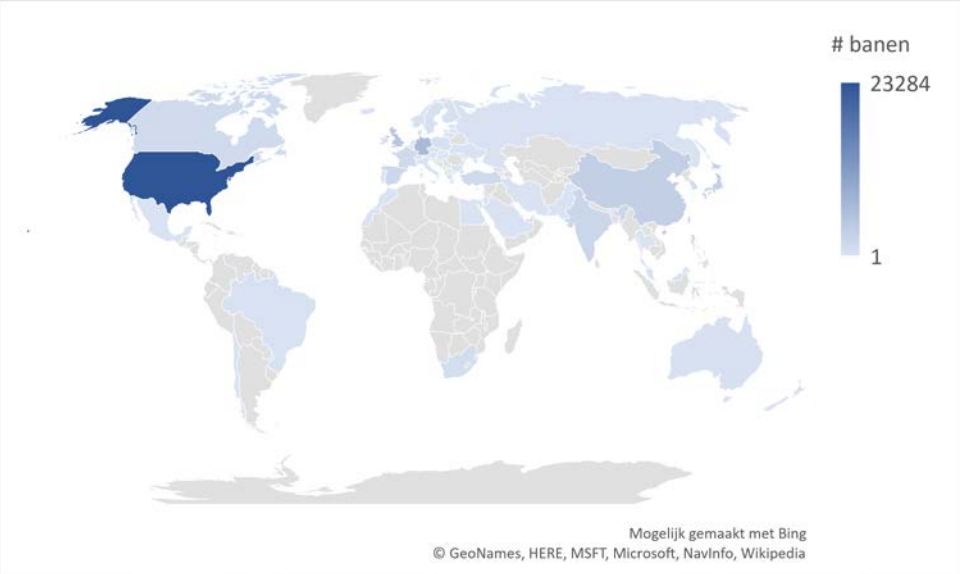




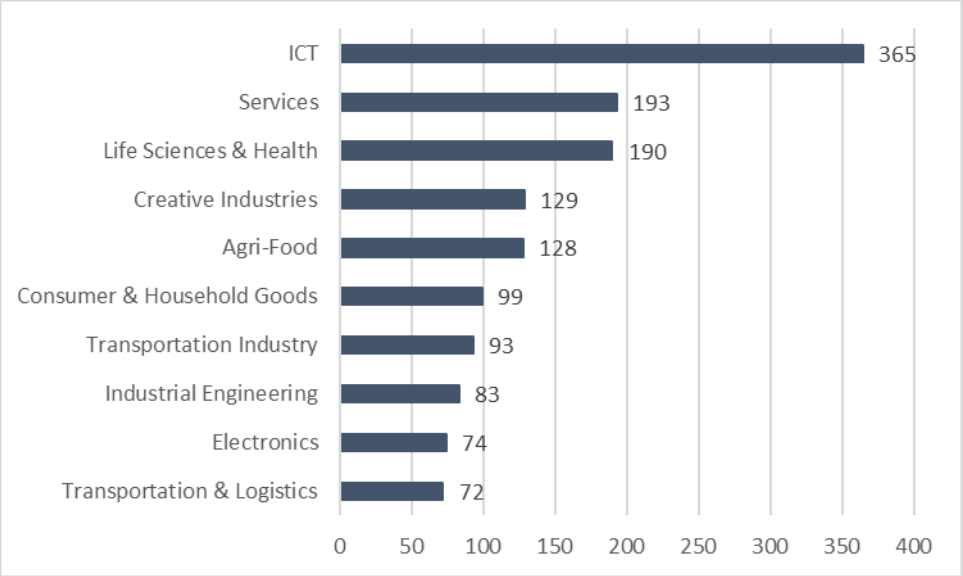
Bijlage 2 (vervolgd)

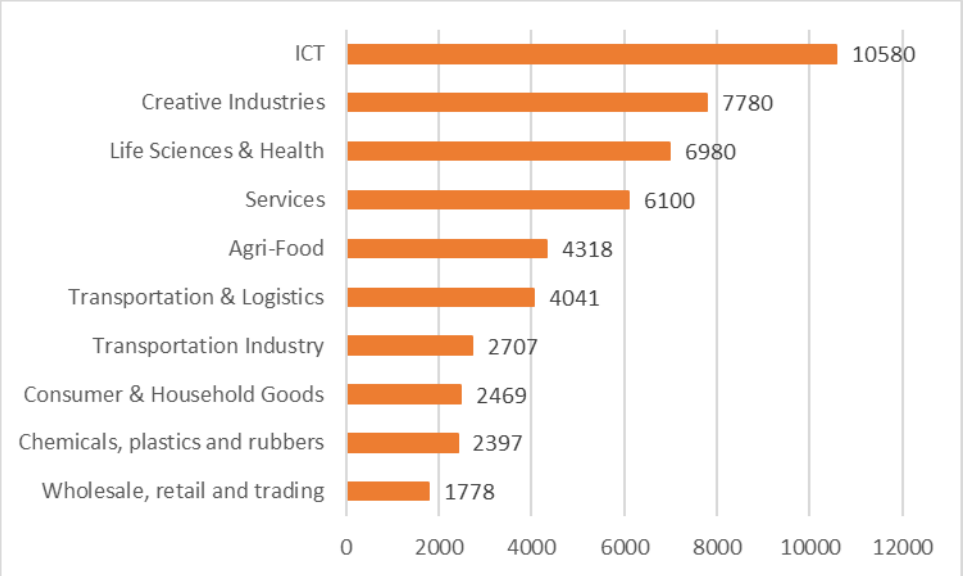
Invest in Holland resultaten 2015-2019: totaal aantal banen naar landen van herkomst



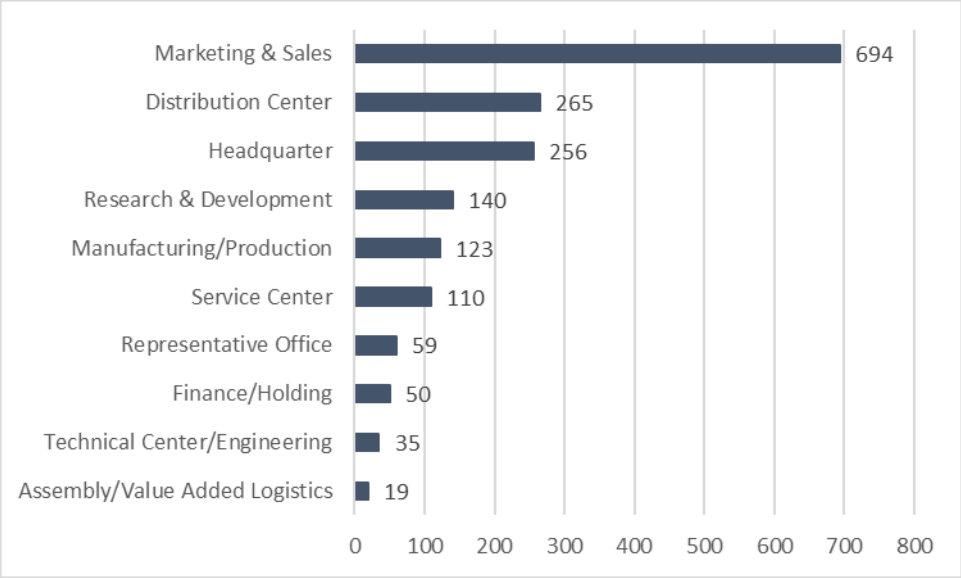


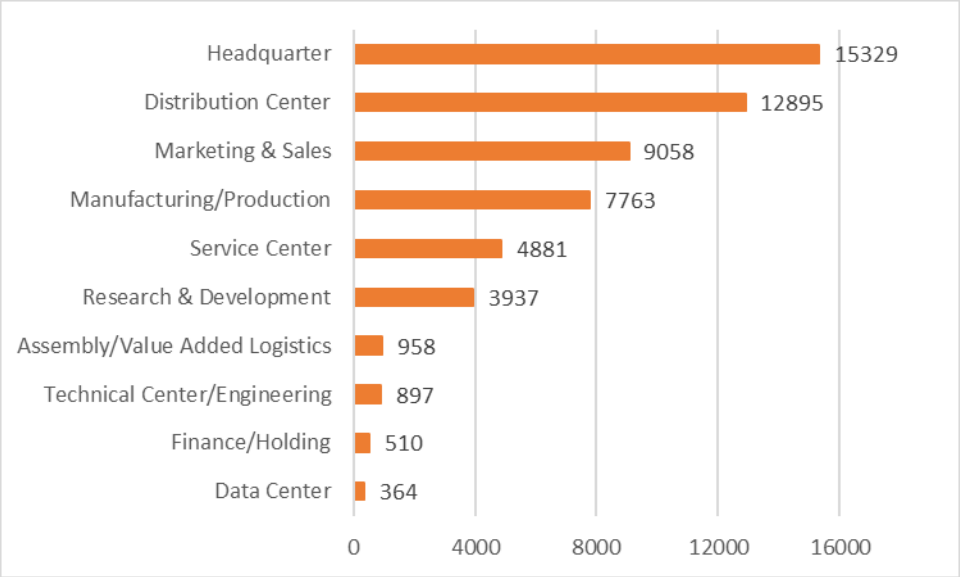
Invest in Holland resultaten 2015-2019: top 10 sectoren (totaal aantal projecten en banen)

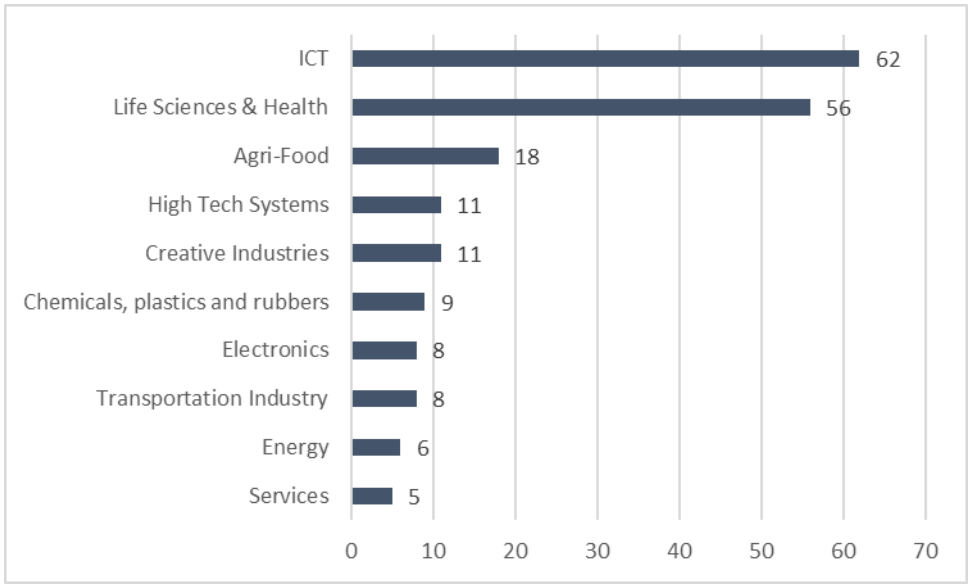
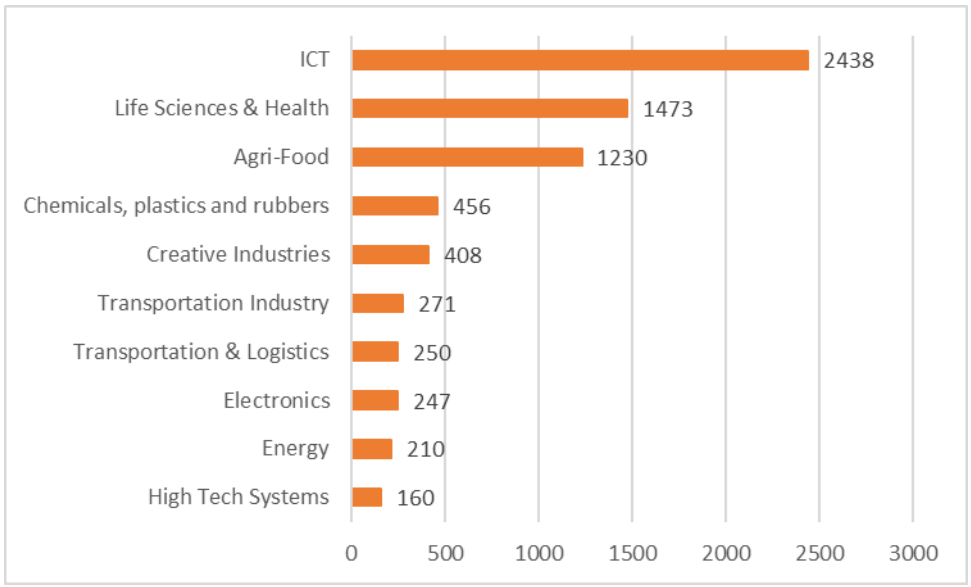




Invest in Holland resultaten 2015-2019: top 10 activiteiten (totaal aantal projecten en banen)





Bijlage 2 (vervolgd)

Invest in Holland resultaten 2015-2019: top 10 sectoren met R&D component (totaal aantal projecten en banen)