



**Buck  
Consultants  
International**

## **Redenen waarom bedrijven uit Nederland vertrekken**

**Uitgevoerd in opdracht van:**  
Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

Nijmegen, juni 2023

# Inhoudsopgave

	Blz.
<b>Management samenvatting</b>	<b>1</b>
<b>Hoofdstuk 1 Aanleiding voor het onderzoek</b>	<b>3</b>
1.1 Leeswijzer	3
<b>Hoofdstuk 2 Methodologie en proces</b>	<b>5</b>
2.1 Doelstellingen en onderzoeksvragen	5
2.2 Methode	7
2.3 Deelnemende bedrijven	9
<b>Hoofdstuk 3 Resultaten Interviews</b>	<b>11</b>
3.1 Introductie	11
3.2 Pushfactoren	11
3.3 Pullfactoren	19
3.4 Duurzaamheid, digitalisering en R&D	24
3.5 Samenvattend beeld	25
<b>Hoofdstuk 4 Resultaten in perspectief</b>	<b>28</b>
4.1 Literatuurverkenning	28
4.2 Onderzoeksvragen	29
4.3 Reflectie deskundigen op de resultaten	37
4.4 Conclusies & aanbevelingen	39
<b>Bijlage 1 Literatuurverkenning</b>	<b>42</b>
<b>Bijlage 2 Topic list</b>	<b>46</b>
<b>Bijlage 3 Typering geïnterviewde bedrijven</b>	<b>48</b>

# Management samenvatting

## *Inleiding*

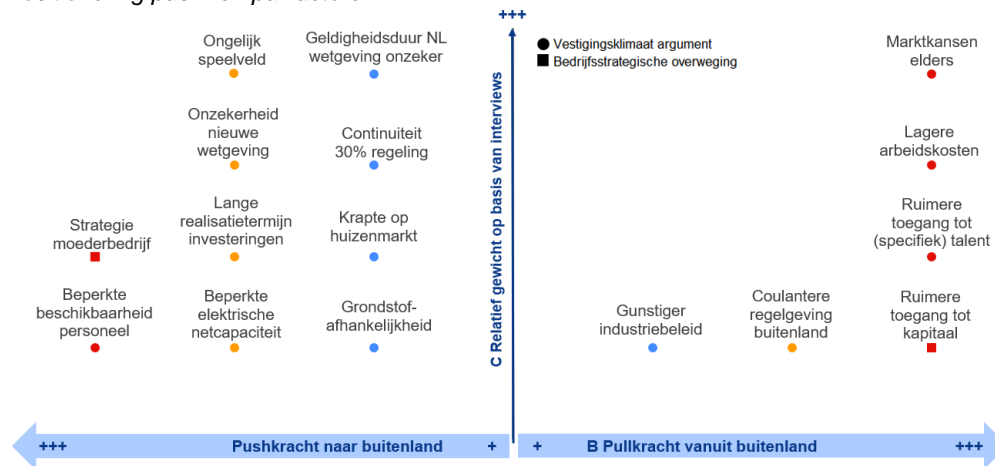
- In een door de Tweede Kamer aangenomen motie (35 925 XIII, nr. 13) is de regering verzocht te onderzoeken welke zaken bijdragen aan een eventueel besluit van een bedrijf om te verhuizen naar een land buiten Nederland.
- Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) heeft Buck Consultants International (BCI) de opdracht gegeven om onderzoek te verrichten naar de belangrijkste redenen waarom bedrijven dan wel bedrijfsonderdelen uit Nederland vertrokken zijn/van plan zijn te vertrekken, onderverdeeld in pushfactoren (vertrek vanwege ondernemingsomstandigheden in Nederland) en pullfactoren (vertrek vanwege de aantrekkingskracht van het buitenlandse ondernemingsklimaat)
- Dit onderzoek geeft aan de hand van interviews met 17 bedrijven die uit Nederland zijn vertrokken of waarvan bedrijfsonderdelen uit Nederland zijn vertrokken, een kwalitatieve inkleuring en verdieping aan de redenen voor vertrek zoals die uit eerdere onderzoeken al naar voren zijn gekomen. De resultaten van de interviews zijn getoetst met deskundigen, die bovendien aanbevelingen hebben gedaan.

## *Bevindingen*

- Gebaseerd op de verkenningen van BCI (interviewresultaten en literatuuronderzoek) is het aantal Nederlandse bedrijven dat met alle activiteiten naar het buitenland is vertrokken zeer beperkt. Aangegeven werd dat de continuïteit van de operatie dit vaak niet toelaat.
- Vertrek is meestal het gevolg van een mix van factoren en de aanleiding voor verplaatsing is vrijwel altijd bedrijfsspecifiek.
- De meeste bedrijven in de onderzoekspopulatie die daadwerkelijk activiteiten hebben verplaatst naar het buitenland deden dit niet meteen vanuit een sterke push. Als meest concrete aanleiding voor vertrek naar het buitenland van een bedrijf of een bedrijfs onderdeel wordt een verandering in de bedrijfsstrategie van het moederbedrijf aangehaald, gevolgd door beperkte beschikbaarheid van personeel.
- De meest genoemde pullfactor om naar het buitenland te vertrekken is (ook) bedrijfsstrategisch: het benutten van marktkansen door in het buitenland fysieke aanwezigheid op te bouwen. Een tweede belangrijke pullfactor zijn lagere arbeidskosten in Centraal & Oost Europa en Azië. De derde pullfactor is toegang tot talent. Hoewel ook in het buitenland de arbeidsmarkt krap is, zijn er regio's en landen waar simpelweg meer mensen wonen of waar specifieke profielen makkelijker kunnen worden gevonden.
- De geïnterviewde bedrijven geven aan dat vooral de factoren met sterke push- of pullkracht een mogelijk vertrek van activiteiten naar het buitenland op de agenda zetten, maar ook dat voor daadwerkelijk vertrek meer argumenten nodig zijn. Het gezamenlijke gewicht leidt tot de keuze voor verplaatsing.
- Vooral in het accommoderen van groei ondervinden de geïnterviewde bedrijven knelpunten in Nederland: beperkt beschikbare fysieke ruimte; onvoldoende elektrische netcapaciteit; onvoldoende aanbod van talent en huisvestingsmogelijkheden voor talent. Dit leidt niet per sé tot vertrek van bestaande bedrijfsactiviteiten naar het buitenland, maar nieuwe investeringen vinden wel steeds vaker in het buitenland plaats.

- De belangrijkste push- en pullfactoren voor verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland zijn samengevat in de volgende figuur<sup>1</sup>:

Positionering push- en pullfactoren



- Hoewel een vertrekbeslissing altijd samenhangt met bedrijfsspecifieke omstandigheden, zijn er enkele factoren te benoemen die meer generiek zijn. Uit de gesprekken volgt dat toegang tot hooggequalificeerd personeel en toegang tot kapitaal van belang zijn voor hoge toegevoegde waarde bedrijfsactiviteiten. Arbeidskostenbesparing en toegang tot personeel zijn van belang voor lage toegevoegde waarde bedrijfsactiviteiten.
- Het heroverwegen van de locatiestrategie is vooral voor multinationals een regelmatig terugkerend onderwerp. Kleinere bedrijven zijn vaak sterker gebonden aan Nederland / de eigen regio. Als één of meerdere elementen in het ondernemingsklimaat een optimale bedrijfsvoering niet volledig kunnen ondersteunen zal in eerste instantie lokaal naar een oplossing worden gezocht. Verplaatsen is immers complex en kostbaar. Dit kan echter ook het startschot voor een verkenning naar alternatieve vestigingsmogelijkheden zijn met een mogelijk vertrek tot gevolg.

## Aanbevelingen van BCI

- Zet een structurele monitoring op van (gedeeltelijk) vertrekkende bedrijven zodat een scherper beeld ontstaat van de patronen in drijfveren voor vertrek.
- Houdt intensiever contact (zowel EZK als relevante overheidsorganisaties omtrent het ondernemingsklimaat) met bedrijven en ga expliciet op zoek naar pushfactoren. Dit maakt het mogelijk om tijdige actie te nemen zodat bedrijven mogelijk niet tot het moment van overwegen van een (gedeeltelijk) vertrek komen.
- Werk aan helder industriebeleid dat aangeeft welke keuzes Nederland maakt in de transitie.

<sup>1</sup> De figuur positioneert de pushfactoren aan de linkerkant. Hoe verder naar links, hoe sterker de factor meeweegt in een vertrekbeslissing. De pullfactoren staan aan de rechterkant. Hoe verder naar rechts, hoe sterker de factor meeweegt in een vertrekbeslissing. De verticale as geeft per categorie (matige/behoorlijke/sterke push- of pullkracht) de onderlinge verhouding op basis van de interviews: hoger geplaatste factoren zijn vaker genoemd dan lager geplaatste factoren.

# Hoofdstuk 1 **Aanleiding voor het onderzoek**

Het vertrek van bedrijven uit Nederland is momenteel onderwerp van politieke en maatschappelijke discussie. Zo is door de Tweede Kamer een motie (35 925 XIII, nr. 13) aangenomen, waarin de regering wordt verzocht te onderzoeken welke zaken bijdragen aan een eventueel besluit van een bedrijf om te verhuizen naar een land buiten Nederland.

Er is de afgelopen jaren al het nodige onderzoek gedaan naar dit onderwerp. Zo is in april 2022 door het CBS<sup>2</sup> een kwantitatief onderzoek uitgevoerd, dat al enige inzichten geeft. Het CBS-onderzoek is gebaseerd op cijfers uit periode 2018-2020 en het richt zich op (vertrekkende) bedrijfsonderdelen (productie, administratie, ICT, R&D) en de factoren die daarop van invloed zijn. Deze factoren zijn eerder beschrijvend dan verklarend te noemen. Het nu voorziene onderzoek is er op gericht de achterliggende beweegredenen beter in beeld te krijgen.

Tevens is in 2021 door Dialogic<sup>3</sup> onderzoek gedaan naar de sterktes en zwaktes van het Nederlands investeringsklimaat, waarbij niet alleen gekeken is naar het klimaat voor buitenlandse bedrijven die zich in Nederland vestigen (vestigingsklimaat), maar ook naar het investeringsklimaat in Nederland voor alle bedrijven.

Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) heeft Buck Consultants International (BCI) de opdracht gegeven om onderzoek te verrichten naar de redenen waarom bedrijven dan wel bedrijfsonderdelen uit Nederland vertrekken.

## 1.1 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is de context van het onderzoek geschetst. Hoofdstuk 2 behandelt de methodologie, doelstelling en onderzoeksvragen en dit hoofdstuk geeft ook een typering van geïnterviewde bedrijven. Hoofdstuk 3 geeft een weergave van de uitkomsten van de interviews met bedrijven. Ten slotte worden in hoofdstuk 4 de resultaten in perspectief geplaatst (op basis van gesprekken met deskundigen, literatuuronderzoek en BCI bureau-expertise) en worden de onderzoeksvragen beantwoord.

---

<sup>2</sup> CBS (2022). International Sourcing and Global Value Chains Survey, uitgevoerd in EU-verband

<sup>3</sup> Dialogic (2021). Het Nederlandse investeringsklimaat.

In de drie bijlagen zijn een aantal onderwerpen in meer detail toegelicht. Bijlage 1 geeft een samenvatting van de literatuurverkenning, in bijlage 2 is een topic list opgenomen die gebruikt is tijdens de interviews met bedrijven en in bijlage 3 wordt een nadere typering gegeven van de geïnterviewde bedrijven.

## Hoofdstuk 2 **Methodologie en proces**

### 2.1 Doelstellingen en onderzoeksvragen

Bij veel (internationaal opererende) bedrijven is locatiebeleid een regelmatig terugkerend thema op de (strategische) agenda van de directie van het bedrijf. Daadwerkelijke verplaatsing van een bedrijf of bedrijfsonderdeel is vaak het gevolg van een combinatie van factoren. Op basis van haar jarenlange ervaring in het uitvoeren van locatiestudies voor (internationaal actieve) bedrijven, hanteert BCI onderstaand kader voor dit onderzoek, waarbij drie elementen invloed uitoefenen op de locatiestrategie:

- Het lokale ondernemingsklimaat, zoals (nationale) regelgeving, beschikbaarheid van arbeid en kracht van de economie.
- De business strategie, zoals het opbouwen van productiecapaciteit in de grootste (groei)markten, overnames & fusies of bijvoorbeeld noodzaak tot reductie van arbeidskosten, logistieke kosten of belastingdruk.
- Externe ontwikkelingen, zoals COVID-19 en de geopolitieke situatie.

*Figuur 2.1 Kader voor verplaatsingsbeslissingen*



#### **Doelstelling**

Het doel van dit onderzoek is om aan de hand van de motivaties van een aantal bedrijven (15 tot 20) die uit Nederland zijn vertrokken/ dat van plan zijn, of waarvan bedrijfsonderdelen uit Nederland zijn vertrokken dan wel hiervoor plannen bestaan, een kwalitatieve inkleuring en verdieping te geven aan de inzichten rond de redenen voor vertrek zoals die uit eerdere onderzoeken al naar voren zijn gekomen. Het betreft met name onderzoek van Dialogic (Het Nederlandse investeringsklimaat, 2022), SEO (Het Nederlandse Innovatielandschap; de toekomst tegemoet, 2022) en CBS (International Sourcing and Global Value Chains Survey, uitgevoerd in EU-verband). Het is niet de bedoeling om een compleet en representatief beeld te geven op basis van een juiste numerieke afspiegeling van het aantal bedrijven dat uit Nederland is vertrokken.

## ***Probleemstelling***

De probleemstelling voor dit onderzoek is: “Wat zijn de belangrijkste redenen waarom bedrijven uit Nederland vertrokken zijn, dan wel bedrijfsonderdelen naar het buitenland verplaatst hebben?”

## ***Onderzoeksvragen***

De subvragen die in het onderzoek beantwoord worden zijn als volgt geformuleerd:

- Wat zijn de push- & pullfactoren? En in hoeverre geven factoren in het Nederlandse ondernemings- en vestigingsklimaat (pushfactoren), dan wel de aantrekkelijkheid van het buitenland (pullfactoren) aanleiding voor bedrijven tot vertrek?
- In hoeverre speelt een combinatie van factoren een rol bij vertrek? Zijn er factoren die van doorslaggevend belang zijn?
- Zijn er factoren te benoemen die voor veel bedrijven(onderdelen) relevant zijn om te vertrekken (generieke factoren)? In hoeverre spelen specifieke omstandigheden per bedrijf een doorslaggevende rol?
- Hoe verloopt het proces van vertrekken van bedrijven en/of bedrijfsonderdelen? Liggen hier aanknopingspunten voor de overheid om dit proces te beïnvloeden?

## ***Gehanteerde begrippen***

Voor de verschillende begrippen in deze rapportage hanteert BCI de volgende definities:

- Pushfactoren zijn ongunstige elementen in het Nederlandse ondernemingsklimaat die bedrijven of bedrijfsonderdelen doen uitwijken naar het buitenland.
- Pullfactoren zijn aantrekkelijke elementen in het ondernemingsklimaat van een ander land dat bedrijven doet overwegen om daar naartoe te verplaatsen.
- De begrippen vestigings-, investerings-, en ondernemingsklimaat worden vaak door elkaar gebruikt. In een brief van de regering (waar BCI in haar definiëring bij aansluit) van april 2022 (32637-493) wordt gesteld dat het vestigings- en ondernemingsklimaat gaat over de randvoorwaarden voor bedrijven om in een land te ondernemen, ofwel: het totaal aan factoren in een land dat bij een bedrijf meeweegt in de beslissing om activiteiten te starten of uit te breiden. Met vestigingsklimaat wordt specifiek bedoeld op voorwaarden die worden gewogen als het kiezen van een nieuwe locatie voorligt. Met investeringsklimaat wordt bedoeld de factoren die verband houden met verdere (uitbreidings-)investeringen, ondernemingsklimaat gaat over de omstandigheden waarin reeds gevestigde bedrijven opereren.
- Interne strategische overwegingen van bedrijven gaan vaak over efficiënte bedrijfsvoering (afstand tot de afzetmarkt, toeleveranciers of talent), maar ook over overnames en acquisities, en worden op het niveau van het hoofdkantoor van (internationale) ondernemingen gemaakt.

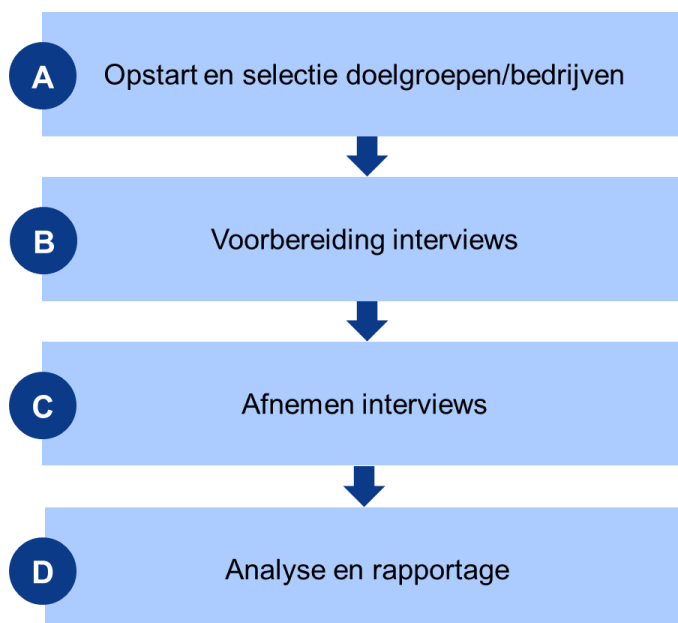


## 2.2 Methode

Zoals aangegeven is de kern van dit onderzoek om op basis van circa 15 tot 20 interviews met bedrijven die uit Nederland vertrokken zijn, dan wel bedrijfsonderdelen uit Nederland verplaatst hebben, meer inzicht te verkrijgen in de redenen voor vertrek. Het gaat om bedrijven die de afgelopen 2 jaar zijn vertrokken of van plan zijn dat binnen een jaar te doen. De toegepaste methode richt zich op de analyse van de uitkomsten van de uitgevoerde interviews. Daarnaast is (beperkt) een literatuurstudie gedaan.

Er zijn vier processtappen gevolgd:

*Figuur 2.2 Projectaanpak*



### **A Opstart en selectie van bedrijven**

In afstemming met EZK zijn in de opstartfase bedrijven geselecteerd die in de context van dit onderzoek relevant zijn om te interviewen. Dit is een cruciale stap geweest in het proces. De belangrijkste criteria bij het zoeken naar relevante bedrijven waren:

- Aantoonbare verplaatsing van activiteiten naar het buitenland in de periode 2020 – 2022 en/of
- Aantoonbare overwegingen om activiteiten naar het buitenland te verplaatsen binnen een afzienbare termijn (besluitvorming verwacht binnen een jaar)

De geïnterviewde bedrijven zijn een mix van maak- en dienstverlenende bedrijven. Daarnaast

is een mix van grote en middelgrote bedrijven<sup>4</sup> uitgenodigd (zie bijlage 3). Tot slot is gestreefd naar het identificeren van bedrijven waarvoor duurzaamheid, digitalisering en/of R&D/innovatie een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering zijn. In veel gevallen was dit niet op voorhand vast te stellen en kon dit pas na uitvoering van het interview worden bepaald.

Bij het maken van de selectie is behalve het uitvoeren van desk research een beroep gedaan op verschillende instanties en het netwerk van BCI:

- Desk research: persberichten, websites van bedrijven
- Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA)
- Regionale ontwikkelingsmaatschappijen (BOM, Oost NL, LIOF, Impuls Zeeland)

Alvorens bedrijven zijn benaderd, werden de bedrijfsnamen afgestemd en geaccordeerd met het projectteam van EZK. Dit betrof een iteratief proces.

Voor de selectie van relevante gesprekpartners is door BCI voorgesorteerd op een viertal functies die vaak bij locatiebeslissingen betrokken zijn (gebaseerd op de ervaring van BCI in het begeleiden van bedrijven in hun locatiekeuze):

- Chief Executive Officer (algemeen directeur)
- Chief Financial Officer (financieel directeur)
- Chief Operational Officer (operationeel directeur)
- Chief Business Development (directeur organisatieontwikkeling)

In de praktijk werd in enkele gevallen een andere functionaris als interviewpartner door het aangeschreven bedrijf naar voren geschoven, zoals bijvoorbeeld het Hoofd Public Affairs.

In totaal zijn 46 bedrijven aangeschreven.

In de opstartfase heeft ook een literatuurverkenning plaatsgevonden (zie Bijlage 1 voor de resultaten). De literatuurverkenning heeft input gegeven voor het opstellen van een topic list (zie Bijlage 2) voor de interviews, maar is ook gebruikt in hoofdstuk 4 waar de resultaten van de interviews in perspectief worden gezet.

## ***B Voorbereiding interviews***

De interviews zijn voorbereid door het opstellen van een topic list die door EZK is geaccordeerd. In de vragenlijst zijn vier categorieën opgenomen:

- Bedrijfsstrategie
- Locatiestrategie
- Ondernemingsklimaat
- Redenen om Nederland geheel of met een bedrijfsonderdeel te verlaten

---

<sup>4</sup> Voor het maken van onderscheid naar grote en kleine bedrijven is aangesloten bij de door het CBS opgestelde definitie: klein: minder dan 50 werknemers, middelgroot: 50-250 werknemers, groot: meer dan 250 werknemers

## **C    *Afnemen interviews***

De interviews zijn online afgenomen. Namens BCI nam naast een ervaren adviseur ook een notulist deel aan de gesprekken die hiervan telkens een verslag heeft gemaakt. Specifiek zijn met de geïnterviewde bedrijven de volgende thema's besproken tijdens de interviews:

- 1 Welke bedrijfsstrategische overwegingen speelden een rol (zie onderdelen A Business Strategie en B Locatiestrategie in bijlage 2 Topic list)?
- 2 Welke externe ontwikkelingen speelden een rol in de overwegingen tot vertrek (zie onderdeel C Ondernemingsklimaat in bijlage 2 Topic list)?
- 3 Welke (negatieve) aspecten in het Nederlandse ondernemingsklimaat waren belangrijk als pushfactor (zie onderdeel D Drijfveren voor (overweging tot) vertrek uit Nederland in bijlage 2 Topic list)?
- 4 Welke (positieve) factoren elders (in het buitenland) waren belangrijk als pullfactor (zie onderdeel D Drijfveren voor (overweging tot) vertrek uit Nederland in bijlage 2 Topic list)?

## **D    *Analyse en rapportage***

De resultaten van de interviews alsmede relevante literatuur zijn door BCI geanalyseerd en getoetst met 3 deskundigen aan de hand van individuele gesprekken.

- Erik Stam, hoogleraar strategie, organisatie en ondernemerschap; Universiteit Utrecht.
- Frank van Oort, hoogleraar stedelijke en regionale economie; Erasmus School of Economics.
- Hilde van der Meer, commissaris van de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

De gesprekken met deskundigen hebben geleid tot aanbevelingen die in de conclusies zijn verwerkt.

## **2.3    Deelnemende bedrijven**

In totaal is er bij 17 bedrijven een interview afgenomen<sup>5</sup>. De geïnterviewde bedrijven hebben vooraf aangegeven - vanwege bedrijfsstrategische redenen - niet rechtstreeks in verband gebracht te willen worden met gedane uitspraken. Daarom is er voor gekozen geen overzicht van de namen van de bedrijven op te nemen maar te volstaan met het rapporteren van het segment waarin het bedrijf actief is (dienstverlening, maakindustrie-hightech of maakindustrie-overig) en het type activiteit dat door deze bedrijven naar het buitenland is verplaatst.

---

<sup>5</sup> Zie bijlage 3 voor een nadere typering van de 17 geïnterviewde bedrijven

Tabel 2.1 Overzicht geïnterviewde bedrijven naar segment en type verplaatste activiteit(en)

Type verplaatste activiteiten	Segment			Totaal
	Dienstverlening	Maakindustrie – hightech	Maakindustrie – overig	
Customer service /back office	2		1	3
Hoofdkantoor	1	1		2
R&D/Software development	1	2	1	4
Verkoop		1		1
Logistiek		2		2
Productie		4	2	6
Totaal	4	10	4	18 <sup>6</sup>

### **Geheel of gedeeltelijk vertrek**

Gebaseerd op de verkenningen van BCI (interviewresultaten en literatuuronderzoek) is het aantal Nederlandse bedrijven dat met alle activiteiten naar het buitenland is vertrokken zeer beperkt. Binnen de onderzoekspopulatie (17 bedrijven) ging het om 1 bedrijf. Aangegeven werd dat continuïteit van de operatie (cruciaal personeel, lopende verplichtingen, klantrelaties) dit vaak niet toelaat.

Vestigingen van buitenlandse ondernemingen zijn vaak minder gebonden aan Nederland als vestigingslocatie. Zij hebben niet altijd lange historische banden met Nederland en een beslissing tot verplaatsing wordt vaak in het buitenland genomen.

Ook uit de literatuurverkenning blijkt verplaatsing naar het buitenland vooral te gaan om (delen van) bedrijfsonderdelen en niet om volledig vertrek van een bedrijf uit Nederland.

<sup>6</sup> Aangezien één van de geïnterviewde bedrijven heeft aangegeven in de afgelopen twee jaar 2 typen activiteiten verplaatst te hebben, komt het totaal aan verplaatste activiteiten op 18

# Hoofdstuk 3 Resultaten Interviews

## 3.1 Introductie

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de 17 uitgevoerde interviews. Bij het toelichten van de belangrijkste redenen om een bedrijf of bedrijfsonderdeel naar het buitenland te verplaatsen is een rubricering aangebracht in separate paragrafen met pushfactoren (paragraaf 3.2) en pullfactoren (paragraaf 3.3).

Binnen deze twee paragrafen is gekeken of de onderliggende redenen voortkomen uit ondernemingsklimaatargumenten, bedrijfsstrategische overwegingen of externe ontwikkelingen. Aangezien externe ontwikkelingen niet naar voren zijn gekomen als motivatie voor verplaatsing naar het buitenland, kwam dit onderwerp niet terug de interviews.

In paragraaf 3.4 wordt ingegaan op de rol van digitalisering, R&D en duurzaamheid in locatiebeslissingen.

## 3.2 Pushfactoren

Pushfactoren voor vertrek naar het buitenland zijn onderverdeeld in ondernemingsklimaatargumenten en bedrijfsstrategische overwegingen. De door bedrijven naar voren gebrachte argumenten vallen telkens in vijf herkenbare subcategorieën die BCI in de structuur van deze paragraaf terug laat komen:

Tabel 3.1 *Overzicht ondernemingsklimaatargumenten en bedrijfsstrategische overwegingen*

Ondernemingsklimaatargumenten		Bedrijfsstrategische overwegingen	
3.2.1	Regelgeving	3.2.5	Beslissingen moederbedrijf
3.2.2	Arbeidsmarkt		
3.2.3	Infrastructuur		
3.2.4	Grondstofafhankelijkheid		

### **3.2.1 Regelgeving**

Bedrijfsactiviteiten moeten voldoen aan - vaak op nationaal niveau – geldende regelgeving. In relatie tot locatiebeslissingen is dit één van de meest genoemde elementen met significante invloed op toekomstige locatiekeuzes. Niet alleen als het gaat om mogelijke verplaatsing van bestaande activiteiten, maar – binnen de groep van geïnterviewde bedrijven – nog meer als het gaat over beslissingen rond toekomstige uitbreiding van activiteiten.

De interviewresultaten laten een driedeling zien als het gaat om redenen voor verplaatsing uit Nederland, voortvloeiend uit regelgeving:

- A Onzekerheid over aard (nieuwe) regelgeving
- B Geldigheidsduur van nieuwe regelgeving
- C Gelijk speelveld met andere landen

#### **A Onzekerheid over aard (nieuwe) regelgeving**

Voor bedrijven die willen investeren in capaciteitsuitbreiding of die een nieuwe locatie overwegen, is zekerheid over regelgeving een cruciale factor. De financiële belangen zijn immers significant en beslissingen met betrekking tot uitbreidingen en nieuwe locaties worden voor de lange termijn genomen. Bedrijven geven aan te willen voldoen aan regelgeving, en daar bijvoorbeeld in het ontwerp van een nieuwe fabriek al rekening mee te houden, maar dan moet daar tegenover staan dat er op een later moment geen additionele regels meer worden opgelegd die de business case (negatief) beïnvloeden.

De meest genoemde voorbeelden van onzekerheid rond wetgeving gaan over stikstofreductie en Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO) wetgeving. Bedrijven geven aan dat de stikstofcrisis hen niet alleen beperkt in hun huidige bedrijfsvoering, maar dat er vooruitkijkend ook een onzekere situatie bestaat. Verschillende bedrijven zien voor toekomstige groei in Nederland te veel onzekerheid omdat de stikstofruimte mogelijk te beperkt is. Dit zal niet meteen tot verplaatsing van bestaande activiteiten naar het buitenland zorgen, maar voor groei wordt wel steeds nadrukkelijker naar oplossingen in het buitenland gezocht.

Als het gaat om IMVO wetgeving is er niet alleen onzekerheid, maar ook onbegrip. De legitimiteit van de doelstelling wordt onderstreept, maar de perceptie is dat Nederland voorop wil lopen. Waarom wil Nederland dat? Opnieuw geldt dat (mogelijk sneller dan elders in de EU) invoeren van IMVO wetgeving niet meteen betekent dat activiteiten worden verplaatst, maar voor groei ligt Nederland als vestigingslocatie steeds minder voor de hand.

Beide voorbeelden geven aan dat bedrijven op voorhand willen kunnen overzien aan welke regelgeving zij moeten voldoen als zij in Nederland willen uitbreiden of nieuwe activiteiten ontplooiën.

In de beleving van verschillende bedrijven is besluitvorming door de overheid (ook vanwege lange inspraaktermijnen voor burgers) bovendien te traag. Beslissingen over nieuwe

investeringen worden soms uitgesteld tot het moment dat nieuwe regelgeving definitief is. Als het te lang op zich laat wachten, maar tegelijkertijd de investeringsbeslissing niet kan worden uitgesteld, dan wordt mogelijk gekozen voor het buitenland.

Een bedrijf wijst er bovendien op dat zij het Nederlandse politieke klimaat als minder stabiel ervaart dan circa tien jaar geleden en dat de snelheid van besluitvorming hieronder lijdt. Dossiers worden niet altijd in één kabinetsperiode afgerond, en een nieuw kabinet kiest mogelijk een andere koers.

*“Voldoen aan wetgeving is prima. Maar voer die wetgeving dan ook in en stel niet telkens de beslissing uit”.*

*“We hebben ons investeringsplan in de ijskast gezet. Er is onzekerheid over regelgeving waaraan we moeten voldoen, Nederland wil te ver vooroplopen in duurzaamheidswetgeving en is veel strenger dan andere landen. Voor lage margebedrijven is het gewoon moeilijk in Nederland”.*

## **B Geldigheidsduur van nieuwe regelgeving**

Behalve onzekerheid over de aard van regelgeving waar bedrijven in de komende jaren aan moeten gaan voldoen, geven bedrijven aan dat regelgeving betrouwbaar moet zijn. Inspelen op regelgeving is acceptabel, maar investeringen moeten wel beschermd worden door een redelijke geldigheidstermijn van die regelgeving. Ofwel: commitment van bedrijven die wordt afgegeven door te investeren, waarbij een horizon van minimaal tien jaar het uitgangspunt is, moet landen in een ondernemingsomgeving waar de spelregels niet telkens veranderen. Op dit vlak wordt de overheid door met name de producerende geïnterviewde bedrijven steeds minder als een betrouwbare partner gezien (zie ook het naar voren halen van de stikstofreductiedoelstellingen naar 2030).

Het op voorhand kunnen overzien van de regels waaraan bedrijven moeten voldoen is een cruciale voorwaarde voor het doorzetten van investeringen. Het vertrouwen dat wetgeving stabiel is en dat de overheid dit waarborgt is – zeker op de dossiers stikstof en IMVO - beperkt.

*“De onvoorspelbaarheid en onzekere geldigheidstermijn van regelgeving ontnemt me de lust tot investeren in Nederland. Ik wil verder groeien, maar dat hoeft niet per sé in Nederland plaats te vinden. Dit betekent overigens niet dat ik mijn huidige activiteiten ga verplaatsen”.*

## **C Gelijk speelveld met andere landen**

Op verschillende vlakken ervaren verschillende geïnterviewde bedrijven Nederlandse regelgeving als strenger (hogere investeringen eisend of beperkender in vrijheid om te ondernemen) en minder beschermend dan in omliggende landen. Genoemde voorbeelden zijn:

- het beloningsbeleid voor financiële ondernemingen (WBFO)
- het niet afschaffen van dividendbelasting
- de onzekerheid over (het strenge) stikstofbeleid (bijvoorbeeld de huidige discussie over mogelijke herziening van de doelstellingen)
- de discussie rond IMVO
- geen assertief Nederlands industriebeleid

De drie meest genoemde consequenties zijn:

### **C1 Beperking in toegang tot toptalent**

Vooraf financiële instellingen geven aan dat het beperkt variabel kunnen belonen van hun werknemers (WBFO; bonus cap van 20%) de mogelijkheid om internationaal talent aan te trekken in gevaar brengt. En omgekeerd wordt aangegeven dat het hierdoor voor Nederlands talent interessanter is om in het buitenland – waar deze beperking vaak niet geldt – te gaan werken. Een nadelig bijeffect is dat álle werknemers van financiële ondernemingen onder deze wetgeving vallen. Ook bijvoorbeeld software engineers die bij niet-financiële instellingen voor vergelijkbare werkzaamheden een veel hoger variabel inkomen kunnen genieten.

Meerdere bedrijven geven aan dat deze factor nog niet direct meegespeeld heeft bij verplaatsing naar het buitenland, maar wel een serieuze factor wordt in komende locatiebeslissingen. Enkele geïnterviewde bedrijven geven aan dat topmanagement is aangetrokken dat in het eigen land gevestigd blijft en van daaruit regelmatig naar Nederland reist. In de huidige digitale wereld werkt dit model voor veel bedrijven prima. Tot op heden, zo geven geïnterviewde bedrijven aan, leidt dit niet tot concrete verplaatsing van activiteiten naar het buitenland, maar bouwen dit soort topmanagers door deze ontwikkeling wel teams / bedrijfsonderdelen op in het buitenland die voorheen in het Nederlandse hoofdkantoor hun standplaats zouden hebben. Dit brengt, zo geven enkele bedrijven aan, het risico dat activiteiten ook daadwerkelijk uit Nederland naar deze locaties verplaatst gaan worden.

### **C2 Vooruitlopen op Europese regelgeving zorgt voor hogere investeringslasten**

Het moeten voldoen aan strengere duurzaamheidseisen en de mogelijk snellere invoering van IMVO (vergeleken met andere landen in de EU), zorgt voor hogere investeringslasten voor in Nederland gevestigde ondernemingen. Vooral op de korte termijn zien bedrijven dit als ongunstig. Voor de langere termijn is immers de verwachting dat vergelijkbare wetgeving in de hele EU gaat gelden. Naast de investeringslast wordt ook op dit thema onzekerheid als duidelijke factor genoemd.

*“Nederland wil graag het beste jongetje van de klas zijn op duurzaamheid, maar de vraag of bedrijven klaar zijn om de vereiste transitie binnen de gestelde termijn aan te kunnen krijgen onvoldoende aandacht. Met de ambitie tot verduurzaming kan ik leven, maar het tempo dat wordt opgelegd is te hoog. Voor uitbreidingsinvesteringen kijken wij daarom steeds meer naar mogelijkheden in het buitenland”.*



*“De discussie rond IMVO is betreurenswaardig. Er komt immers Europees beleid met dezelfde strekking aan. Loop nou gelijk op met dit Europese beleid en houd daarmee het internationale speelveld gelijk”.*

### **C3 Matige bescherming en stimulering van Nederlandse industrie zet Nederlandse bedrijven op achterstand**

Verschillende bedrijven geven aan dat, vergeleken met landen als Frankrijk en in toenevende mate Duitsland, Nederland geen assertief of consequent industriebeleid voert. Er bestaat geen sterke lobby om Nederlandse belangen te verdedigen in Brussel. De perceptie is bovendien dat toonaangevende bedrijven te makkelijk naar het buitenland kunnen vertrekken, waar het beeld bestaat dat sommige andere landen dit soort bewegingen actief blokkeren.

Een ander voorbeeld is dat de Nederlandse overheid beperkt aanhaakt op de Europese subsidiemogelijkheden binnen het ‘Important Project of Common European Interest’ programma (IPCEI, zie ook paragraaf 3.2.3 Regelgeving), waar landen als Frankrijk en Duitsland hier ruim gebruik van maken. Daarnaast zijn (zoals vastgelegd in Europese wetgeving) subsidies op greenfieldinvesteringen (door maakbedrijven) beschikbaar in Centraal & Oost Europa, maar niet in Nederland.

*“Hoe kan het dat de overheid elektrische passagiersbussen koopt in het buitenland of dat ASML niet vrij is om machines aan China te verkopen? In andere landen zou dit niet zo makkelijk geaccepteerd worden”.*

### **3.2.2 Arbeidsmarkt**

Over de kwaliteit van Nederlandse werknemers is een ruime meerderheid van de geïnterviewde bedrijven tevreden, zeker in combinatie met de goede beheersing van de Engelse taal. De kwaliteit van de aanwezige arbeid is dan ook niet genoemd als concrete reden voor vertrek uit Nederland.

De Nederlandse arbeidsmarkt is echter krap. Dit geldt echter niet alleen voor Nederland. In geheel Europa is de beschikbaarheid van werknemers in attractieve vestigingsomgevingen (competitieve kosten, goede kwaliteit en acceptabel risico) beperkt. Toch wordt de situatie in Nederland in een aantal gevallen als schrijnend ervaren. Volgens de geïnterviewde bedrijven komt dit mede vanwege de (in verhouding) kleinere schaal van Nederland. Als het voorbeeld gaat om gespecialiseerd technologisch talent dan wordt aangegeven dat de kwaliteit ervan in Nederland over het algemeen goed is maar dat de absolute aantallen kleiner zijn dan in grotere landen (met een grotere pool van dit type talent).

Als voorbeeld is de Brainport regio in Noord-Brabant een aantal keren genoemd: bedrijven kunnen daar de benodigde aantallen werknemers niet meer vinden (en/of behouden) en groeien daarom meer buiten dan binnen Nederland. In de interviews beschreven bedrijven dat dit niet zozeer de enige beslissende reden is geweest voor een besluit om activiteiten te verplaatsen. In de mix en opeenvolging van overwegingen heeft dit echter wel degelijk meegespeeld. Figuur 3.1 op pagina 16 illustreert dit voorbeeld:

Figuur 3.1 Voorbeeld geschetste opeenvolging van overwegingen door een hightech productiebedrijf



Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt doen de meeste geïnterviewde bedrijven, naast Nederlandse werknemers, een ruim beroep op buitenlandse werknemers. Er worden echter een aantal aspecten gemeld die belemmerend zijn in het aantrekken van voldoende (buitenlandse) arbeidskrachten die daarmee bijdragen aan de push van activiteiten uit Nederland:

- Beschikbaarheid van mbo'ers en technici is beperkt en opleidingen (ook op hbo niveau) sluiten onvoldoende aan op competenties die bedrijven zoeken. Dit is een rem op groei van Nederlandse bedrijven en kan een reden zijn om activiteiten uit te plaatsen naar het buitenland.
- Huisvesting/beschikbaarheid van betaalbare woningen is onvoldoende voor het accommoderen van (kennis)werkers, dit geldt in een regio als Brainport zowel voor Nederlandse als voor buitenlandse werknemers.
- De discussie rond de 30% regeling (lager percentage toepassen / termijn inkorten) die het mogelijk maakt om expats die in Nederland komen werken 30% van hun inkomen belastingvrij uit te betalen.

Rond de 30% regeling, die door ruim twee derde van de geïnterviewde partijen is genoemd, wordt ten eerste het belang van het bestaan ervan genoemd (belangrijke factor in het überhaupt kunnen aantrekken van talent en daarmee verder kunnen groeien in Nederland). Er werd echter ook gewezen op onzekerheid over het voortbestaan van de regeling, en de vorm waarin. Deze factor kan omslaan van een pullfactor naar een pushfactor als voor bedrijven niet duidelijk wordt hoe bestendig de regeling is.

*“We hebben grote behoefte aan hoogopgeleid en goedbetaald talent. Dit kunnen we alleen invullen door een beroep te doen op buitenlandse werknemers. De 30% regeling is hierbij cruciaal omdat de internationale markt voor toptalent zeer competitief is”.*

### 3.2.3 Infrastructuur

Met name bedrijven buiten de Randstad melden dat de kwaliteit van de fysieke weg- en railinfrastructuur achterblijft (verbindingen met het achterland, bijvoorbeeld als factor in het bereiken van een groter arbeidspotentieel).

Zorgen zijn er echter vooral over de capaciteit van het elektriciteitsnetwerk. Snelle opwaardering van het net is voor veel bedrijven – die willen voldoen aan duurzaamheidseisen – een belangrijke voorwaarde voor elektrificatie van het (productie)proces.

Daarnaast ondervinden bedrijven vertraging in hun groeiambitie door het ontbreken van voldoende fysieke ruimte (kavels/bestaande gebouwen) en hebben greenfield investeringen in Nederland een relatief lange aanloopperiode nodig vanwege te doorlopen procedures (bouw- en milieuvergunningen).

*“We hebben onlangs een nieuwe locatie in een groot bedrijfsverzamelgebouw betrokken. Zelfstandig een greenfieldinvestering realiseren zou niet alleen stuklopen op het tekort aan kavels, maar ook op tekortschietende capaciteit van het elektriciteitsnet. We moeten wel naar het buitenland kijken bij verdere uitbreiding”*

*“Wij overwegen een nieuwe uitbreiding van activiteiten. Ik weet zeker dat als wij vandaag besluiten dit de komende drie jaren in Nederland te willen realiseren, wij daarvoor niet de juiste kavel gaan vinden. Dus als dit strategisch besluit valt, dan zal de uitbreiding elders plaatsvinden en zullen activiteiten verplaatst worden”*

### **3.2.4 Grondstofafhankelijkheid**

De grondstofafhankelijkheid van landen buiten Nederland/ van buiten de EU is relatief groot (grondstoffen voor maakbedrijven, maar ook olie en gas voor energievoorziening). Dit neemt een zeker risico met zich mee. Als bepaalde grondstoffen die geïmporteerd worden door Nederlandse bedrijven minder beschikbaar zijn op de wereldmarkt, worden ze niet alleen duurder, het kan ook zo zijn dat afnemers uit landen waar de grondstoffen worden geproduceerd voorrang krijgen. Kosten- en risicomitigatie kan daarom activiteiten uit Nederland drijven.

Eén van de bedrijven gaf het concrete voorbeeld van silaangas, een belangrijke input voor halfgeleider- en batterij-gerelateerde productieprocessen:

*“Silaangas is belangrijk voor veel bedrijven in deze industrieën. De EU en Nederland willen meer zelfvoorzienend worden in bepaalde waardeketens. Echter een belangrijke input als silaangas wordt hier niet of nauwelijks geproduceerd en moeten we dus van buiten halen. Als dit zo blijft kan dit betekenen dat onze volgende grote fabriek niet in Nederland en zelfs niet in Europa wordt gebouwd”.*

### **3.2.5 Beslissingen moederbedrijf**

Redenen voor vertrek vanwege aanpassingen in de bedrijfsstrategie zijn tijdens twee interviews genoemd.

Eén keer betrof het verplaatsing van het hoofdkantoor naar een locatie nabij de belangrijkste afzetmarkt door een productiebedrijf. Het betreffende bedrijf had in een eerdere fase haar productieactiviteiten al uit Nederland teruggetrokken. Dit volgde op een strategische beslissing om niet langer de consumentenmarkt te bedienen maar volledig te concentreren op de zakelijke markt. De hoofdkantooractiviteiten volgden enkele jaren later.

Het tweede bedrijf gaf aan dat de R&D activiteiten naar het nieuwe 'European Center of

Excellence' van het moederbedrijf (ook in Duitsland) zijn verplaatst. Dit volgde op de strategische beslissing van het moederbedrijf om de versnipperde R&D activiteiten in één locatie te concentreren en daarmee meer slagkracht te genereren. In dit geval bleven productieactiviteiten in Nederland achter.

*“Binnen onze sector is Duitsland een soort van ‘Silicon Valley’. Onze strategische keuze om ons volledig te positioneren als toeleverancier van Original Equipment Manufacturers (OEM’s), maakte de keuze voor vertrek uit Nederland voor de hand liggend”.*

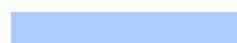
### **Samenvattend overzicht belangrijkste pushfactoren**

In onderstaande tabel zijn per pushfactor de belangrijkste argumenten samengevat die genoemd zijn door bedrijven. In de kolom ‘Zorgelijk’ is aangegeven welke factoren bedrijven als ongunstig zien in hun vestigingsomgeving en waarover zij zich zorgen maken. Dit hoeft niet meteen een reden voor vertrek te zijn. In de kolom ‘Geen verdere groei in Nederland’ is aangegeven welke onderliggende oorzaak bestaat voor het niet verder laten groeien van activiteiten / het uitblijven van verdere investeringen in Nederland. Ook dit is niet meteen een reden tot vertrek. In de kolom ‘Reden voor vertrek’ is een overzicht gegeven van argumenten die bedrijven hebben gegeven voor daadwerkelijke (overweging tot) verplaatsing van een bedrijf / bedrijfsonderdeel naar het buitenland. Factoren die minimaal door twee verschillende bedrijven zijn aangehaald, zijn meegenomen in het overzicht. De inschatting van daadwerkelijke pushkracht van de factoren op het moment dat een vertrekbeslissing voorligt is gedaan in figuur 3.2 op pagina 26.

Tabel 3.2 Overzicht bedrijfsbeslissingen binnen de onderzoekspopulatie in relatie tot de genoemde argumenten

Pushfactor	Bedrijfsbeslissingen		
	Zorgelijk	Geen verdere groei in Nederland	Reden voor vertrek
Strategie moederbedrijf			
Beperkte beschikbaarheid personeel			
Ongelijk speelveld met andere landen			
Lange realisatietermijn investeringen			
Onzekerheid nieuwe wetgeving			
Beperkte elektrische netcapaciteit			
Geldigheidsduur NL wetgeving onzeker			
Continuïteit 30% regeling			
Krapte op huizenmarkt			
Grondstofafhankelijkheid			

#### **Legenda**



Genoemd als omschrijving van de situatie met betrekking tot een vertrekargument



Niet genoemd in relatie tot het vertrekargument

## 3.3 Pullfactoren

In de interviews is de bedrijven ook gevraagd naar omstandigheden in het buitenland die aantrekkingskracht hebben op hun bedrijf (of delen daarvan).

Pullfactoren vanuit het buitenland, zoals deze uit de interviews naar voren zijn gekomen, kunnen worden onderverdeeld in vijf categorieën (zie onderstaande tabel):

Tabel 3.3 Overzicht ondernemingsklimaatargumenten en bedrijfsstrategische overwegingen

Ondernemingsklimaatargumenten	Bedrijfsstrategische overwegingen
3.3.1 Kosten	3.2.5 Beslissingen moederbedrijf
3.3.2 Regelgeving en overheid	
3.3.3 Arbeidsmarkt	
3.3.4 Toegang tot kapitaal	

### 3.3.1 Kosten

Zowel voor producerende als voor dienstverlenende bedrijven zijn kosten een continu aandachtspunt. In relatie tot vertrek uit Nederland noemen de geïnterviewde bedrijven vooral de kosten van arbeid als reden voor vestiging in het buitenland, waarbij met name Centraal & Oost Europa en Azië (China, India, Zuidoost-Azië) genoemd worden.

Bij de bedrijven die hebben aangegeven dat arbeidskosten de belangrijkste reden waren om een verplaatsing naar het buitenland te initiëren, ging het niet om het volledig vertrek van een bedrijf of bedrijfsonderdeel, maar om het gericht uitplaatsen van specifieke activiteiten zoals hieronder wordt toegelicht.

Tabel 3.4 Overzicht meest uitgeplaatste activiteiten op basis van arbeidskosten per type bedrijf

	Type bedrijf	
	Productie	Dienstverlening
Verplaatste activiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitontwikkelde producten die gestandaardiseerd kunnen worden</li> <li>• Grote volumeproductie</li> <li>• Shared services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoofdkantoorfuncties van financiële ondernemingen (grotere vrijheid in beloningen en meer speelruimte in regelgeving)</li> <li>• Shared services</li> </ul>

Bij bedrijven die productie naar het buitenland hebben verplaatst, gaat het veelal om die delen van de productie die kostengevoelig zijn. Dit gaat met name om producten die in de volwassenheidsfase van de productlevenscyclus verkeren. Kenmerkend voor deze fase is dat winstmarges die in de markt te realiseren zijn dalen waardoor de productie steeds gevoeliger wordt voor kosten. Verplaatsing van productie naar een land met lagere lonen wordt dan steeds aantrekkelijker.

Meerdere producerende bedrijven geven in deze context aan dat het de strategie is om

ontwikkeling van nieuwe technologie en producten in Nederland te doen, hier ook de productie in de product start up en scale up fase te laten plaatsvinden, maar de productie vanaf een bepaald volumenniveau te verplaatsen naar een grote vestiging in het buitenland. Naast Roemenië, dat een aantal keren als casus naar voren is gekomen, zijn ook China, Maleisië en andere landen in deze context genoemd.

Als het gaat om kantoor/dienstverlenende functies, werd aangegeven dat verschillende typen activiteiten naar het buitenland zijn verplaatst: van hoofdkantoor tot IT/technologie ontwikkeling en shared service/customer serviceactiviteiten. Vooral voor shared service/customer activiteiten zijn loonkosten een belangrijke pullfactor. In dit kader kwamen onder andere Portugal, Polen en India naar voren als meest genoemde landen waar dit type activiteiten naartoe verplaatst werd.

*“Onze R&D-activiteiten blijven in Nederland. Net als de stap waarin we een nieuw product productierijp maken. Maar als het productieproces zover is uitgekristalliseerd dat we de stap naar grootschalige productie kunnen maken wordt dit in het buitenland uitgevoerd. Onze marges zijn te laag om dit in Nederland te houden en bovendien is geschoold productiepersoneel (MBO-niveau) bijna niet te vinden in onze regio”*

### **3.3.2 Regelgeving**

#### **Regelgeving**

Binnen de EU wordt gestreefd naar harmonisering van regels. Bijvoorbeeld op het gebied van belastingen en overheidssteun aan bedrijven, maar ook op het gebied van duurzaamheid. Het is de ervaring van verschillende geïnterviewde bedrijven dat niet alle landen in de EU de geharmoniseerde regels even streng naleven. Niet alleen is bij veel bedrijven de perceptie dat bedrijven/vestigingen in het buitenland minder strikte regelgeving wordt opgelegd, maar ook dat de tijdlijn voor het behalen van doelstellingen verschilt en dat Nederland hierin voorop wil lopen.

Deze factor is niet genoemd als dé reden waarom een bedrijf naar een ander land verplaatst is, maar wel als onderdeel van het pakket aan overwegingen.

*“We bouwen momenteel een nieuwe fabriek in Centraal & Oost Europa. Daar kunnen we gewoon aan de slag en verdwalen we niet in een woud van beperkende regelgeving. De overheid ziet ons graag komen”*

#### **Industriebeleid**

Verschillende landen (vooral Frankrijk en Duitsland worden in deze context genoemd) kennen, volgens de geïnterviewde bedrijven, een sterker en consistentere industriebeleid dan Nederland.

In de ervaring van verschillende maakbedrijven in dit onderzoek profiteren bedrijven in die andere landen door onder andere:

- Betere bescherming van bedrijfsactiviteiten
- Sterke lobby richting EU
- Ruimere toegang tot (bijvoorbeeld IPCEI) subsidies
- Niet laten vertrekken van sterke bedrijven naar het buitenland.

Ook deze pullfactor komt niet naar voren als dé reden voor vertrek naar een ander land maar wordt wel veel genoemd als positieve factor in andere landen en daarmee als onderdeel van strategische overwegingen omtrent mogelijke verplaatsingen.

### ***Investeringsubsidies***

De mogelijkheid tot het verstrekken van subsidies gericht op het aantrekken van buitenlandse bedrijven naar Nederland, dan wel het stimuleren van uitbreidingsinvesteringen in Nederland, is grotendeels geregeld via Europese wetgeving. In zijn algemeenheid geldt dat economisch minder ontwikkelde regio's relatief veel subsidie mogen verstrekken, terwijl economisch sterke regio's (zoals het grootste deel van Nederland) in veel gevallen (bijna) geen subsidie mogen verlenen<sup>7</sup>. Binnen de EU kunnen vooral de Centraal & Oost Europese landen investeringsubsidies toekennen.

Bedrijven in het onderzoek onderkennen dit en zien de logica hiervan in. Echter, bedrijven wijzen ook op het feit dat de EU het West-Europese landen binnen specifieke sectoren wél toestaat om subsidie te verlenen, maar dat Nederland hier te beperkt op aanhaakt. Gericht op projecten die de EU als cruciaal voor de ontwikkeling van de economie acht, is er het IPCEI-programma. Dit programma richt zich op investeringsprojecten binnen de segmenten batterijen, semiconductors, cloud technologie, waterstof en health. Geïnterviewde bedrijven geven aan dat Nederland van deze mogelijkheid ruimer gebruik zou kunnen maken, zoals Duitsland en Frankrijk dat wel doen.

Als sterke pullfactor werd ook de Inflation Reduction Act (IRA) genoemd die investeerders in de Verenigde Staten ruime toegang geeft tot subsidies op investeringen (nieuwe vestigingen) die in verband staan met duurzaamheid (groene energie, duurzaam produceren) en innovatie. Als grote projecten, ondersteund door de IRA, in de Verenigde Staten landen en niet in Europa, zal dit ook gevolgen hebben voor bedrijven in de toeleverende keten zo is de waarschuwing in meerdere interviews.

Toegevoegd moet wel worden dat ook deze pullfactor niet opgebracht is als concrete reden van vertrek in een recente casus. Ook deze factor is meer genoemd als risico voor verplaatsing in de ( nabije) toekomst.

*“Als ik in Oost-Europa investeer (lees: een nieuwe vestiging open) dan kan ik een behoorlijke subsidie krijgen. In Nederland krijg ik niets en moet ik ook nog eens aan veel strengere regels voldoen”*

---

<sup>7</sup> In Nederland zijn wel subsidies beschikbaar op R&D-activiteiten via WBSO/Innovatiebox. Dit valt echter niet te classificeren als push uit Nederland of als pull naar het buitenland en is daarom niet in dit hoofdstuk opgenomen.

## ***Toegankelijkheid overheid / aandacht van overheid voor buitenlandse bedrijven***

Enkele multinationals geven aan dat buitenlandse vestigingen, - zeker in Frankrijk – zeer pro-actief door de overheid worden benaderd. Tevredenheid van (buitenlandse) ondernemingen wordt daar intensief gemonitord en waar nodig en mogelijk verbeterd. Dit wordt niet als reden tot vertrek genoemd, maar in het behouden van (buitenlandse) bedrijven kan het een rol spelen.

### **3.3.3 Arbeidsmarkt**

Net als in Nederland zijn ook in het buitenland de arbeidsmarkten krap. Dit is bij de pushfactoren reeds benoemd. Nederlandse bedrijven doen daarom een beroep op werknemers uit Oost-Europa (Oekraïne, Wit Rusland en Bulgarije bijvoorbeeld) of Azië (de Filipijnen, Vietnam). Inmiddels doen ook bedrijven in Centraal & Oost Europese landen als Polen en Tsjechië een ruim beroep op werknemers uit deze landen. Dit draagt er volgens verschillende bedrijven toe bij dat de grenzen aan groei binnen Nederland echt in zicht komen. Automatisering/robotisering kan soms uitkomst bieden, maar in veel gevallen is de investering te hoog: er bestaat geen business case. Daarnaast wordt door enkele bedrijven aangegeven dat automatisering ook deels bijdraagt aan het probleem: meer automatiseren betekent grotere behoefte aan hooggeschoold “tech talent” waarvoor de beschikbaarheid al erg beperkt is.

De relatief kleine Nederlandse arbeidsmarkt, en de verminderde beschikbaarheid van buitenlandse werknemers, maken dat succesvolle Nederlandse bedrijven activiteiten overbrengen naar grotere buitenlandse arbeidsmarkten waar voor specifieke functies ruimere toegang tot talent bestaat. Dit punt is vooral in de high tech gerelateerde interviews naar voren gebracht als significante pullfactor in recente verplaatsingen van activiteiten naar het buitenland.

*“ Vooral vanwege schaarste aan personeel in Nederland, is er besloten om in landen waar personeel ruimer beschikbaar is (en waar de loonkosten lager liggen) tech centers op te zetten. In Lissabon en Milaan werken inmiddels engineers voor ons en hoewel de overgrote meerderheid van engineers nu nog in Nederland werkt, is onze verwachting dat deze balans in de toekomst doorslaat naar buitenland”.*

### **3.3.4 Toegang tot kapitaal**

Een andere pullfactor die door een aantal bedrijven is genoemd, is de toegang tot externe financiering (durfkapitaal). Aangegeven wordt dat dit type financiering makkelijker en ruimer beschikbaar is in het buitenland, meer in het bijzonder in de Verenigde Staten.

Met name jonge snelgroeiende bedrijven hebben dit soort kapitaalinvesteringen nodig om te kunnen groeien in organisatie en capaciteit (R&D, productie, marketing). Het risicoprofiel is echter hoog en veel Europese kapitaalverschaffers schrikken hiervoor terug. Ook de Nederlandse overheid stapt beperkt in, zo wordt door de geïnterviewde bedrijven aangegeven.



Het hebben van een (deel van een) hoofdkantoorfunctie in een land als de Verenigde Staten vergemakkelijkt de toegang tot durfinvesteerdere die een hoog risicoprofiel wel accepteren, en dat maakt zo'n land dus aantrekkelijk.

*“Wij hebben een deel van ons hoofdkantoor naar de Verenigde Staten verplaatst, omdat we daar de broodnodige toegang tot durfkapitaal hebben die we in Nederland en Europa als geheel veel minder hebben. Daar kan Nederland niets aan doen maar het is voor ons bedrijf wel een belangrijke aantrekkende factor in de Verenigde Staten”.*

### **3.3.5 Marktkansen / groeipotentie**

Kiezen voor een vestiging in het buitenland is voor veel van de geïnterviewde bedrijven niet per sé gedreven door negatieve aspecten in het Nederlandse ondernemingsklimaat of positievere omstandigheden elders. Voor veel bedrijven wordt een besluit om in het buitenland te investeren en daarmee bepaalde activiteiten uit Nederland te verplaatsen simpelweg gedreven door commerciële kansen die enkel vanuit het buitenland kunnen worden benut. Vaak omdat de omvang van de buitenlandse markt – en daarmee groeikansen – veel groter is. De kosteneffectiviteit van produceren in een grote markt vergeleken met produceren op afstand in een relatief duur land als Nederland is nu eenmaal hoger. Daar komt nog bij dat aanwezigheid in een grote afnemersmarkt meer feeling met lokale wensen en eisen geeft.

Ook geven bedrijven aan dat belangrijke afnemers in het buitenland lokale aanwezigheid eisen van hun toeleveranciers. Bijvoorbeeld vanwege levertijdvoordelen en keten risico.

*“Onze strategie als het gaat om groei is vooral gestoeld op kansen in het buitenland. Daar is de marktomvang nu eenmaal veel groter dan in onze Nederlandse thuismarkt. De thuisbasis blijft echter Nederland”.*

*“Voor ons vindt groei enkel nog plaats in het buitenland, vooral in Duitsland, Centraal en Oost-Europa, het Midden-Oosten en Azië. Omdat ons product volumineus is, transport duur en marges relatief laag, moeten wij dichter bij de markt produceren om in de groene cijfers te blijven”.*

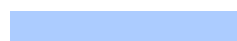
### **Samenvattend overzicht belangrijkste pullfactoren**

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste pullfactoren samengevat die genoemd zijn door bedrijven. In de kolom 'Aantrekkelijk' is aangegeven welke factoren bedrijven als gunstig zien in het buitenlandse ondernemingsklimaat (dit zal per land verschillen). In de kolom 'Reden om vertrek te overwegen' is aangegeven welke pullfactoren zo aantrekkelijk zijn dat ze binnen een bedrijf als serieuze reden tot vertrek zijn benoemd. In de kolom 'Reden voor vertrek' is een overzicht gegeven van de factoren die bedrijven hebben gegeven als meest directe aanleiding voor daadwerkelijke verplaatsing van een bedrijf / bedrijfsonderdeel naar het buitenland. Een factor die minimaal door twee verschillende bedrijven is aangehaald, is meegenomen in het overzicht. De inschatting van daadwerkelijke pullkracht van de factoren op het moment dat een vertrekbeslissing voorligt is gedaan in figuur 3.2 op pagina 26.

Tabel 3.5 Overzicht bedrijfsbeslissingen binnen de onderzoekspopulatie in relatie tot de genoemde argumenten

Pullfactoren	Bedrijfsbeslissingen		
	Aantrekkelijk	Reden om vertrek te overwegen	Reden voor vertrek
Marktkansen elders			
Lagere arbeidskosten buitenland			
Ruimere toegang tot (specifiek) talent			
Ruimere toegang tot kapitaal			
Coulantere regelgeving buitenland			
Gunstiger industriebeleid			

#### Legenda



Genoemd als omschrijving van de situatie met betrekking tot een vertrekargument



Niet genoemd in relatie tot het vertrekargument

## 3.4 Duurzaamheid, digitalisering en R&D

In de gesprekken is ook gevraagd naar de elementen duurzaamheid, digitalisering en R&D/innovatie als redenen voor vertrek uit Nederland.

Geconcludeerd kan worden dat voor de deelnemende bedrijven in het onderzoek deze factoren niet een directe reden voor vertrek of overweging daartoe zijn (geweest). Indirect spelen deze elementen wel in verschillende situaties een rol. Een aantal voorbeelden hiervan worden hieronder weergegeven.

Tabel 3.6 Duurzaamheid, digitaliseren en R&D/innovatie als reden voor vertrek uit Nederland

Element	Toelichting
Duurzaamheid	Duurzaamheid speelt wel degelijk een rol in die gevallen waarin bedrijven aangeven behoefte te hebben aan een gelijk speelveld vergeleken met andere landen. Duurzaamheid is dan meer een pullfactor, waar andere landen een situatie bieden die voor een bedrijf gunstiger is dan die in Nederland. Duurzaamheid als beslissende factor is niet genoemd.
Digitalisering	Digitalisering speelt met name een indirecte rol in die gevallen waarin bedrijven aangeven een tekort aan IT/technologie talent te ervaren in Nederland. Meerdere bedrijven gaven aan dat dit uiteindelijk ook een impact gaat hebben op de concurrentiekracht van hun activiteit in Nederland. Als voorbeeld kan een productiebedrijf worden genoemd dat gezien de hoge kosten van Nederland alleen concurrerend kan blijven met de Nederlandse activiteiten als deze continu worden geoptimaliseerd door steeds verdergaande automatisering, toepassing van nieuwe technologieën, AI, etc. Dit bedrijf geeft aan dat dit alleen mogelijk blijft als men voldoende IT/technologie talent kan blijven aantrekken in Nederland. Men ziet dit steeds moeilijker worden en ziet dus ook het risico toenemen dat activiteiten naar lagere kostenlocaties verplaatst zullen moeten worden om toch voldoende concurrerend te blijven.
R&D	R&D is slechts in één casus sterk naar voren gekomen. In deze casus verplaatste het bedrijf de R&D activiteiten naar die van het moederbedrijf. Dit had niets met het Nederlandse R&D klimaat te maken maar was een strategische beslissing van het moederbedrijf.

## 3.5 Samenvattend beeld

### ***Pushfactoren***

- Een ruime meerderheid van deelnemende bedrijven is behoorlijk tevreden over het Nederlandse ondernemingsklimaat.
- De meeste bedrijven in de onderzoekspopulatie die daadwerkelijk activiteiten hebben verplaatst naar het buitenland deden dit niet meteen vanuit een sterke push. Dit wil echter niet zeggen dat de ondernemingsomstandigheden in Nederland voor verschillende ondernemingen niet knellen.
- Als meest concrete aanleiding voor vertrek naar het buitenland van een bedrijf of een bedrijfsonderdeel wordt een verandering in de bedrijfsstrategie van het moederbedrijf aangehaald.
- Verder zijn er zorgen over de mogelijkheid om in Nederland verder te groeien. Factoren als beperkt beschikbare fysieke ruimte; onvoldoende elektrische netcapaciteit; onvoldoende aanbod van talent en huisvestingsmogelijkheden voor talent zijn veel genoemd.
- Het accommoderen van groei is voor met name producerende bedrijven dan ook een belangrijke reden voor het starten van een buitenlandse vestiging geweest. Gezien het beperkte aantal bedrijven dat in dit onderzoek is geïnterviewd zijn deze signalen onvoldoende om meteen beleid op aan te passen, maar het vraagt wel om vervolgonderzoek.
- Bestaande regelgeving (bijvoorbeeld rond stikstofreductie en procedures met betrekking tot het opstarten van nieuwe activiteiten) wordt als belemmerend ervaren in de dagelijkse bedrijfsvoering. Maar nog belangrijker vinden bedrijven onduidelijkheid rond regelgeving. De meeste bedrijven vinden de overheid op dit vlak geen betrouwbare partner.
- Binnen de onderzoekspopulatie is de constatering dat volledige verplaatsing van een bedrijf nauwelijks voorkomt. Activiteiten met relatief lage toegevoegde waarde (bijvoorbeeld uitontwikkelde producten of aan de dienstenkant back office activiteiten) worden echter regelmatig verplaatst omdat kosten in Nederland hiervoor te hoog zijn.

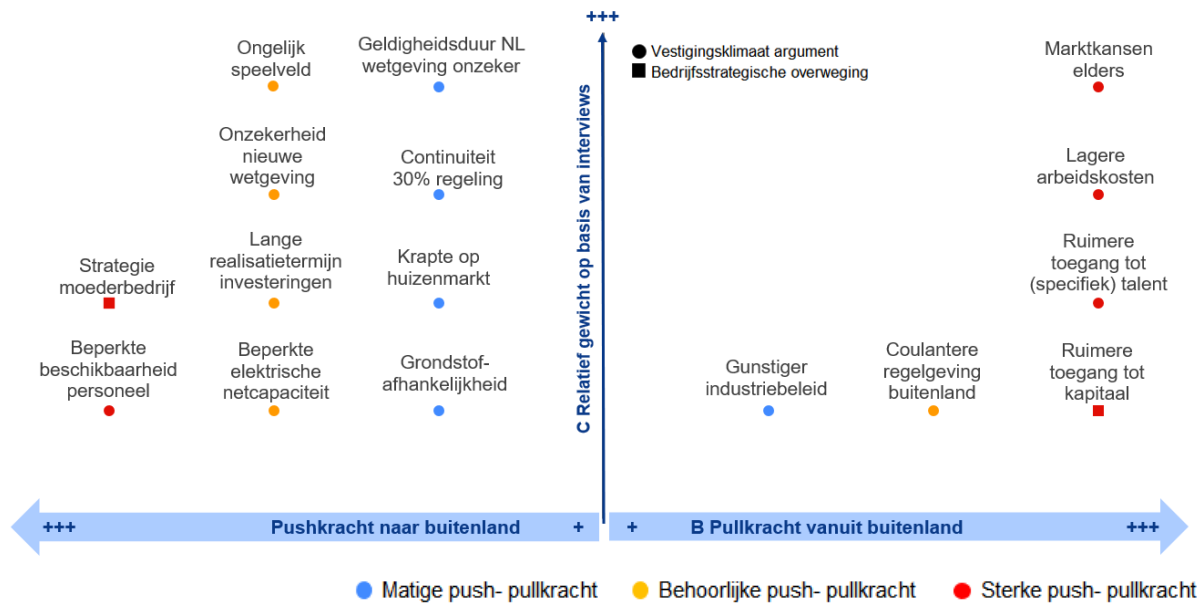
### ***Pullfactoren***

- De meest genoemde pullfactoren zijn bedrijfsstrategisch: het benutten van marktkansen door in het buitenland fysieke aanwezigheid op te bouwen. Dit maakt snellere groei mogelijk. In sommige gevallen stellen eindafnemers ook simpelweg de eis dat toeleveranciers nabij hun eigen vestiging productiecapaciteit hebben. Dit betekent vaak niet dat activiteiten uit Nederland verplaatst worden, maar dat aanvullende activiteiten in het buitenland worden geplaatst.
- Een tweede belangrijke pullfactor is arbeidskosten. Bedrijven geven aan dat in Centraal & Oost Europa, maar ook in Azië forse arbeidskostenvoordelen kunnen worden behaald en daar om die reden ook fysieke aanwezigheid hebben.
- De derde pullfactor is toegang tot talent. Hoewel ook in het buitenland de arbeidsmarkt krap is, zijn er regio's en landen waar simpelweg meer mensen wonen of waar specifieke profielen makkelijker kunnen worden gevonden.
- Een factor die vooral voor jonge/snelgroeiende bedrijven beslissend kan zijn is toegang

tot durfkapitaal. Dit is met name in de Verenigde Staten ruimer beschikbaar dan in Nederland/ Europa.

Onderstaande figuur geeft een overzicht van de meest genoemde push- en pullfactoren en een indicatie van de mate waarin zij daadwerkelijk vertrek van activiteiten initiëren.

Figuur 3.2 Indicatie van push- & pullkracht per geïdentificeerde factor in een locatiebeslissing



### Toelichting op de figuur

Op de horizontale as is pushkracht en pullkracht uitgezet. De factoren die het meest links of het meest rechts staan (rode stippen) zijn genoemd als meest directe aanleiding voor een daadwerkelijk vertrek van een bedrijf of een bedrijfsonderdeel naar het buitenland dan wel als aanleiding om verdere groei in het buitenland onder te brengen. De factoren met een oranje stip zijn niet genoemd als zelfstandige reden voor een vertrek. In samenhang met andere factoren kunnen zij echter wel de basis vormen voor een vertrekbeslissing. De factoren met een blauw gekleurde stip zijn genoemd als knellend element in het ondernemingsklimaat, maar spelen voor de meeste geïnterviewde bedrijven een beperktere rol in een overweging tot vertrek.

De verticale as geeft een indicatie van relatieve gewicht in een locatiebeslissing.

#### A Pushkracht naar buitenland

Hoe verder een factor naar links is geplaatst, hoe sterker de pushkracht voor verplaatsing naar het buitenland. De positionering is gebaseerd op de gesprekken met bedrijven en geeft een kwalitatieve beoordeling van pushkracht van de opgebrachte factoren.

#### B Pullkracht vanuit buitenland

Hoe verder een factor naar rechts is geplaatst, hoe sterker de pullkracht is vanuit het buitenland. De positionering is gebaseerd op de gesprekken met bedrijven en geeft een kwalitatieve beoordeling van pullkracht van de opgebrachte factoren. De factoren die het meest rechts

staan (rode stippen) zijn genoemd als directe aanleiding voor een daadwerkelijk vertrek van een bedrijf of een bedrijfsonderdeel naar het buitenland.

**C *Relatief gewicht op basis van interviews***

Op de verticale as is een indicatie gegeven van de mate waarin een factor doorslaggevend is geweest in een locatiebeslissing, vergeleken met andere factoren die min of meer dezelfde push- of pullkracht genereren. Als de rode stippen als voorbeeld worden genomen, dan geldt: in verhouding tot de overige factoren in deze categorie leggen de hoger geplaatste factoren meer gewicht in de schaal als het tot een daadwerkelijke verplaatsing komt dan de lager geplaatste factoren.

## Hoofdstuk 4 **Resultaten in perspectief**

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord aan de hand van de vier onderzoeksvragen, en worden de resultaten van de interviews door deskundigen en door BCI in perspectief geplaatst.

In paragraaf 4.1 zijn de resultaten van een literatuurverkenning weergegeven. Deze is in de beginfase van het onderzoek uitgevoerd en is ook gebruikt als input voor het opstellen van de topic list voor de interviews met bedrijven.

De interviews zijn vervolgens als basis genomen voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen (paragraaf 4.2). De conceptrapportage is gedeeld met drie deskundigen die in een interview hun reflectie hebben gegeven. Paragraaf 4.3 geeft hiervan de weerslag.

In paragraaf 4.4 ten slotte wordt het antwoord op de hoofdvraag gegeven en worden aanbevelingen gedaan.

### 4.1 Literatuurverkenning

Voor de literatuurverkenning zijn drie documenten geraadpleegd die betrekking hebben op het Nederlandse ondernemingsklimaat en redenen voor verplaatsing van activiteiten: Dialogic (2021); Het Nederlandse investeringsklimaat, SEO (2022); Het Nederlandse innovatielandschap; de toekomst tegemoet en CBS (2022); International Sourcing and Global Value Chains Survey, uitgevoerd in Europese Unie (EU)-verband.

De drie studies zijn op verschillende onderdelen overlappend (zie bijlage 1 voor een meer gedetailleerde weergave van de bevindingen). De meest relevante conclusies die in het kader van dit onderzoek uit de drie rapporten kunnen worden getrokken zijn door BCI samengevat in deze paragraaf.

Het CBS (2022) meldt dat bedrijven in de periode 2018-2020 minder activiteiten vanuit Nederland naar het buitenland hebben verplaatst dan in de periode 2014-2016. De verplaatste activiteiten waren vooral productie en administratie, maar vergeleken met de voorgaande periode ook meer R&D en ICT. Concrete redenen voor vertrek die naar voren komen zijn strategische besluiten van het moederbedrijf, besparing op loonkosten, andere typen besparingen, toegang tot nieuwe markten en tekort aan geschikt personeel.

Vertrek heeft in deze studie geen betrekking op gehele bedrijven maar betreft bedrijfsonderdelen.

Dialogic (2021) wijst er op dat, in een vergelijking van het investeringsklimaat met negen West-Europese landen en de Verenigde Staten, Nederland grofweg in de top-3 staat. De basis is goed op orde maar het aanbod van talent zou groter mogen zijn. Juist op specifieke deelgebieden die belangrijk zijn voor de toekomst van de Nederlandse economie (kwantum, fotonica, halfgeleiders, life sciences & health, biobased & circular, cybersecurity, kunstmatige intelligentie en defense & space) concludeert Dialogic dat Nederland relatief lager scoort dan op het generieke investeringsklimaat. Waar voor deze gebieden de kennisbasis als sterk wordt beoordeeld, worden drie elementen als zwakten aangewezen: beperkte toegang tot durfkapitaal, minder overheidssteun/ minder grote overheidsinvesteringen dan in andere landen en gebrek aan duidelijkheid in aspecten van wet- en regelgeving.

SEO (2022) kijkt vooral naar het Nederlandse ondernemingsklimaat en concludeert dat bedrijven Nederland hiervoor een ruime voldoende geven. De ruim 700 leidinggevenden die aan het onderzoek hebben deelgenomen waarderen vooral de kwaliteit van leven en infrastructuur als sterke elementen in het ondernemingsklimaat. Voor verbetering komen vooral het belastingklimaat en wetgeving gericht op het faciliteren van bedrijvigheid in aanmerking.

De verkenning is gebruikt om de topic list voor de interviews met bedrijven aan te vullen en voor duiding van de resultaten.

## 4.2 Onderzoeksvragen

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de interviews per onderzoeksvraag beschreven.

### ***Onderzoeksvraag 1***

***Wat zijn de push- & pullfactoren? En in hoeverre geven factoren in het Nederlandse ondernemings- en vestigingsklimaat aanleiding voor bedrijven tot vertrek (pushfactoren), dan wel de aantrekkelijkheid van het buitenland (pullfactoren)?***

Op basis van de interviews zijn factoren geïdentificeerd die meewegen in locatiebeslissingen. Niet alle factoren hebben in zo'n beslissing hetzelfde gewicht. BCI heeft een driedeling aangebracht als het om push- dan wel pullkracht van de factoren: sterk, behoorlijk of matig. De belangrijkste push- en pullfactoren hebben sterke of behoorlijke push-/pullkracht en zijn in de volgende tabellen samengevat.

Tabel 4.1 Meest belangrijk pushfactoren

<b>Sterke pushkracht, directe aanleiding tot vertrek</b>	
Strategie moederbedrijf	Consolidatie van bedrijfsactiviteiten op internationale schaal, fusie/overname, of andere strategische overwegingen. Deze factoren hebben geen relatie met het Nederlandse ondernemingsklimaat.
Beperkte beschikbaarheid personeel in Nederland	Tekort aan gekwalificeerd personeel is voor verschillende bedrijven in de onderzoekspopulatie een rem op verdere groei in Nederland en zelfs de directe aanleiding is geweest tot verplaatsing van activiteiten naar het buitenland.
<b>Behoorlijke pushkracht, zwaarwegend in vertrekbeslissing</b>	
Ongelijk speelveld met het buitenland	De perceptie van de meeste bedrijven die zijn geïnterviewd is dat regelgeving in Nederland strenger is, of strenger wordt gehandhaafd in het geval het Europese regelgeving betreft, dan in andere landen in de EU.
Onzekerheid nieuwe wetgeving	Een belangrijke bescherming voor investeringen (nieuwe locaties en uitbreidingen) is zekerheid over de 'spelregels' waaraan gedurende de 10+ jaar horizon die bij een dergelijke beslissing hoort voldaan moet worden. De perceptie van bedrijven is dat regelgeving in Nederland te vaak verandert.
Lange realisatietermijn greenfield investeringen	Voordat een nieuwe greenfield vestiging gerealiseerd kan worden, moeten procedures worden doorlopen. In de beleving van veel bedrijven is deze veel langer dan noodzakelijk is.
Beperkte elektrische netcapaciteit	Voldoende capaciteit op het elektriciteitsnet is een belangrijke voorwaarde voor elektrificatie van bedrijven maar ook voor het ontplooiën van nieuwe activiteiten. Bedrijven geven aan dat deze in verschillende regio's onvoldoende is.

Tabel 4.2 Meest belangrijke pullfactoren

<b>Sterke pullkracht, directe aanleiding tot vertrek</b>	
Marktkansen/ groeipotentie in het buitenland	Toegang tot nieuwe markten / groeikansen in een nieuwe markt is genoemd als één van de belangrijkste drijfveren om activiteiten in het buitenland te realiseren en daarmee soms ook activiteiten vanuit Nederland te verplaatsen. Deze factor heeft geen relatie met het Nederlandse ondernemingsklimaat.
Lagere arbeidskosten in het buitenland	Producerende bedrijven met een relatief lage marge geven aan dat loonkosten in Nederland te hoog zijn om competitief te kunnen blijven produceren. (Verdere) automatisering of robotisering is vaak te duur, het alternatief is om activiteiten te verplaatsen naar lagere lonen landen.
Ruimere toegang tot talent in het buitenland	Met name tech bedrijven geven aan dat de krappe arbeidsmarkt verdere groei van hun activiteiten in Nederland niet kan dragen. Dit is voor de geïnterviewde bedrijven geen aanleiding geweest om bestaande activiteiten naar het buitenland te verplaatsen, maar toegang tot meer talent in het buitenland is wel een reden om verdere groei vanuit een buitenlandse vestiging te realiseren.
Ruimere toegang tot kapitaal	Jonge snelgroeiende bedrijven hebben behoefte aan durfkapitaal. In de Verenigde Staten is dit ruimer beschikbaar dan in Europa.
<b>Behoorlijke pullkracht, zwaarwegend in vertrekbeslissing</b>	
Coulantere regelgeving in het buitenland	De perceptie van met name producerende bedrijven is dat elders in de EU coulanter wordt omgegaan met Europese regelgeving.

BCI herkent in de belangrijkste push- en pullfactoren drie categorieën van argumenten die bedrijven aandragen als vertrekredenen, plus een restcategorie met overige argumenten. Het betreft bedrijfsstrategische argumenten (1), arbeidsmarktargumenten (2), regelgevingsargumenten (3) en overige argumenten (4). Per argument wordt onderstaand een toelichting gegeven.



### **Bedrijfsstrategische argumenten**

Zowel aan de pushkant (argument: strategie moederbedrijf), als aan de pullkant (argument: marktkansen/groeiopotentie in het buitenland), wordt als belangrijkste reden voor verplaatsing van activiteiten een bedrijfsstrategische overweging aangehaald. Hier bestaat geen relatie met het Nederlandse ondernemingsklimaat. Ook het CBS concludeerde in 2022 dat zowel het argument strategie moederbedrijf als het argument marktkansen/groeiopotentie tot de top-4 redenen voor het verplaatsen van een activiteit naar het buitenland behoren (zie ook bijlage 1 Literatuurverkenning).

In de ervaring van BCI, opgedaan tijdens het begeleiden van bedrijven in hun locatiekeuze, komen strategische besluiten van het moederbedrijf vaak voort uit heroverwegingen die op wereldschaal worden gedaan. Daarmee ontstijgen zij het niveau van het Nederlandse ondernemingsklimaat en de Nederlands invloedsfeer.

### **Arbeidsmarktargumenten**

De eerstvolgende zwaarwegende argumenten voor een vertrek naar het buitenland hebben betrekking op de arbeidsmarkt: loonkosten en toegang tot gekwalificeerd personeel (zowel aan de push- als aan de pullkant).

Besparingen op loonkosten door het openen van een vestiging in het buitenland zijn vooral relevant voor bedrijven die in een lage marge omgeving werken en voor activiteiten van bedrijven die voor een groot deel kostengedreven en minder locatiegebonden zijn (bijvoorbeeld back office activiteiten, customer service activiteiten, laagwaardige productie). In Nederland gevestigde bedrijven kijken vooral naar Centraal & Oost Europa en naar Azië als alternatieve vestigingslocatie met lagere loonkosten. Hoewel Centraal & Oost Europa een inhaalslag maakt in loonkosten (lonen stijgen veel sneller dan in West Europa zo blijkt uit de Eurostat rapportage 'Euroindicators' van maart 2023), is de situatie nog steeds dat West-Europa fors hogere loonkosten kent dan Centraal & Oost Europa. Ditzelfde geldt voor de meeste Aziatische regio's. Ook in de CBS rapportage (International Sourcing and Global Value Chains Survey, uitgevoerd in EU-verband, 2022) weegt het argument van loonkosten zwaar: 36 procent van de respondenten gaf aan dat besparing op loonkosten de belangrijkste motivatie voor verplaatsing van een bedrijfsonderdeel was.

Het tweede arbeidsmarktargument, toegang tot gekwalificeerd personeel, is verschillend van aard per type bedrijf. Producterende bedrijven in de Brainportregio ondervinden vooral een tekort aan technisch opgeleid personeel (van mbo tot universitair niveau). Uitwijken naar een ander land om productiecapaciteit te kunnen realiseren is soms de enige mogelijkheid voor hen om verder te kunnen groeien. Ook in het buitenland is de arbeidsmarkt vaak krap, maar verschillende regio's bieden toch ruimere beschikbaarheid van technisch personeel dan Nederland/Brainport. De meeste dienstverlenende bedrijven die zijn geïnterviewd ondervinden weliswaar krapte, maar geven aan nog redelijk succesvol te zijn in het aantrekken van personeel. Dit komt mede omdat buitenlandse (hoogopgeleide) werknemers het woon- en leefklimaat in Nederland gunstig waarden. Bovendien is de 30%-regeling aantrekkelijk voor buitenlandse werknemers.

### **Regelgevingsargumenten**

Een derde categorie die we terugzien in de interviewresultaten betreft regelgeving. Vier van de elf factoren vallen hierin: (on)gelijk speelveld, onzekerheid over wetgeving, tijdlijn voor het

realiseren van een greenfield investering en coulantere regelgeving in het buitenland. Hoewel regelgevingsargumenten het meest genoemd zijn, valt op dat geen van de bedrijven dit als directe aanleiding voor vertrek opgeeft. Het is een argument dat in samenhang met andere factoren de beslissing voor vertrek kracht bijzet. Zowel in de SEO rapportage uit 2022 (waar regelgeving als element in het ondernemingsklimaat wordt benoemd) als in de CBS-rapportage uit 2022 (waar regelgeving als reden voor vertrek wordt benoemd) behoort dit argument niet tot de meest belangrijke overwegingen door bedrijven.

### **Overige factoren**

De twee nog onbesproken factoren zijn beschikbaarheid van energie (pushfactor) en toegang tot kapitaal (pullfactor). Elektrificatie van bedrijven is een belangrijke voorwaarde voor het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen en daarmee voor het voldoen aan regelgeving met betrekking tot het terugdringen van CO<sup>2</sup>-uitstoot. De beschikbare elektrische netcapaciteit volstaat echter niet in verschillende Nederlandse regio's. Het gevolg is dat bedrijven soms met lange wachttijden worden geconfronteerd voordat zij (een nieuwe vestiging) kunnen aansluiten op het elektriciteitsnet.

Voor (Nederlandse) start ups en scale ups is toegang tot kapitaal cruciaal in deze fase van hun levenscyclus. Toegang tot (durf)kapitaal is in heel Europa echter minder gemakkelijk dan in de Verenigde Staten. Maar ook binnen Europa zijn er verschillen. Dialogic geeft aan dat in Europese landen zoals Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk, het percentage start ups en scale ups dat er in slaagt financiering te verkrijgen 1,5 tot 3,5 keer hoger ligt dan in Nederland.

In een opinie artikel in het Financieel Dagblad van 9 maart 2023 staat dat de Europese Commissie haast wil maken met het uit de weg ruimen van belemmeringen voor het vrije verkeer van kapitaal in de EU<sup>8</sup>: *“Al langer is Brussel bezorgd over de vele startende ondernemingen die graag willen groeien, maar die nog te vaak moeten uitwijken naar de Verenigde Staten. Daar is veel meer durfkapitaal. Het gebrek hieraan in Europa kost banen en concurrentiekracht”*.

### **Niet genoemd als reden voor vertrek**

In de SEO-rapportage geven ondernemers aan dat het belastingklimaat het meest ongunstige element in het Nederlandse ondernemersklimaat is en daarmee een verbeterpunt voor de overheid. Bij de geïnterviewde bedrijven speelt dit argument nauwelijks een rol. Over het algemeen wordt het fiscale klimaat als concurrerend beschouwd in vergelijking met andere landen in de EU. Ook het CBS (2022) plaats het Nederlandse fiscaal klimaat niet in de top-11 van motivaties voor vertrek naar het buitenland.

---

<sup>8</sup> <https://fd.nl/opinie/1470088/eu-moet-vaart-maken-met-vrij-verkeer-van-kapitaal-kve3caLeLagg>

## **Onderzoeksvraag 2.**

***In hoeverre speelt een combinatie van factoren een rol bij vertrek? Zijn er factoren die van doorslaggevend belang zijn?***

Hoewel in sommige verplaatsingsbeslissingen specifieke factoren kunnen worden aangewezen die de meest directe aanleiding vormen voor vertrek van een bedrijf of bedrijfsonderdeel, bevestigen de bevindingen uit de interviews – maar ook de ervaring van BCI – dat verplaatsing in ***vrijwel alle gevallen voortkomt uit een combinatie van factoren***. Eerder is geconstateerd dat verplaatsing van activiteiten bijna nooit een volledig vertrek van een bedrijf betekent, het gaat veelal om verplaatsing van een bedrijfsonderdeel. Bedrijven geven aan dat het verplaatsen van activiteiten complex en kostbaar is. De continuïteit van de operatie wordt onderbroken, de kennis van het huidige werknemersbestand gaat verloren en de investeringskosten zijn significant. Een beslissing tot vertrek is daarom meestal het gevolg van een mix aan argumenten waarvan het gezamenlijke gewicht tot verplaatsing leidt. Geredeneerd vanuit pull overwegingen kan dit bijvoorbeeld de combinatie zijn van grotere beschikbaarheid van talent in een buitenlandse regio, een gunstiger kostenniveau en grotere nabijheid tot de markt.

Een factor die wél naar voren komt als doorslaggevend voor het opstarten van activiteiten in het buitenland is het najagen van marktkansen/groeipotentie. Dergelijke kansen komen voort uit fysieke aanwezigheid in een nieuwe markt of nabijheid tot een eindafnemer en kunnen enkel in het buitenland worden verzilverd. In een sector als automotive bijvoorbeeld wordt nabijheid door een Original Equipment Manufacturer als harde eis aan toeleveranciers opgelegd. Opgemerkt dient te worden dat dit vaak een additionele activiteit betreft, en geen volledige verplaatsing.

In die gevallen waarbij loonkosten een belangrijke factor zijn geweest bij verplaatsingen uit Nederland, bijvoorbeeld bij verschillende shared services / customer activiteiten en bij verplaatsing van relatief laagwaardige productie, was deze factor de meest directe aanleiding en het meest doorslaggevende argument.

### **Onderzoeksvraag 3.**

**Zijn er factoren te benoemen die voor veel bedrijven(onderdelen) relevant zijn om te vertrekken (generieke factoren)? In hoeverre spelen specifieke omstandigheden per bedrijf een doorslaggevende rol?**

Argumenten voor locatiebeslissingen zijn sterk afhankelijk van het type activiteit van een bedrijf. Financiële ondernemingen bijvoorbeeld geven aan dat het Nederlandse beloningsbeleid (WBFO) hen beperkt in het variabel kunnen belonen van werknemers. Als vertrek naar het buitenland wordt overwogen, waar deze beperking vaak niet geldt, speelt deze factor een belangrijke rol. Productiebedrijven met lage marges leggen de nadruk op arbeids- en overige kosten. Hightech productiebedrijven kijken vooral naar toegang tot voldoende hooggekwalificeerde werknemers. Geredeneerd vanuit de kwaliteit van het ondernemingsklimaat verwoordt Dialogic (2022) dit als volgt: 'Bedrijven maken immers investeringsbeslissingen op het niveau van projecten. Of een land kan concurreren hangt af van zeer specifieke aspecten' Bovendien spelen (bedrijfsspecifieke) elementen als de fase van ontwikkeling van een bedrijf, de specifieke markt waarin deze actief is, de mate van succes van het bedrijf, de afhankelijkheid van externe financiering voor nieuwe investeringen en de historie en binding van een bedrijf met het land en/of de regio van vestiging een belangrijke rol. Als het gaat om historie en binding van een bedrijf met de vestigingsplaats, constateert SEO (2022) dat internationaal actieve organisaties vaker overwegen activiteiten naar het buitenland te verplaatsen dan organisaties die alleen activiteiten in Nederland hebben. Dit wordt gelinkt aan de ontwikkeling van het Nederlandse ondernemingsklimaat en onderstreept dat de drempel voor verplaatsing van activiteiten lager is als bedrijven al over een internationaal vestigingennetwerk beschikken.

Gebaseerd op de interviews en op de ervaring van BCI, kan gesteld worden dat de aanleiding voor verplaatsing vrijwel altijd bedrijfsspecifiek is. Per type activiteit zijn wel generieke argumenten te benoemen, maar die zijn - als zelfstandig argument - onvoldoende sterk voor daadwerkelijke verplaatsing. Onderstaande tabel geeft een overzicht van meer generieke argumenten voor vertrek voor vier typen activiteiten:

Tabel 4.3 Generieke push- en pullfactoren per activiteit

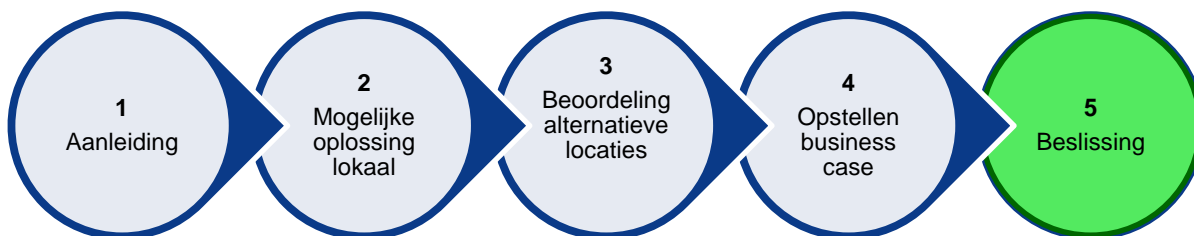
<b>Activiteit</b>	<b>Generieke push- &amp; pullfactoren</b>
<b>Maakindustrie, hightech</b> (hoogwaardige en complexe productietechnieken zoals computergestuurde productie, ontwikkelen van robots en het bouwen van proefmodellen)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toegang tot hooggekwalificeerd personeel</li><li>• Toegang tot kapitaal</li></ul>
<b>Maakindustrie - laagwaardig</b> (serieproductie, laagwaardige assemblage)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeidskostenbesparing</li><li>• Beschikbaarheid van personeel</li><li>• Fysieke aanwezigheid in groeimarkt</li><li>• Fysieke uitbreidingsruimte</li><li>• Voldoende elektrische netcapaciteit</li></ul>
<b>Diensten, hoogwaardig</b> (R&D, hoofdkantoorfuncties, softwareontwikkeling)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toegang tot hooggekwalificeerd personeel</li><li>• Toegang tot kapitaal</li></ul>
<b>Diensten, laagwaardig</b> (Back office activiteiten, IT support, customer service)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeidskosten</li><li>• Beschikbaarheid van personeel</li></ul>

Voor activiteiten met hoge toegevoegde waarde (maakindustrie – hightech & diensten hoogwaardig zoals hoofdkantoorfuncties of softwareontwikkeling) zijn de meest genoemde generieke factoren toegang tot hooggekwalificeerd personeel en toegang tot kapitaal. Voor activiteiten met lagere toegevoegde waarde (maakindustrie laagwaardig zoals serieproductie en diensten laagwaardig zoals back office activiteiten) zijn de meest genoemde generieke factoren arbeidskostenbesparing en toegang tot personeel.

#### **Onderzoeksvraag 4.**

**Hoe verloopt het proces van vertrekken van bedrijven en/of bedrijfsonderdelen? Ligen hier aanknopingspunten voor de overheid om dit proces te beïnvloeden?**

Gebaseerd op de gesprekken met bedrijven en op ervaring uit de locatiekeuzepraktijk van BCI worden vijf processtappen onderscheiden die leiden tot een mogelijk vertrek van een activiteit



#### **1 Aanleiding voor overweging tot vertrek**

Zoals eerder vastgesteld, kan een verscheidenheid aan factoren aanleiding geven tot heroverweging van de locatiestrategie. Als een specifieke omstandigheid of een mix van factoren maakt dat een bedrijf wordt belemmerd in succesvolle bedrijfsvoering op de huidige locatie, zal een verkenning plaatsvinden om te bepalen hoeverre het lokale ondernemingsklimaat specifieke bedrijfsactiviteiten nog kan accommoderen.

#### **2 Zoeken naar oplossing voor bestaande locatie**

Een beslissing tot vertrek wordt niet licht genomen. Verplaatsing is niet alleen kostbaar maar ook wordt afstand gedaan van lokaal opgebouwde kennis. Een bedrijf zal eerst in kaart brengen of lokaal op de geconstateerde (mix aan) vertrekargument(en) kan worden ingespeeld. In deze fase liggen er aanknopingspunten voor de overheid om een rol te spelen. Hiervoor is het wel zaak dat de overheid op de hoogte is van de situatie. In contact blijven met bedrijven op het lokale niveau van een gemeente, op provinciaal niveau (via ontwikkelingsmaatschappijen) of zelfs op nationaal niveau (gericht op grote in Nederland actieve bedrijven die van significant belang zijn voor de Nederlandse economie) is hiervoor cruciaal. Dergelijk accountmanagement heeft een signalerende functie en kan de eerste stap zijn in een samenwerking die tot behoud van een bedrijfsonderdeel leidt.

#### **3 Vergelijking van alternatieve locaties in het buitenland en eventueel Nederland**

Als lokaal niet tot een haalbare oplossing gekomen kan worden, zal een bedrijf concreet op zoek gaan naar een alternatieve locatie. Hiervoor zal een longlist van (buitenlandse) locaties worden vergeleken op kosten (arbeid, logistieke kosten, eventueel beschikbare investerings-subsidies), op de kwaliteit van de locatie (toegang tot arbeid, beschikbare gebouwen of greenfield locaties, toegang tot kapitaal, infrastructuur, wet- en regelgeving, etc.) en op het risicoprofiel (politieke stabiliteit, kracht van de economie, financiële zekerheid, natuurlijke omstandigheden zoals aardbevingsrisico of overstromingen etc.).

#### **4 Opstellen business case voor verplaatsing**

Wanneer er interessante locaties zijn geïdentificeerd is de volgende stap het opstellen van een business case: loont het om activiteiten daadwerkelijk naar een nieuwe locatie te verplaatsen?

#### **5 Keuze voor verplaatsing dan wel in Nederland blijven**

Uit de business case moet blijken of verplaatsing naar het buitenland financieel haalbaar is of dat doorgaan op de huidige locatie toch de voorkeur krijgt.

## 4.3 Reflectie deskundigen op de resultaten

Drie deskundigen hebben door middel van interviews feedback gegeven op de onderzoeksbevindingen van BCI. Naast een reflectie op de interviewresultaten is besproken of er specifieke aanbevelingen gedaan kunnen worden. Deze deskundigen zijn:

- Erik Stam, hoogleraar strategie, organisatie en ondernemerschap; Universiteit Utrecht.
- Frank van Oort, hoogleraar stedelijke en regionale economie; Erasmus School of Economics.
- Hilde van der Meer, commissaris van de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Hieronder worden de hoofdpunten van de feedback van de deskundigen weergegeven.

- De resultaten uit de interviews worden door de experts herkend en onderschreven. Het onderwerp van de studie wordt als belangrijk gezien en zou structureel moeten worden uitgevoerd, bijvoorbeeld in de vorm van een jaarlijkse monitor. De onderzoekspopulatie moet daarvoor groter zijn, zodat de argumentatie per type bedrijf (dienstverlenend versus maakindustrie, grootbedrijf versus MKB, Nederlandse versus buitenlandse bedrijven, fase in de levenscyclus: start-ups/scale-ups versus volwassen bedrijven) in beeld kan worden gebracht.
- Het onderzoek richt zich met name op redenen voor reeds gemaakte vertrekbeslissingen. De deskundigen wijzen erop dat vooral de ondernemingsomstandigheden waar bedrijven nú mee te maken hebben relevant zijn (en soms knellen) en daarnaast op de noodzaak voor Nederland om het ondernemingsklimaat van de toekomst te gaan inrichten. Hiervoor worden een aantal elementen naar voren gebracht:
  - Breng scherper in beeld welke type activiteiten bedrijven overwegen naar het buitenland te verplaatsen. Maak daarbij de koppeling met het type bedrijf aangezien zowel dienstverleners als producerende bedrijven een activiteit als customer support kunnen uitplaatsen. Het regelmatig (jaarlijks) monitoren levert inzicht in de dynamiek van verplaatsingen en aangrijpingspunten voor interventie door de overheid. Bovendien ontstaat op termijn de mogelijkheid om te evalueren of interventies effectief zijn geweest.
  - Accepteer dat Nederland niet voor alle activiteiten een optimaal vestigingsklimaat kan (blijven) bieden (daarvoor is geen ruimte). Nederland zit in een transitie van handelsland naar kenniseconomie waardoor bedrijven zich op andere activiteiten gaan richten en gelijktijdig (vaak minder kennisgedreven) activiteiten naar het buitenland verplaatsen. Als activiteiten die cruciaal zijn voor de transitie vertrekken, maar ook als buitenlandse bedrijven geen activiteiten naar Nederland brengen die cruciaal zijn in de

- transitie omdat hier onvoldoende ondernemingsruimte is, is er reden tot zorg.
- Ga aan de slag met genoemde gevolgen van de transitie: er moeten keuzes worden gemaakt over de economie die Nederland over 10 tot 15 jaar wil zijn. Een eerste beeld van de activiteiten die dat gaan zijn kan nu al worden opgesteld, er zullen zich echter ook nieuwe kansen aandienen die bijvoorbeeld in verband staan met de energietransitie. Zorg dat er voldoende ondernemingsruimte is voor activiteiten die cruciaal zijn voor het kunnen maken van de transitie.
  - De deskundigen geven aan dat nu het moment is om keuzes over de economie van 2035 te maken en dat hiervoor stevig Nederlands industriebeleid vereist is (zoals Frankrijk en Duitsland dat al doen).
    - **Gericht:** welke activiteiten willen we aantrekken en behouden en welke elementen in het ondernemingsklimaat moeten daarvoor worden versterkt
    - **Goed afgestemd:** stem de activiteiten en doelstellingen van organisaties die als taak hebben het aantrekken van bedrijven, het behouden van bedrijven of het ondersteunen/versterken van het ondernemingsklimaat (NFIA en regionale ontwikkelingsmaatschappijen) beter op elkaar af. Op welke activiteiten moeten geacquireerd worden omdat deze passen bij de economie van de toekomst? Hoe kunnen activiteiten die die passen bij de economie van de toekomst worden behouden? Welke type start ups en scale ups moeten ondersteund worden?



## 4.4 Conclusies & aanbevelingen

### 4.4.1 Conclusies

**Hoofdvraag: wat zijn de belangrijkste redenen waarom bedrijven uit Nederland vertrokken zijn, dan wel bedrijfsonderdelen naar het buitenland verplaatst hebben?**

- 1 Gebaseerd op de verkenningen van BCI (interviewresultaten en literatuuronderzoek) is het aantal Nederlandse bedrijven dat met alle activiteiten naar het buitenland is vertrokken zeer beperkt. Aangegeven werd dat de continuïteit van de operatie dit vaak niet toelaat.
- 2 Vertrek is meestal het gevolg van een mix aan factoren en de aanleiding voor verplaatsing is vrijwel altijd bedrijfsspecifiek. Aan de ene kant zijn er push factoren in Nederland die bedrijven of bedrijfsonderdelen doen uitwijken naar het buitenland, en aan de andere kant zijn er pull factoren in het buitenland die bedrijven doen overwegen om daar naartoe te verplaatsen.
- 3 De belangrijkste push- en pullfactoren voor vertrek van activiteiten zijn:

Pushfactoren	Pullfactoren
<i>Sterke pushkracht</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Strategie moederbedrijf</li><li>• Beperkte beschikbaarheid personeel</li></ul>	<i>Sterke pullkracht</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Marktkansen/ groeipotentie in buitenland</li><li>• Lagere arbeidskosten in buitenland</li><li>• Ruimere toegang tot talent</li><li>• Ruimere toegang tot kapitaal</li></ul>
<i>Behoorlijke pushkracht</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ongelijk speelveld met buitenland</li><li>• Onzekerheid nieuwe wetgeving</li><li>• Lange realisatietermijn greenfield investeringen</li><li>• Beperkte elektrische netcapaciteit</li></ul>	<i>Behoorlijke pullkracht</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coulantere regelgeving buitenland</li></ul>

- 4 De geïnterviewde bedrijven geven aan dat vooral de factoren met sterke push- of pullkracht een mogelijk vertrek van activiteiten naar het buitenland op de agenda zetten, maar ook dat voor daadwerkelijk vertrek meer argumenten nodig zijn. Het gezamenlijke gewicht kan leiden tot de keuze voor verplaatsing.
- 5 Vooral in het accommoderen van groei ondervinden bedrijven knelpunten in Nederland: beperkt beschikbare fysieke ruimte; onvoldoende elektrische netcapaciteit; onvoldoende aanbod van talent en onvoldoende huisvestingsmogelijkheden voor talent.
- 6 Dit leidt niet per sé tot vertrek van bestaande bedrijfsactiviteiten naar het buitenland, maar nieuwe investeringen vinden steeds vaker in het buitenland plaats. Gezien het beperkte aantal bedrijven dat in dit onderzoek is geïnterviewd zijn deze signalen onvoldoende om meteen beleid op aan te passen, maar is er wel reden tot vervolgonderzoek (zie aanbevelingen voor een toelichting met betrekking tot de aard van vervolgonderzoek).

- 7 Hoewel een vertrekbeslissing altijd samenhangt met bedrijfsspecifieke omstandigheden, zijn er enkele factoren te benoemen die meer generiek zijn. Binnen de groep geïnterviewde bedrijven hangt dit samen met het type van de activiteit (hoge versus lagere toegevoegde waarde)
- Hoge toegevoegde waarde (maakindustrie – hightech & diensten hoogwaardig zoals hoofdkantoorfuncties of softwareontwikkeling): toegang tot hooggekwalificeerd personeel en toegang tot kapitaal
  - Lagere toegevoegde waarde (maakindustrie laagwaardig zoals serieproductie en diensten laagwaardig zoals back office activiteiten): arbeidskostenbesparing en toegang tot personeel
- 8 Het heroverwegen van de locatiestrategie is vooral voor multinationals een regelmatig terugkerend onderwerp. Kleinere bedrijven zijn vaak sterker gebonden aan Nederland / de eigen regio. Als één of meerdere elementen in het ondernemingsklimaat een optimale bedrijfsvoering niet volledig kunnen ondersteunen, zal in eerste instantie lokaal naar een oplossing worden gezocht. Verplaatsen is immers complex en kostbaar. Dit kan echter ook het startschot voor een verkenning naar alternatieve vestigingsmogelijkheden zijn met een mogelijk vertrek tot gevolg. Voor de overheid zijn er door de geïnterviewde bedrijven geen aanknopingspunten aangedragen voor directe beïnvloeding in deze fase van het proces van heroverwegen. Wel wordt erop gewezen dat nauwer contact met bedrijven (accountmanagement) een signalerende functie kan hebben en (in een eerdere fase) een eerste stap tot samenwerking kan zijn die tot behoud van een bedrijfs onderdeel kan leiden.

#### **4.4.2 Aanbevelingen**

BCI doet op basis van het onderzoek en de reflecties door deskundigen drie aanbevelingen:

- Start met structurele monitoring van vertrekkende bedrijven. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek is gebleken dat het aantal bedrijven dat volledig vertrokken is uit Nederland zeer beperkt is. Dit werd door de geraadpleegde deskundigen bevestigd. Ook is gebleken dat het identificeren van bedrijven die gedeeltelijk verplaatst hebben, en vooral het kwalificeren van de verplaatsing in termen van omvang, type activiteit, drijfveren, complex is. Het huidige onderzoek laat een eerste beeld zien op basis van 17 verschillende bedrijven. BCI en ook de geraadpleegde deskundigen bevelen aan om een meer structurele monitoring op te zetten van (gedeeltelijk) vertrekkende bedrijven zodat een scherper beeld ontstaat van de bewegingen: meer of minder bewegingen per jaar? Verschillende beelden per type bedrijf en activiteit? Patronen in drijfveren voor vertrek? Dit geeft aangrijpingspunten voor beleidsinterventie door de overheid en bovendien ontstaat op termijn de mogelijkheid om te evalueren of interventies effectief zijn geweest.
- Intensiveer accountmanagement en ga op zoek naar knelpunten. Bedrijven geven in de interviews aan dat in andere landen waar men actief is een intensiever contact bestaat met de relevante overheidsorganisaties omtrent het ondernemingsklimaat. Het

intensiever contact houden met bestaande bedrijven in Nederland en het expliciet op zoek gaan naar knelpunten kan leiden tot scherper inzicht in de pushfactoren voor individuele bedrijven. Op basis van deze kennis kan tijdig actie genomen worden en komen bedrijven mogelijk niet tot een heroverweging met betrekking tot de vestigingslocatie die tot (gedeeltelijk) vertrek leidt. Dit is ook wat de deskundigen opgebracht hebben: naast veel effort plegen op het aantrekken van nieuwe bedrijven naar Nederland en het tot actie komen op het moment dat een bedrijf aangeeft een vertrek te overwegen, dient ook meer aandacht te bestaan voor het voorkomen dat bedrijven in de situatie komen om een vertrek te overwegen. Intensiever accountmanagement kan bijvoorbeeld opgezet worden door (nog) meer focus op aandacht voor bestaande bedrijven aan te brengen in de programma's van de Invest in Holland partners (NFIA, regionale ontwikkelingsmaatschappijen) en door proactief bedrijven te identificeren die belangrijk zijn voor Nederland en waarop accountmanagement toegepast dient te worden. Hier dient dan ook actieve monitoring op plaats te vinden.

- Verstevig het industriebeleid. Ondanks dat EZK al werkt aan industriebeleid<sup>9</sup>, is tijdens de interviews met bedrijven én door de deskundigen (maar bovendien onderschreven door BCI) duidelijk aangegeven dat er behoefte is aan helderder industriebeleid dat aangeeft welke keuzes Nederland maakt in de transitie: welke bedrijvigheid met welke typen activiteiten worden geprioriteerd in het Nederland van de langere toekomst? Dit gaat namelijk richting geven aan welke push factoren wel en geen aandacht behoeven. Ook geeft het een handvat om te bepalen voor welke bedrijven en typen activiteiten het wel of niet als negatief moet worden gezien dat bedrijven vertrekken uit Nederland. Heldere keuzes maken gaat ten slotte ook helpen bij het prioriteiten stellen in het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid naar Nederland.

---

<sup>9</sup> Kamerbrief 'Het verschil maken met strategisch en groen industriebeleid', 8 juli 2022; Kamerbrief 'Een nationaal programma voor versnelde verduurzaming van de industrie', 24 maart 2023.

# Bijlage 1      Literatuurverkenning

Dit hoofdstuk geeft een korte samenvatting van de meest relevante inzichten vanuit andere onderzoeken en publicaties met betrekking tot het Nederlandse ondernemingsklimaat en redenen tot verplaatsing van activiteiten. Er is met name gekeken naar drie onderzoeken. In volgorde van publicatie zijn dit:

- Dialogic (2021). Het Nederlandse investeringsklimaat.
- SEO (2022). Het Nederlandse innovatielandschap de toekomst tegemoet.
- CBS (2022). International Sourcing and Global Value Chains Survey, uitgevoerd in EU-verband.

## ***Het Nederlandse investeringsklimaat (Dialogic)***

De vaak aangehaalde publicatie “Het Nederlandse investeringsklimaat” van Dialogic (2021), in opdracht van EZK, vergelijkt het Nederlandse investeringsklimaat met negen West-Europese landen en de Verenigde Staten. Met betrekking tot de kwaliteit van het generieke Nederlandse ondernemingsklimaat wordt gesteld dat:

- Nederland grofweg in de top-3 staat ten opzichte van concurrerende landen
- Nederland in de periode 2010 – 2020 significant geklommen is in de rankings.
- Het trekken van conclusies op basis van “gemiddeld investeringsklimaat” moeilijk is omdat bedrijven locatiebeslissingen nemen op basis van hun specifieke situatie en niet op basis van gemiddelden.
- Nederland de basis goed op orde heeft (zeer goede tot goede noteringen op alle pijlers van het investeringsklimaat).

Het Dialogic rapport geeft verder aan dat op de gebieden van innovatie, digitalisering en duurzaamheid de Nederlandse positie ten opzichte van concurrerende landen gemiddeld sterk tot licht bovengemiddeld sterk is. De kennisbasis op deze drie gebieden is goed op orde, maar het aanbod van talent zou groter mogen zijn.

De Dialogic (2021) rapportage zoomt in op 8 specifieke deelgebieden die belangrijk zijn voor de toekomst van de Nederlandse economie: kwantum, fotonica, halfgeleiders, life sciences & health, biobased & circular, cybersecurity, kunstmatige intelligentie en defense & space. Dialogic concludeert: “door de bank genomen scores we lager op deze specifieke gebieden dan op het generieke investeringsklimaat. Juist omdat deze gebieden belangrijk zijn voor de toekomst van de Nederlandse economie, moeten we het rooskleurige beeld wat op basis van het generieke investeringsklimaat naar voren komt naar beneden bijstellen. We kunnen stellen dat we in Nederland een hoog gemiddelde hebben, maar weinig extreme uitschieters naar

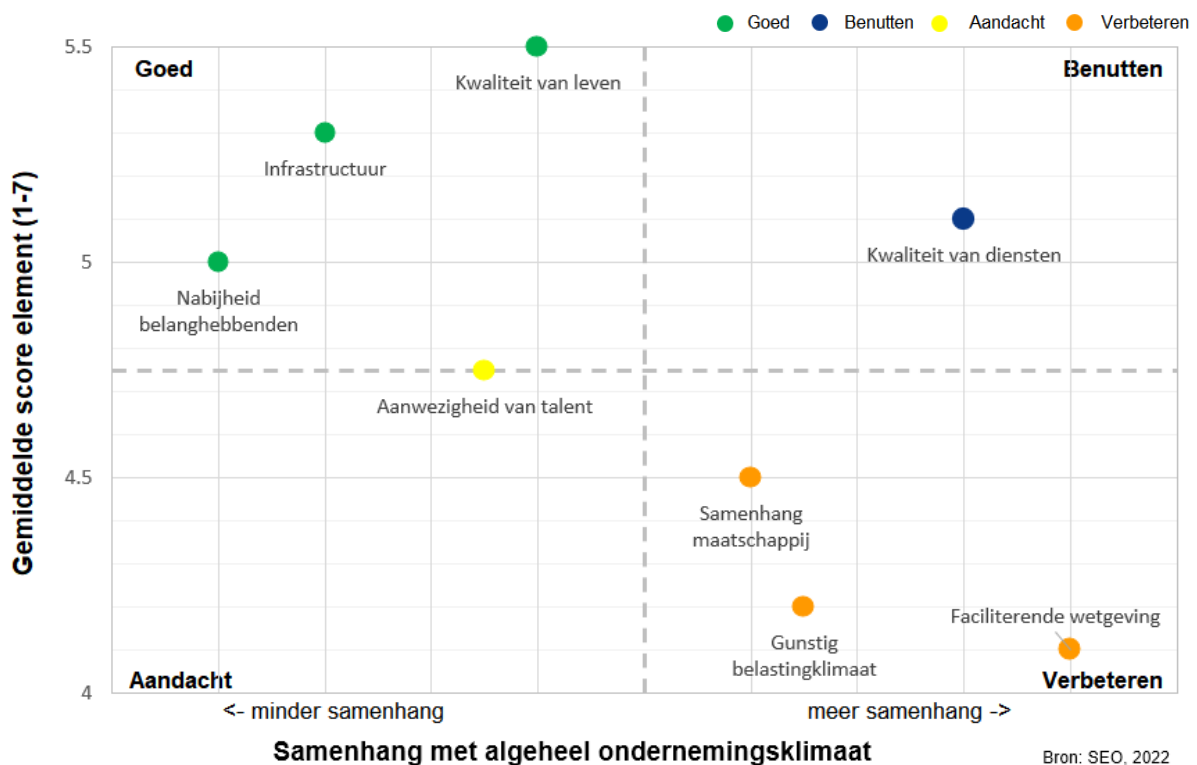
boven kennen”. De kennisbasis is in de rapportage voor elk van de 8 deelgebieden als sterk beoordeeld. Als zwakten wordt vooral gewezen op de beperkte toegang tot (durf)kapitaal (6x) en minder overheidssteun/ minder grote overheidsinvesteringen dan in andere landen (3x). Daarbij komen factoren als gebrek aan duidelijkheid in aspecten van wet- en regelgeving en complexe regelgeving.

Ook in een recente ranglijst als de IMD World Competitiveness Ranking (2022), is de positie van Nederland goed (6<sup>e</sup> op een totaal van 63 landen). Nadere ontleding van de indexen waarop deze ranglijsten gebaseerd zijn laat echter (net zoals Dialogic dat doet) zien dat de positie op specifieke belangrijke elementen een stuk minder rooskleurig is. Op het gebied van infrastructuur zakte Nederland van plek vier naar plek tien, op fiscaal beleid van 42 naar 58 en bij het aantrekken van internationale investeringen van plek 21 naar plek 46. Als verzachtende omstandigheid wordt wel de relatief lange en zware COVID-19 lockdown aangevoerd.

### Het Nederlandse Innovatielandschap de toekomst tegemoet (2022)

In het SEO rapport “het Nederlandse Innovatielandschap de toekomst tegemoet”, zijn de resultaten van de Nederlandse innovatiemonitor 2022 gepresenteerd. Aan dit onderzoek hebben ruim 700 leidinggevendenden van bedrijven in Nederland deelgenomen. Bedrijven geven het Nederlandse ondernemingsklimaat een ruime voldoende (gemiddeld cijfer 6,9 uit 10). Onderstaande tabel laat voor acht belangrijke ondernemingsklimaatfactoren de positionering zien die uit het onderzoek komt.

Figuur 1 Positionering van ondernemingsklimaatfactoren



Per categorie in de figuur zijn de volgende elementen opgenomen:

### **Goed**

- Nabijheid van belanghebbenden: o.a. de belangrijkste klanten, werknemers en technologische clusters.
- Kwaliteit van het leven: o.a. de kosten van levensonderhoud, criminaliteitscijfers en de hoeveelheid groen.
- Infrastructuur: o.a. de kwaliteit van de wegen en het elektriciteitsnetwerk en de digitale infrastructuur.

### **Benutten**

- Kwaliteit van diensten: o.a. de financiële en technologische dienstverlening.

### **Aandacht**

- Aanwezigheid van talent: o.a. geschikte/geschoolde arbeidskrachten en de hoogte van personeelskosten.

### **Verbeteren**

- Samenhang in de maatschappij: o.a. kansengelijkheid en een goede burger-bedrijfsrelatie.
- Faciliterende wetgeving: gedragscodes en de ontvankelijkheid overheid op behoeften van het bedrijfsleven.
- Gunstig belastingklimaat: o.a. de hoogte en stabiliteit van belastingen en uitspraken over belastingen.

Uit de rapportage komt geen eenduidig beeld naar voren over de vraag of het Nederlandse ondernemingsklimaat de afgelopen jaren verslechterd is. Meer eenduidigheid bestaat er over de vraag of bedrijven overwegen om activiteiten naar het buitenland te verplaatsen: 62% van de respondenten is het hier (zeer of enigszins) mee oneens. Wel geeft 23% van de respondenten aan dat verplaatsing van activiteiten naar het buitenland op zijn minst enigszins wordt overwogen. Onder internationale ondernemingen is dit percentage hoger: een derde overweegt activiteiten naar het buitenland te verplaatsen.

## ***International Sourcing and Global Value Chains Survey***

Het CBS concludeert op basis van onderzoek (International Sourcing and Global Value Chains Survey, uitgevoerd in EU-verband) in 2022 dat in de periode 2018 – 2020 ongeveer 500 bedrijven activiteiten (bedrijfsonderdelen) vanuit Nederland naar het buitenland hebben verplaatst. In de periode 2014 – 2016 was dit aantal hoger.

Verplaatste activiteiten waren vooral productie en administratie, maar vergeleken met de voorgaande periode ook meer R&D en ICT.

De belangrijkste redenen voor vertrek die in dit onderzoek naar voren komen zijn strategische besluiten van het moederbedrijf (41%), besparing op loonkosten (36%), andere typen besparingen (25%) en toegang tot nieuwe markten (20%). Tekort aan geschikt personeel, een veelgehoord argument in de huidige arbeidsmarkt, wordt in 16% van de gevallen genoemd als reden.

Figuur 2 Motivatie voor verplaatsing activiteit naar het buitenland



Bron: CBS,2022

In het onderzoek is gekeken naar alle verplaatste activiteiten, per bedrijf kunnen dat er meer dan één zijn (bijvoorbeeld productie naar Roemenië en IT-ondersteuning naar India). Van de door Nederlandse bedrijven verplaatste activiteiten had 81% de EU als bestemming. India was ná de EU met 20% van de bedrijven de meest gekozen bestemming voor het uitplaatsen van activiteiten.

# Bijlage 2      **Topic list**

## ***Item list interviews***

### **A      *Business Strategie***

- A1 Wat zijn de belangrijkste pilaren van de wereldwijde businessstrategie van uw bedrijf?
- A2 Wat zijn de belangrijkste externe strategische drivers voor uw bedrijf?
- A3 Wat zijn de belangrijkste interne strategische drivers voor uw bedrijf?

(onderwerpen o.a. groeiemarkten, klant-/marktontwikkelingen, M&A, risicospreiding, market access, holdings, invloed moederbedrijf)

### **B      *Locatiestrategie***

- B1 Wat is de impact van veranderingen in uw business strategie op uw locatiestrategie?
- B2 Hoe is u uw locatiestrategie (voor relevante activiteiten in relatie tot Nederland) samen te vatten?
- B3 Hoe hebben veranderingen in locatiestrategie uw activiteiten in Nederland beïnvloed?

### **C      *Ondernemingsklimaat***

- C1 Wat zijn volgens u de sterke punten van het ondernemingsklimaat in Nederland?
- C2 Wat zijn volgens u zwakke punten van / bedreigingen voor het ondernemingsklimaat in Nederland?
- C3 Hoe waardeert u het ondernemingsklimaat in Nederland ten opzichte van het buitenland?\*
- C4 Welke aanbevelingen / wensen met betrekking tot het ondernemingsklimaat heeft u richting de Nederlandse overheid?

\* (onderwerpen o.a. fiscaliteit, arbeidsmarkt, kennisinfrastructuur, financiering, ecosystemen/innovatie, ruimte, kostenniveau, wet- en regelgeving, duurzaamheid/stikstof, internationale bereikbaarheid)



## **D Drijfveren voor (overweging tot) vertrek uit Nederland**

### In het geval van al gerealiseerd vertrek uit Nederland:

- D1 Welke activiteiten heeft u uit Nederland naar het buitenland verplaatst? Welke werkgelegenheid hoorde daarbij en waarnaartoe is de activiteit verplaatst?
- D2 Kunt u het proces van eerste aanleiding tot daadwerkelijk vertrek omschrijven?
- D3 *Drijfveren voor vertrek vanuit een 'push benadering' (waarom weg uit Nederland?) én vanuit een 'pull benadering' (waarom trekt de nieuwe locatie?)*
  - D3.1 Wat waren de belangrijkste argumenten voor het vertrek van uw bedrijf uit Nederland?
  - D3.2 Welke (combinatie van) push-factoren waren het meest doorslaggevend?
  - D3.3 Heeft de Nederlandse overheid een rol gespeeld in uw beslissing om te vertrekken (op welke push-factoren)?
  - D3.4 Wat was de belangrijkste aantrekkingskracht van de nieuwe locatie?
  - D3.5 Welke (combinatie van) pull-factoren waren het meest doorslaggevend?

### In het geval van overweging tot vertrek:

- D4 Welke activiteiten overweegt u uit Nederland te verplaatsen? Welke werkgelegenheid hoort daarbij en waarnaartoe wilt u verplaatsen?
- D5 *Beschrijving van de belangrijkste drijfveren voor deze overweging vanuit een 'push benadering' (waarom weg uit Nederland?) én vanuit een 'pull benadering' (waarom trekt de nieuwe locatie?)*
  - D5.1 Wat zijn de belangrijkste argumenten voor een mogelijk vertrek van uw bedrijf uit Nederland?
  - D5.2 Welke (combinatie van) push-factoren zijn het meest urgent?
  - D5.3 Speelt de Nederlandse overheid een rol in uw overweging om te vertrekken (op welke push-factoren)?
  - D5.4 Waarop beoordeelt u (pull-factoren) potentiële nieuwe locaties?
  - D5.5 Welke (combinatie van) pull-factoren zijn voor u het meest doorslaggevend?
- D6 Welke aanpassing van het ondernemingsklimaat kan ervoor zorgen dat uw bedrijf in Nederland blijft?

## Bijlage 3

# Typering geïnterviewde bedrijven

Type bedrijvigheid	Activiteit	Omvang bedrijf in NL (werknemers)	Omvang wereldwijd	Type activiteit verplaatst	Aantal arbeidsplaatsen verplaatst
Dienstverlening	E-commerce	>2000	Groot	Customer service incl. klantcontact, IT, HR processen	Enkele tientallen
Dienstverlening	Financiële dienstverlening	>500	Groot	Hoofdkantoor	5-10
Dienstverlening	Financiële dienstverlening	>10.000	Groot	Back office support zoals IT, HR, customer service, legal support	>200
Dienstverlening	Financiële dienstverlening	>400	Groot	Software development	>100
Maakindustrie, hightech	Optische producten	>300	Groot	Logistiek	>50
Maakindustrie, hightech	Biotech	>1.750	Groot	Hoofdkantoor	Onbekend, nog niet verplaatst
Maakindustrie, hightech	Fijnchemie	>750	Groot	R&D en productie	>180
Maakindustrie, hightech	Machinebouw	>400	Groot	Productie	>50
Maakindustrie, hightech	Automotive supplier	Vertrokken	Groot	Sales en R&D	>50

Type bedrijvigheid	Activiteit	Omvang bedrijf in NL (werknemers)	Omvang wereldwijd	Type activiteit verplaatst	Aantal arbeidsplaatsen verplaatst
Maakindustrie, high tech	Batterijtechnologie	70	Middelgroot	Overweegt verplaatsing	Onbekend, nog niet verplaatst
maakindustrie, high tech	Smart mobility	1.000	Groot	Productie	>200
Maakindustrie, high tech	Printing technology	200	Groot	Hoofdkantoor en productie	Enkele tientallen
Maakindustrie, overig	Meubelen	>500	Groot	Productie	200
Maakindustrie, overig	Chemie	>2.500	Groot	Back office support zoals IT, HR, customer service, legal support	>50
Maakindustrie, overig	Machinebouw	>400	Groot	Productie	>100
Maakindustrie, overig	Plantaardige producten	>250	Groot	R&D	>10
Maakindustrie, overig	Metaal	>100	Groot	Overweegt verplaatsing	Onbekend, nog niet verplaatst

20221300