



Strategisch aanvalsplan 2018-2021
The Netherlands:
Digital Gateway to Europe

Datum 31 mei 2018

Colofon

Projectnaam Digital Gateway to Europe
In opdracht van Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

NFIA
Prinses Beatrixlaan 2 | 2595 AL Den Haag
Postbus 93144 | 2509 AC Den Haag

NFIA

De NFIA (Netherlands Foreign Investment Agency) is een uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. De NFIA helpt en adviseert bedrijven uit het buitenland bij het opzetten, uitrollen en/of uitbreiden van hun internationale activiteiten in Nederland. De NFIA richt zich daarnaast op de promotie van Nederland in het buitenland als een land met een aantrekkelijk investerings- en vestigingsklimaat en speelt een actieve rol bij het in stand houden daarvan.

De NFIA richt zich op alle buitenlandse bedrijven die zich willen vestigen of hun activiteiten willen uitbreiden in Europa en waarvoor Nederland een geschikte locatie kan zijn. In de 40 jaar van haar bestaan heeft de NFIA meer dan 4.000 ondernemingen uit bijna 50 landen ondersteund bij het opzetten dan wel uitbreiden van hun internationale activiteiten in Nederland. Daartoe behoren onder meer Astellas, Boeing, Bombardier, Bosch, Daewoo, Danone, Dow, Fujifilm, Eastman Chemical, Heinz, Hitachi, Netflix, SABIC, Samsung, Saudi Aramco, Siemens, Stryker, Tata Consultancy Services en TAQA.

Tot de services en ondersteuning die de NFIA buitenlandse ondernemingen kan bieden behoren onder meer :

- Het snel en vertrouwelijk verschaffen van up-to-date informatie over Nederland, Nederlandse wet- en regelgeving en mogelijke incentives van de Nederlandse overheid
- Het bieden van persoonlijke begeleiding, o.a. bij het (be)zoeken van vestigingslocaties
- Het in contact brengen van buitenlandse ondernemingen met relevante zakelijke partners en overheidsinstanties
- Het bieden van concrete oplossingen die vestiging in Nederland vereenvoudigen en optimaliseren
- Het bijdragen aan het behouden en verbeteren van het Nederlandse investerings- en vestigingsklimaat

De NFIA heeft lokale kantoren in het Verenigd Koninkrijk, Turkije, de Verenigde Arabische Emiraten, Israël, de Verenigde Staten, Canada, Japan, Korea, China, Taiwan, India, Singapore, Maleisië, Thailand, Brazilië en Zuid-Afrika. Daarnaast werkt de NFIA samen met Nederlandse ambassades, consulaten-generaal en andere organisaties die de Nederlandse overheid in het buitenland vertegenwoordigen, alsook met een uitgebreid netwerk van binnenlandse partners.

Onder de noemer Invest in Holland bundelt de NFIA sinds 2015 krachten met verschillende regionale partners in Nederland. Het netwerk profileert Nederland in het buitenland als een aantrekkelijk land om te investeren of een vestiging te openen, en het helpt geïnteresseerde investeerders bij het opzetten en uitbreiden van hun internationale activiteiten in Nederland.

Inhoudsopgave

COLOFON	3
Samenvatting	6
INLEIDING	8
1 Opdracht, doelen en doelstellingen van het aanvalsplan	10
2 Overheid en randvoorwaarden	12
3 Analyse van de ICT-sector	14
3.1 SWOT-analyse Nederlandse ICT-sector	14
3.2 Analyse geacquireerde buitenlandse ICT bedrijven (2013-2017)	17
4 Keuzes voor strategische acquisitie	19
4.1 Criteria voor keuzes	19
4.2 ICT-focusgebieden	19
4.3 Geografie (landen)	21
4.4 Bedrijfsactiviteiten	21
4.5 Hoogwaardigheid	22
4.6 Overzicht focusgebieden en -landen	22
5 Het proces van strategische acquisitie	23
5.1 Aanpak	23
5.2 Uitvoering	25
5.2.1 Acties 2018	25
5.2.2 Acties 2019 tot en met 2022	26

Samenvatting

Inleiding

Buitenlandse bedrijven leveren een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse economie. Eén op de tien werknemers in de marktsector werkt bij een buitenlands bedrijf. Buitenlandse bedrijven genereren economische groei, versterken de Nederlandse innovatiekracht, introduceren nieuwe producten en diensten, houden het Nederlandse bedrijfsleven scherp, en geven het land aansluiting op internationale netwerken van bedrijvigheid en innovatie. De komst van nieuwe ICT-bedrijven naar Nederland zorgt voor een sterkere economische structuur en inkomsten voor Nederland. Daarnaast kan zo specifieke kennis of complementaire kunde worden aangetrokken.

De opdracht digital gateway to Europe

De opdracht 'Digital Gateway 2018-2021' is een vervolg op de opdracht 'Digital Gateway 2013-2016'. In de nieuwe opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat zal het NFIA zich nog meer richten op het naar Nederland halen van hoogwaardige ICT-bedrijven.

Doel van dit aanvalsplan

Voor gerichte acquisitie van ICT-bedrijven is een strategisch aanvalsplan nodig. Een plan waarin de focusgebieden en landen waar de acquisitie zich op richt zijn opgenomen, de samenwerkingsactiviteiten met de netwerkpartners worden omschreven en de 'lead generation' methoden en communicatiemiddelen worden uitgewerkt.

Doelstellingen

Deze inspanning moet leiden tot het aantrekken van tenminste 30 buitenlandse hoogwaardige ICT-projecten in Nederland binnen 4 jaar. De doelstelling is hierbij om ons te richten op bedrijven die innovatief en onderzoekgericht zijn en bedrijven die specifieke kennis of kunde hebben die de Nederlandse ICT-sector complementeert.

Onder projecten wordt verstaan, buitenlandse bedrijven die in Nederland de volgende hoogwaardige activiteiten gaan ontwikkelen:

- R&D,
- Europese Hoofdkantoren,
- Datacenters,
- Technical centers/ Engineering.

Dit kunnen buitenlandse bedrijven zijn die zich voor het eerst in Nederland vestigen, óf buitenlandse bedrijven die al in Nederland gevestigd zijn en hun huidige activiteiten (bijvoorbeeld Marketing & Sales) uitbreiden met hoogwaardige activiteiten.

Het middel: strategische acquisitie

Dit plan beschrijft hoe het strategisch acquisitieproces verloopt (hoofdstuk 5) en op welke ICT-focusgebieden we ons richten (hoofdstuk 4). Om de focusgebieden te kunnen bepalen is een SWOT-analyse van de Nederlandse ICT-sector gemaakt. Deze analyse en gesprekken met experts heeft geleid tot de volgende focusgebieden:

	VS	Canada	VK	Israël	China/ Taiwan	India	Z-Korea
<i>Primaire focusgebieden</i>							
Data centers, cloud services	X		X		X		
Cyber security	X	X	X	X		X	
Big Data	X	X		X	X	X	X
Artificial Intelligence	X	X		X			X
<i>Secundaire focusgebieden</i>							
Blockchain	X		X		X		
eHealth	X	X	X		X	X	
VR/ AR	X					X	X

Overzicht focusgebieden

Er zijn een viertal focusgebieden geïdentificeerd, die met name kansrijk zijn en waar primair de acquisitieinspanningen op zullen worden gericht. Daarnaast zijn een drietal 'secundaire' focusgebieden geïdentificeerd. Dit zijn gebieden die potentie hebben, maar nog niet volwassen genoeg zijn voor prioritaire aandacht in het plan. Wel nemen we ze mee als secundaire aandachtsgebieden en zullen we kansen die zich hierbij voordoen, benutten.

Inleiding

Nederland heeft de afgelopen eeuwen op verschillende terreinen een positie opgebouwd als internationale toegangspoort en handelscentrum. Denk aan de beurs op het Damrak, Schiphol en de Rotterdamse Haven. De poortfunctie is een belangrijke "asset" voor de internationale handel en het aantrekken van buitenlandse investeringen.

Digital Gateway to Europe

Ook digitaal is Nederland een gateway to Europe. AMS-IX is de grootste Internet exchange ter wereld en de datacentersector is één van de grootste (en snelst groeiende) van Europa.

De Nederlandse digitale infrastructuur is excellent en haar rol wordt steeds belangrijker. ICT wordt steeds sterker verweven met economische en maatschappelijke sectoren, waardoor succes in de gehele economie en maatschappij in belangrijke mate wordt bepaald door succesvolle toepassing van ICT-oplossingen.

Het is daarom niet voor niets dat het ministerie van Economische Zaken en Klimaat in 2011 al bij het opstellen van de Digitale Agenda strategische acquisitie van ICT-gerelateerde investeringen en hoofdkantoren als één van de actielijnen heeft opgenomen. Het kabinet heeft de ambitie Nederland blijvend en versterkt te positioneren als de Digital Gateway to Europe.

Belang buitenlandse ICT-bedrijven

Buitenlandse bedrijven leveren een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse economie. Eén op de tien werknemers in de marktsector werkt bij een buitenlands bedrijf. Buitenlandse bedrijven genereren economische groei, versterken de Nederlandse innovatiekracht, introduceren nieuwe producten en diensten, houden het Nederlandse bedrijfsleven scherp, en geven het land aansluiting op internationale netwerken van bedrijvigheid en innovatie.

De komst van nieuwe ICT-bedrijven naar Nederland zorgt voor een sterkere economische structuur en inkomsten voor Nederland. Daarnaast kan zo specifieke kennis of complementaire kunde worden aangetrokken. Nederlandse bedrijven kunnen hiervan profiteren en innovatieve clusters, zoals de high tech campus in Eindhoven worden hierdoor versterkt. Dit zorgt weer voor extra aantrekkingskracht van Nederland voor deze innovatieve clusters en meer omzet en werkgelegenheid in Nederland. Ook kan door de nieuwe kennis en kunde bijgedragen worden aan oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen, bijvoorbeeld in de zorg of op het gebied van veiligheid.

Strategische Acquisitie

De opdracht 'Digital Gateway 2018-2021' is een vervolg op de opdracht 'Digital Gateway 2013-2016'¹. In de nieuwe opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat zal het NFIA zich nog nadrukkelijker richten op het naar Nederland halen van hoogwaardige ICT-bedrijven. Dit zullen we doen in nauwe samenwerking met een netwerk aan partners, waaronder Nederlandse bedrijven en kennisinstellingen, brancheverenigingen, regionale ontwikkelingsmaatschappijen, de internationale netwerken van NFIA en de Innovatieattachés.

Doel van dit aanvalsplan

Voor gerichte strategische acquisitie is een strategisch aanvalsplan nodig. Een plan waarin de focusgebieden en landen waar de acquisitie zich op richt zijn opgenomen, de samenwerkingsactiviteiten met de netwerkpartners worden omschreven en de 'lead generation' methoden en communicatiemiddelen worden uitgewerkt. Het strategisch aanvalsplan geeft ook

¹ De opdracht Digital Gateway 2012-2016 is een keer verlengd met een jaar t/m 2017 in het kader van de 'Digitale Agenda, vernieuwen, vertrouwen, versnellen'

focus, prioritering en richting aan de acquisitieactiviteiten van het buitenlandse postennetwerk en de NFIA. Dit strategisch plan bouwt voort op het strategisch plan 2012-2016. In het nieuwe plan zijn de focusgebieden- en landen, vanwege de snelle ontwikkelingen in de ICT-sector, opnieuw bepaald en zijn de werkmethoden 'herijkt'.

Totstandkoming van dit rapport

Bij de totstandkoming van dit rapport is gesproken met tientallen partijen uit de diverse disciplines van de ICT sector, waaronder bedrijfsleven, wetenschap, overheid, regionale ontwikkelingsmaatschappijen en belangenorganisaties zoals de DDA (Dutch Datacenters Association) en Nederland ICT. Ook is het rapport besproken in het Topteam ICT.

1 Opdracht, doelen en doelstellingen van het aanvalsplan

Opdracht

Het kabinet werkt, in het kader van de Nationale Digitaliseringsstrategie, aan een strategische internationaliseringsagenda ICT om internationaal te blijven concurreren, het verdienvermogen te vergroten en optimaal gebruik te maken van internationaal onderzoek en innovatie. Dat doet het kabinet langs drie sporen: 1) handelsbevordering 2) innovatiesamenwerking en 3) strategische acquisitie. In voorliggend plan werkt de NFIA het onderdeel strategische acquisitie in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat uit.

Doelen

Het primaire doel van het aanvalsplan Digital Gateway to Europe is het aantrekken van en verder uitbouwen van buitenlandse ICT-investeringen, waardoor de Nederlandse ICT sector én de economische en maatschappelijke sectoren in zowel kwalitatieve als kwantitatieve zin worden versterkt. Kwantitatief betekent het verhogen van omzet, het aantal bedrijven en werkgelegenheid. Kwalitatief betekent het versterken van innovatiekracht, kennis en kunde. Strategische acquisitie van buitenlandse ICT bedrijven draagt dus niet alleen bij aan de kracht van de Nederlandse ICT-sector, maar ook aan de economie en maatschappij. Dit komt omdat ICT de 'aandrijfttechnologie' van bijna alle economische en maatschappelijke sectoren is. Hoe sterker Nederlandse ICT clusters worden door het gericht aantrekken van buitenlandse ICT-bedrijven, hoe beter de economische sectoren bediend kunnen worden met innovatieve oplossingen, kennis en kunde.

Doelstellingen

Deze inspanning moet leiden tot het aantrekken van tenminste 30 buitenlandse hoogwaardige ICT-projecten (> 5fte) in Nederland binnen 4 jaar. De doelstelling is hierbij om ons te richten op bedrijven die innovatief en onderzoekgericht zijn en bedrijven die specifieke kennis of kunde hebben die de Nederlandse ICT-sector complementeert.

Onder projecten wordt verstaan, buitenlandse bedrijven die in Nederland de volgende hoogwaardige activiteiten gaan ontwikkelen²:

- R&D,
- Europese Hoofdkantoren,
- Datacenters,
- Technical centers/ Engineering.

Dit kunnen buitenlandse bedrijven zijn die zich voor het eerst in Nederland vestigen, óf buitenlandse bedrijven die al in Nederland gevestigd zijn en hun huidige activiteiten (bijvoorbeeld Marketing & Sales) uitbreiden met hoogwaardige activiteiten.

Het middel: strategische acquisitie

Om deze doelstellingen te bereiken is gerichte strategische acquisitie noodzakelijk. Dit betekent het maken van keuzes: op welke ICT-bedrijven uit welke landen gaan wij ons richten en wat zijn de ICT focusgebieden? Dit is de focus van dit strategisch aanvalsplan.

Het opstellen van het plan is echter slechts de start. Hierna wordt op basis van het plan 'value propositions' (proposities waarin 'gepitcht' wordt waarom het voor bedrijven actief in een bepaald focusgebied aantrekkelijk is om zich in Nederland te vestigen) voor gekozen focusgebieden

² De NFIA onderscheidt verschillende categorieën vestigingen: Naast de hoogwaardige activiteiten worden bij ICT-bedrijven de volgende activiteiten onderscheiden: Marketing & Sales, Finance holding, Representative Office, Service Center, Manufacturing/ Production, Distribution Center en Value Added Logistics.

ontwikkeld of geüpdate, promotiematerialen gemaakt waarna buitenlandse bedrijven proactief benaderd zullen worden. Dit zal gebeuren in nauwe samenwerking met regionale partners, overheidsinstanties en het buitenlandnetwerk van de NFIA, ambassades/consulaten en innovatieattachés. Waar mogelijk zal ook worden samengewerkt met bedrijven en kennisinstellingen. De aanpak en uitvoering van de strategische acquisitie wordt nader uitgewerkt in hoofdstuk 5.

Reflectie het eerdere strategisch aanvalsplan 2013-2017

De voorganger van dit project (The Netherlands: Digital Gateway to Europe 2013-2017) is in 2017 geëvalueerd en was succesvol³. Het project heeft geleid tot het aantrekken van 21 hoogwaardige strategische projecten en er is waardevolle (beleids)kennis opgebouwd over de opkomst van nieuwe ICT-technologieën en acquisitiekansen⁴. In dit traject is ook veel ervaring opgedaan met strategische acquisitie. Er is een goed beeld gevormd van welke ICT-subsectoren kansrijk zijn vanuit acquisitieoogpunt, wat de aantrekkelijke investeringsfactoren van Nederland zijn en op welke landen we ons moeten focussen. Deze kennis vormt het fundament van dit nieuwe plan.

Verschillen tussen oude plan en nieuwe plan

Naast het aantrekken van bedrijven met hoogwaardige activiteiten zijn onder het oude plan ook veel bedrijven die niet hoogwaardige activiteiten verrichten in Nederland, geacquireerd. In het nieuwe plan willen we ons uitsluitend richten op hoogwaardige activiteiten. Ook is de target ambitieuzer vastgesteld op 30 bedrijven ten opzichte van 20 in het vorige plan. Tenslotte zijn de focusgebieden herijkt. In het nieuwe plan richten we ons naast cloud computing/datacenters en cybersecurity nu ook op big data en Artificial intelligence en hebben we het focusgebied gaming laten vervallen. Daarnaast hebben we een aantal secundaire focusgebieden toegevoegd die in het eerste plan niet waren opgenomen.

³ Zie ook: Technopolis. 2017. Evaluate van het ICT-beleid van het ministerie van Economische Zaken.

⁴ Naast de 21 hoogwaardige strategische projecten zijn ook 29 bedrijven geacquireerd die niet hoogwaardige activiteiten verrichten. Voor de definitie zie voetnoot 2.

2 Overheid en randvoorwaarden

Nationale Digitaliseringsstrategie (NDS)

In de Nationale Digitaliseringsstrategie (NDS) werkt het kabinet uit hoe zij de economische en maatschappelijke kansen van digitalisering optimaal wil benutten en hoe Nederland voorop kan lopen in de toepassing van nieuwe technologie. Nederland wil het testlaboratorium van Europa zijn waar nieuwe digitale technologieën verantwoord worden toegepast en succesvolle opties vervolgens breed kunnen worden uitgerold. Dat betekent dat we voorop moeten lopen met onderzoek, met experimenten en innovatieve toepassingen.

Om voorop te kunnen lopen zet het kabinet in op het versterken van een aantal basisvoorwaarden zoals regulering (privacy), cybersecurity, digitale infrastructuur (of connectiviteit), kennis en innovatie, digitale vaardigheden en eerlijke concurrentie. De uitdaging bij deze transformatie is om iedereen binnen boord te krijgen én te houden. Op de arbeidsmarkt, maar ook in de samenleving als geheel.

Nederland kan zich internationaal sterk positioneren en onderscheiden van de concurrentie met deze manier van werken: publiek-privaat, vooruitstrevend, innovatief en met oog voor zaken als inclusiviteit en privacy.

Om deze ambitie te realiseren, zet het kabinet in op twee sporen:

Spoor 1: Economische en maatschappelijke kansen benutten

Digitalisering vindt voor een belangrijk deel plaats in maatschappelijke domeinen waar de overheid een relatief grote rol heeft. Denk aan de opgaven in de zorg (e-health), mobiliteit, het onderwijs, de energiesector en het agrifood-domein. De uitdaging voor het kabinet is om de ambities en opgaven in een aantal sectoren waar zij een belangrijke rol heeft, de digitale transitie te stimuleren en te ondersteunen. Dit doet het kabinet aan de hand van gerichte programma's en in samenwerking met bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties.

Spoor 2: versterken van het fundament: de basisvoorwaarden

1. *Een concurrerende en eerlijke digitale economie* (o.a. de macht van grote platformbedrijven, data-toegang en digitale connectiviteit)
2. *Werk en digitale vaardigheden* (o.a. digitale vaardigheden, tekort aan ICT'ers, werkenden via klusplatforms)
3. *Kennis, onderzoek en innovatie* (o.a. fundamenteel en toegepast onderzoek)
4. *Weerbaarheid van burgers en bedrijven* (o.a. privacy, cybersecurity, consumentenbescherming)
5. *Ethische vraagstukken en grondrechten* (o.a. gelijke behandeling, autonomie en menselijke waardigheid, maatschappelijke dialoog)

Relatie NDS en Digital Gateway to Europe

Nederland wordt meer en meer de Digital Gateway to Europe. 25% van de buitenlandse investeringen in Nederland zijn gerelateerd aan ICT. Dit biedt kansen. Een belangrijke actie uit de Nationale Digitaliseringsstrategie is te komen tot een internationaliseringsstrategie met hierin een grote focus op acquisitie.

Bovenstaande sporen richten zich op het creëren van de juiste randvoorwaarden in het ICT-beleid ten behoeve van het oplossen van maatschappelijke uitdagingen en het benutten van economische kansen. Dit is belangrijk om Nederland aantrekkelijk te houden voor buitenlandse investeringen. Strategische acquisitie draagt met name bij aan spoor 1. Door het aantrekken van buitenlandse bedrijven die nieuwe kennis en kunde in Nederland introduceren, wordt bijgedragen aan het aanpakken van economische en maatschappelijke kansen en problemen. Ook aan spoor 2 wordt bijgedragen. De geacquireerde bedrijven nemen vaak talent met specieke (en vaak unieke) kennis mee en verrijken Nederland met nieuw onderzoek en innovatie.

Wanneer tijdens de strategische acquisitie geconstateerd wordt dat het wenselijk is randvoorwaarden aan te passen om de aantrekkelijkheid van Nederland voor buitenlandse ICT-bedrijven in Nederland te behouden, zal dit aan de beleidsmakers worden teruggekoppeld.

Topteam ICT/ dutch digital delta

Het Dutch digital delta initiatief heeft als missie het bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen te helpen innovaties met ICT te realiseren en de internationale positie van Nederland als land om te investeren in en met ICT-innovatie te verstevigen. Dat gebeurt via samenwerking, kennisdeling en het aanbieden van financiering routes op specifieke thema's.

Binnen programma's en initiatieven van dutch digital delta wordt gewerkt in publiek-private samenwerking met organisaties binnen de Topsectoren, Universiteiten, Kennisinstituten. Zo lopen er meerjarige PPS-programma's voor kennis en innovatie op het gebied van big data (Commit2Data), Blockchain en Human Capital ICT en wordt de website www.dutchdigitaldelta benut voor het informeren van het veld. Internationalisering is ook een actielijn in wording, die zich in 2018 heeft gericht op de Hannover Messe/Duitsland.

Het topteam ICT is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de dutch digital delta.

Relatie Topteam ICT/ dutch digital delta en strategische acquisitie

Onder het topteam ICT valt ook de internationaliseringsagenda ICT. Via deze nieuwe agenda worden de verschillende actielijnen van internationalisering, te weten innovatie, handel en acquisitie, samengebracht. De ambitie is dat de verschillende ondersteunende organisaties, zoals het innovatieattacheenetwerk, RVO unit uitgaande missies en NFIA, samenwerken. In het hoofdstuk 'strategische acquisitie' wordt dit verder uitgewerkt.

3 Analyse van de ICT-sector

3.1 SWOT-analyse Nederlandse ICT-sector

Inleiding

In het vorige strategisch aanvalsplan⁵ is een uitgebreide SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)-analyse weergegeven. Een SWOT-analyse is behulpzaam om scherp in kaart te krijgen waar de kansen voor strategische acquisitie liggen, op basis van de sterktes en kansen van de Nederlandse ICT-sector. In deze paragraaf zullen de belangrijkste SWOT-punten en de verschillen met de analyse van 2013 worden benoemd.

Strengths

Subsectoren

Volgens de 'klassieke' definitie van gerenommeerde nationale (bv. CBS) en internationale instanties bestaat de ICT-sector uit 4 subsectoren: Services & Software, apparatuur, telecom, nieuwe media (gaming en webhosting). Nederland is relatief sterk in de subsectoren Services & Software en apparatuur.

De zakelijke ICT-markt voor diensten en software is één van de grootste van Europa. De reden hiervoor is dat Nederland, zeker relatief, een grote dienstensector kent. Sterktes zijn software-engineering en productsoftware (bv. boekhoud pakketten van Exact). Daarnaast zijn Nederlandse spelers sterk in niches die aansluiten op traditionele sterktes in de economie. Voorbeelden zijn logistiek en traffic management en embedded software. Nederland is ook sterk op het gebied van apparatuur en netwerktechnologie. Het is relatief groot in termen van geboden werkgelegenheid en genereert relatief veel waarde per werknemer. De kracht van Nederland in deze sector is voor een groot deel gebaseerd op het Eindhovense HTSM-cluster en op haar traditionele sterkte in logistiek/distributie.

De ICT-infrastructuur

Deze behoort tot de beste in de wereld. Met name de *connectiviteit* is in Nederland superieur. AMS-IX is het grootste knooppunt van internationale internetverbindingen in de wereld. Ook de nationale ICT-infrastructuur is sterk. De gemiddelde snelheid van het vaste netwerk behoort samen met de Scandinavische landen tot de hoogste van Europa⁶.

Ook op het gebied van het mobiele netwerk is Nederland sterk. De dekking is bijna 100%. Nederland is op dit moment één van de weinige landen in de wereld met een 5G testbed in ruraal gebied (de opvolger van het huidige 4G netwerk). Daarnaast in Nederland het enige land ter in de wereld met een landdekkend LORA (Long Range, Low Power Radiation)-netwerk. Een LORA-netwerk is om IoT-devices met elkaar te verbinden.

Meest geavanceerde digitale economie van Europa

Volgens de Digital Economy and Society Index (DESI) 2017, behoort Nederland samen met Finland en Zweden tot de meest geavanceerde digitale economieën van Europa. Met name op de indicatoren Connectivity, Human Capital/ Digital Skills en Digital Public Services behoort Nederland tot de top van Europa.

⁵ Strategisch Aanvalsplan the Netherlands Digital Gateway to Europe, zie: zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-240966.pdf

⁶ The Digital Economy and Society Index (DESI) 2017.

Publiek-private samenwerkingen (PPS) en open innovatie

Publiek-private samenwerkingen op het gebied van ICT zijn een duidelijke sterkte van Nederland. Deze PPS-en worden ook vaak door buitenlandse bedrijven aangeduid als één van de investeringsfactoren om zich in Nederland te vestigen. Met name het Science Park in Amsterdam, Het High Tech Center (HTC) in Eindhoven en The Hague Security Delta (HSD) in Den Haag zijn omgevingen die interessant zijn voor buitenlandse bedrijven. Nederland kent een klimaat van open innovatie met name op het gebied van ICT. Bedrijven kunnen makkelijk aansluiten bij universiteiten en hogescholen in allerlei opleiding- en onderzoekactiviteiten.

ICT onderzoek van topniveau

Het onderzoek op het gebied van ICT in Nederland is succesvol. Een aantal groepen aan Nederlandse universiteiten staat wereldwijd zeer goed aangeschreven. In een internationaal assessment uit 2016⁷ van de R&D-kwaliteit van ICT onderzoeksgroepen in Nederland kregen van de 7 universiteiten met ICT opleidingen en onderzoeksgroepen 6 universiteiten het predicaat 'Very Good' en 3 universiteiten zelfs het predicaat 'World leading/ excellent'. Dit zijn de Universiteit Twente en Radboud Universiteit. Daarnaast wordt het onderzoeksnetwerk SURFnet gerekend tot de top in de wereld⁸

Early adopters

Nederlandse consumenten en zakelijke gebruikers adopteren snel nieuwe diensten en producten (voorbeelden zijn LinkedIn, Facebook en Internetbankieren). Dit is aantrekkelijk voor buitenlandse bedrijven die hier innovatieve producten en testen willen testen.

Weaknesses

ICT-professionals

Verreweg de belangrijkste zwakte binnen de ICT-sector is het tekort aan technisch geschoolde werknemers. Dit geldt met name voor de Randstad en de regio Eindhoven. Vooral op nieuwe technologische gebieden als cyber security is er een gebrek

Doorgroei van start ups

Nederland kent een groot aantal technologie startups. Slechts een klein aantal ICT-start-ups groeit door naar Europees of wereldniveau. De oorzaken hiervoor zijn gebrek aan groeikapitaal, groeiambitie en problemen met het aantrekken en behouden van talent.

Weinig Private R&D

In verhouding tot de landen om ons heen spenderen Nederlandse ICT-bedrijven relatief weinig aan R&D. Daarnaast zijn de afgelopen twee decennia een fikse aantal private onderzoekslaboratoria uit Nederland verdwenen of sterk in grootte afgenomen. Voorbeelden zijn KPN Research, Océ, Lucent-Alcatel en Ericsson.

Opportunities

ICT wordt nog nadrukkelijker onderdeel van iedere economische én maatschappelijke sector

In het vorige aanvalsplan werd al omschreven dat ICT de aandrijfkracht van economie en maatschappij wordt. 5 jaar later kunnen we concluderen dat bijna geen enkele economische of maatschappelijke sector zonder ICT kan. Sterker nog, ICT verandert economie en maatschappij. Er ontstaan nieuwe

⁷ Research Review Computer Science, <https://www.utwente.nl/en/research/output/downloads/computer-science-rapport.pdf>

⁸ <https://www.surf.nl/persberichten/2016/11/nieuw-datacenter-houdt-wetenschap-in-wereldtop.html>

business-/ verdienmodellen (bv. Uber en AirBnB) en er ontstaan zelfs nieuwe subsectoren als eHealth, Artificial Intelligence en datamining. Hier liggen kansen voor Nederland. De nieuwe businessmodellen en subsectoren zijn vaak multidisciplinair. En Nederland is juist sterk in multidisciplinaire samenwerking en open innovatie. Daarnaast zijn rekenkracht en betrouwbare dataopslag een vereiste. Ook hier heeft Nederland met haar excellente digitale infrastructuur bedrijven veel te bieden. Het is één van de belangrijkste redenen waarom Uber, Netflix en AirBnB de afgelopen jaren hebben gekozen zich in Nederland te vestigen.

Nederland als proeftuin

De Nederlandse markt wordt vaak gezien als Europees gemiddelde wat behoeften van consumenten en bedrijven betreft. Dit maakt dat Nederland vaak als proeftuin wordt gebruikt. Nederland biedt buitenlandse ICT-bedrijven een goede proeftuin voor de Europese markt.

Deze kans wordt vergroot door de nieuwe *Nationale Digitaliseringsstrategie* van het Ministerie van EZK (zie hoofdstuk 2). Nederland wil het testlaboratorium van Europa worden waar nieuwe digitale technologieën verantwoord worden toegepast.

Ook de Nederlandse universiteiten zetten erop in dat Nederland een levende proeftuin en gidsland op het gebied van mens- en samenlevingsgerichte digitale technologie wordt. Zij hebben hiertoe het programma "Digitale samenleving" gelanceerd gericht op o.a. de thema's: Responsible Data Science, Health & Well-Being en Safety & Security.

Beschikbaarheid publieke content en data

De Nederlandse overheid heeft in haar ICT-beleid bepaald dat veel publieke content en overheidsdata ter beschikking wordt gesteld (open data). Denk aan de data van het KNMI, kaarten en data over mobiliteit en vervoer. Dit biedt bedrijven kansen om hiermee nieuwe diensten en producten te ontwikkelen.

Quality of Life: Nederland is aantrekkelijk voor talent

Het gebrek aan technisch talent biedt ook kansen voor Nederland. In heel West-Europa is een tekort aan technisch talent. Echter heeft Nederland (en met name Amsterdam) een aantrekkelijk levensklimaat (quality of life) dat veel buitenlandse talenten er toe doet besluiten voor een paar jaar in Nederland te komen werken. Ook de Highly Skilled Migrant Scheme, die er voor zorgt dat zeer vaardige migranten enkele jaren minder loonbelasting mogen betalen, speelt hierbij een belangrijke rol.

Brexit

De verwachting is dat veel ICT-bedrijven die nu gevestigd zijn in het Verenigd Koninkrijk zullen verhuizen naar een land dat lid is van de Europese Unie. Vanwege die excellente digitale infrastructuur en goede juridische en fiscale voorzieningen voor Europese hoofdkantoren in Nederland is de verwachting dat diverse ICT-bedrijven (met name data-intensieve en media bedrijven) zullen verhuizen naar Nederland.

Threats

De ICT-infrastructuur

Nederland heeft op dit moment nog een excellente digitale infrastructuur. Amsterdam hoort samen met Londen en Frankfurt tot de 3 grootste datacenter-locaties van Europa. De datacentersector is de laatste 3 jaar gemiddeld met 15% gegroeid⁹.

Echter is deze positie niet vanzelfsprekend. Om deze positie te handhaven zal Nederland moeten blijven investeren in nieuwe netwerken (bv. glasvezel), technologieën en onderzoek.

Te kleine/ onaantrekkelijke clusters

⁹ Datacentergids 2017, <https://www.dutchdatacenters.nl/dda-presenteert-datacenter-gids-overzicht-datacenters-nederland/>

De ICT-sector is in tegenstelling tot 'klassieke' economische sectoren als chemie en agrofood geen keten. ICT-bedrijven werken meer en meer in clusters van bedrijven, afnemers en kennisinstellingen. De vestigingskeuze die internationaal talent maakt is sterk gebaseerd op welke partijen in die clusters aanwezig zijn. Dit is bijvoorbeeld de reden waarom er de afgelopen jaren relatief weinig gaming bedrijven voor Nederland hebben gekozen, maar zich in Londen en Berlijn hebben gevestigd. Deze steden hebben een groot, aantrekkelijk gaming/ creative industries cluster. Indien Nederland geen aantrekkelijke clusters kan bieden aan internationaal talent zullen zij voor andere landen kiezen.

Generieke factoren

Naast de sectorspecifieke factoren, heeft Nederland ook een aantal generieke factoren die het voor buitenlandse bedrijven aantrekkelijk maakt zich in Nederland is te vestigen:

- Strategische locatie (Gateway to Europe);
- Internationale business omgeving (o.a. internationale oriëntatie en makkelijke toetreding voor buitenlandse investeerders);
- Superieure logistieke infrastructuur;
- Innovatieve clusters van bedrijven en kennisinstellingen;
- Gunstige fiscale regels;
- Hoog opgeleide, meertalige en flexibele arbeidskrachten;
- 'Quality of life'.

3.2 Analyse geacquireerde buitenlandse ICT bedrijven (2013-2017)

Buitenlandse ICT-bedrijven gevestigd in Nederland

De NFIA en haar regionale partners hebben in het verleden al vele buitenlandse ICT-bedrijven geworven. In onderstaande tabel staan het aantal buitenlandse ICT-bedrijven dat zich van 2013 tot en met 2017 hebben gevestigd in Nederland¹⁰. In de kolommen staan de provincies waar het bedrijf zich gevestigd heeft. In de rij 'Employees' staat de verwachte arbeidsplaatsen die de gevestigde bedrijven denken te genereren.

	Flevoland	Friesland	Gelderland	Groningen	Limburg	Noord-Brabant	Noord-Holland	Overijssel	Utrecht	Zuid-Holland	Totaal
# companies	5	1	5	3	2	27	112	3	18	51	227
%	2%	0%	2%	1%	1%	12%	49%	1%	8%	22%	100%
# employees	125	20	210	505	505	2.070	3.728	70	345	889	8.467
%	1%	0%	2%	6%	6%	24%	44%	1%	4%	10%	100%

Tabel 1: *Buitenlandse ICT-bedrijven gevestigd in Nederland (2013-2017)*

De meeste ICT-bedrijven hebben zich gevestigd in Noord-Holland, Zuid-Holland en Noord-Brabant. 83% van de buitenlandse bedrijven vestigden zich in deze regio's. In het tijdvak 2006-2012 was dit nagenoeg hetzelfde: 84%. De regio Amsterdam is duidelijke de regio waar de meeste buitenlandse

¹⁰ Dit betreft het totaal aantal ICT-bedrijven dat door de NFIA en haar partners is geholpen. Dit zijn niet enkel de projecten die in het kader van de opdracht Digital Gateway to Europe zijn geworven.

ICT-bedrijven zich vestigen en de meeste werkgelegenheid wordt gegenereerd (44%). Tussen 2006-2012 was dit 49%.

Land van Oorsprong

In tabel 2 staat het land van oorsprong van het ICT-bedrijf dat een vestiging in Nederland heeft geopend. Aan de linkerzijde staan de cijfers voor de periode 2013-2017 (inclusief het aantal werknemers), aan de rechterzijde die voor de periode 2006-2012.

2013-2017				2006-2012		
Land	# bedrijven	%	#employees	Land	# bedrijven	%
USA	98	43%	4472	USA	94	37%
Taiwan	23	10%	1116	India	36	14%
India	21	9%	848	Taiwan	34	13%
China	16	7%	350	China	22	9%
UK	13	6%	647	UK	17	7%
Turkey	9	4%	90	Canada	8	3%
Canada	7	3%	206	Japan	7	3%
South Korea	7	3%	166	South Korea	6	2%
Overig	33	15%	572	Others	30	12%
Totaal	227	100%	8467	Totaal	254	100%

Tabel 2: Land van oorsprong buitenlandse ICT-bedrijven gevestigd in Nederland (2013-2017) en (2006-2012)

Vanuit de Verenigde Staten komen verreweg de meeste bedrijven. Opvallend is het grote aantal bedrijven afkomstig uit Taiwan. Dit komt door de connectie van Taiwanese bedrijven met de ICT/ HTSM-bedrijven in de regio Eindhoven.

Bedrijfsactiviteiten

De NFIA maakt een onderscheid in een aantal bedrijfsactiviteiten. De belangrijkste zijn:

- R&D
- European Headquarters
- Datacenters
- Technical centers/ Engineering
- Service Center
- Manufacturing/ Production
- Distribution Center
- Marketing & Sales

De meeste gelande bedrijven verrichten meerdere bedrijfsactiviteiten. Echter als we naar de belangrijkste activiteit van het bedrijf kijken (de hoofdactiviteit) blijkt dat 41% van de in de periode 2013 t/m 2017 gelande bedrijven als hoofdactiviteit Marketing & Sales heeft. 9% R&D, 4% Technical Center/ Engineering en 6% Datacenters en 22% European Headquarter. Opvallend is, ten opzichte van de landen om ons heen, het grote aantal Europese hoofdkantoren. De meeste hiervan bevinden zich in Amsterdam. Manufacturing-bedrijven zijn er in de afgelopen 5 jaar niet geacquireerd.

4 Keuzes voor strategische acquisitie

4.1 Criteria voor keuzes

Strategische acquisitie betekent keuzes maken. De keuze van ICT-focusgebieden en de keuze van landen waar de NFIA en partners zich op gaat richten. De keuze van de ICT-focusgebieden zal toegelicht worden in paragraaf 4.2. De keuzes voor landen in paragraaf 4.3.

De huidige keuzes zijn gemaakt door te kijken naar een aantal factoren:

- Historische analyse: in welke focusgebieden en landen heeft de NFIA en partners de afgelopen 2 jaar relatief veel buitenlandse bedrijven gezien die interesse toonde in Nederland?
- Welke focusgebieden én landen hebben voldoende massa? (gebieden en landen waarin veel relatief veel bedrijven actief zijn)
- De Nederlandse Unique Selling Points (USP's): Voor welke focusgebieden is het aantrekkelijk voor buitenlandse bedrijven om zich in Nederland te vestigen?
- Welke technologische trends zullen de komende jaren nieuwe bedrijven opleveren?
- De SWOT-analyse van hoofdstuk 3.

Op basis van deze analyse zijn in samenwerking met partners (o.a. de regionale ontwikkelingsmaatschappijen, innovatie attachées en ICT-experts uit het bedrijfsleven en kennisinstellingen) focusgebieden vastgesteld, waar de acquisitie van buitenlandse ICT-bedrijven de grootste kans van slagen én de grootste impact heeft. De kans van slagen wordt voornamelijk bepaald door de Nederlandse unique selling points (generieke factoren en ICT-specifieke factoren) en de marktkansen (met name omzet en groei) voor een bedrijf. Met impact wordt hier bedoeld kwalitatieve impact (versterken economie door nieuwe kennis en kunde naar Nederland te halen) en kwantitatieve impact (significant aantal nieuwe bedrijven en werkgelegenheid). De gekozen landen en focusgebieden zijn niet in steen gebeiteld. Ieder jaar zal opnieuw gekeken worden in samenwerking met de partners of er focusgebieden en landen moeten worden toegevoegd of worden geschrapt. Voor de werkwijze zie hoofdstuk 5.

4.2 ICT-focusgebieden

Er zijn een viertal focusgebieden geïdentificeerd waar primair de acquisitieinspanningen zullen worden gericht. Daarnaast zijn een drietal 'secundaire' focusgebieden geïdentificeerd. Dit zijn gebieden waarop in eerste instantie minder acquisitieactiviteiten (zie hiervoor het volgende hoofdstuk) op worden ontplooid.

Deze 'primaire' focusgebieden zijn:

1. Cloud Computing/ Data Centres

Naast de generieke factoren heeft Nederland een aantal unique selling point die aantrekkelijk zijn om hier een *data center* in te richten: superieure digitale infrastructuur (snelheid en aantal verbindingen), betrouwbare energietoevoer (haast geen down time) en lage energieprijzen. De markt voor *Cloud Computing*, met name SaaS (Software as a Service) is een grote en ook snel groeiende markt.

Vanuit acquisitieoogpunt is dit focusgebied qua investeringen, aantallen bedrijven en nieuwe werknemers de interessantste. De afgelopen jaren is er in Nederland voor miljarden geïnvesteerd door datacenters en zijn er honderden nieuwe kenniswerkers aangenomen door SaaS gedreven

buitenlandse bedrijven als Uber, AirBnB, Netflix en Salesforce. Deze bedrijven brengen ook vaak nieuwe kennis en kunde naar Nederland. Ook de komende jaren liggen hier kansen.

Ook datacenters zijn een focusgebied. Datacenters zijn het fundament van de digitale economie en maatschappij. Nieuwe datacenters zijn de komende jaren hard nodig. Zonder nieuwe datacenters zal de groei van de digitale economie en digitale transformatie van de maatschappelijke domeinen niet gerealiseerd kunnen worden. Acquisitie van buitenlandse datacenters is een belangrijke manier om voldoende datacenters in Nederland te krijgen. Daarnaast biedt strategische acquisitie nog een groot voordeel. Door gericht op bepaalde landen te focussen zullen datacenters met de nieuwste, meest energie efficiënte en duurzame technieken naar Nederland gebracht worden. Overigens zal ook gefocussed worden op state of the art technische toeleveranciers van deze datacenters. Bijvoorbeeld softwareontwikkelaars voor datatransport.

2. *Cyber security*

Cyber security is in korte tijd één van de belangrijkste onderwerpen geworden binnen de ICT. De verwachting is dan ook dat de uitgaven aan cyber security diensten- en producten fors zal stijgen. In de regio Den Haag is de afgelopen jaren een Europees cyber security cluster van formaat ontstaan. Daarnaast is Nederland een interessant land voor buitenlandse bedrijven vanwege de vooraanstaande kennis op het gebied van smartgrids en SCADA (een type industrieel controlesysteem) en beveiliging van vitale infrastructuren (water, energie, bruggen etc.). Het is niet voor niets dat er al diverse Amerikaanse missies op dit gebied naar Nederland zijn geweest en er diverse samenwerkingsverbanden zijn gesloten (bv. met Homeland Security, State of Maryland en een gezamenlijk cyber security onderzoeksprogramma van NWO met haar counterpart in India).

3. *Big Data*

Big data wordt ook wel het nieuwe goud genoemd. Big Data speelt een steeds grotere rol in de innovatie van diensten, producten, werkprocessen en verdienmodellen. Dankzij het slim verzamelen en inzetten van data kunnen organisaties (en de economie als geheel) groeien en effectiever worden. 45% van de business managers geeft aan dat Big Data het belangrijkste ICT-onderwerp is binnen hun organisatie¹¹. Om de kansen van Big Data optimaal te benutten en de transitie te maken naar een slimmere, data-gedreven economie, is het voor bedrijven zaak om nieuwe expertise binnen te halen¹². Acquisitie van buitenlandse bedrijven met, voor Nederland, nieuwe kennis en kunde, kan hieraan bijdragen.

4. *Artificial Intelligence*

Veel experts menen dat Artificial Intelligence (AI) de volgende grote stap is in de informatierevolutie. AI is door het innovatieattaché netwerk in de VS bestempeld als één van de belangrijkste technologie om te volgen én een technologie waaruit veel nieuwe bedrijven zullen ontstaan. Daarnaast heeft Nederland veel te bieden op het gebied van AI: toponderzoekers (op het gebied van deep learning, Autonomous driving, Voice recognition en computervision¹³), onderzoekscentra (bv. het UvA-Bosch DELTA Lab) en de enige AI-accelerator (Rockstart in Den Bosch).

Deze 'secundaire' focusgebieden zijn:

5. *Blockchain*

In gesprekken met experts kwam een diffuus beeld naar voren. Dit onderwerp zal de komende tijd nog verder worden onderzocht met relevante partijen als de Blockchain Coalition (PPS) en de start-up community.

¹¹ Keala and The METISfiles research, 2016

¹² Dutch Digital Delta.

6. eHealth

De eHealth sector groeit snel en wordt ook steeds belangrijker. Door ICT oplossingen kunnen nieuwe Healthcare producten en diensten worden geïntroduceerd maar kunnen ook zorgkosten drastisch worden verminderd. eHealth is in potentie een belangrijk acquisitieonderwerp. Echter het lijkt erop dat gerichte acquisitie nog te vroeg komt. De bedrijven in de landen die sterke, grote eHealth clusters hebben (V.S., V.K., Canada, Japan, China en India) richten zich op dit moment hoofdzakelijk nog op hun thuisland, omdat daar de vraag enorm is. Ze zullen zich pas later richten op expansie in Europa. Daarnaast speelt strenge regulering in Europa een rol. Nieuwe diensten en producten zullen hieraan aangepast moeten worden.

7. Virtual Reality/ Augmented Reality (VR/ AR)

Dit focusgebied is wat omzet en aantallen bedrijven betreft de kleinste van allemaal. De wereldwijde markt wordt geschat op \$150 miljard, waarvan $\frac{3}{4}$ deel AR¹³. Met name Business to Business AR diensten zullen de komende jaren een vlucht nemen. Te denken valt aan trainingen van professionals en ontwerpen van nieuwe producten. Ondanks dat dit een kleine niche markt is zal hier toch een (bescheiden) pitch voor worden ontwikkeld, omdat Nederland zeer interessant is voor VR/ AR bedrijven. Dit om een aantal redenen: creatieve talent (design) en excellente digitale infrastructuur.

Bovenstaande focusgebieden zijn, buiten eHealth, technologiegedreven. ICT is een generieke technologie die in alle economische en maatschappelijke domeinen wordt ingezet. Toch is het interessant om ons ook op bepaalde economische en maatschappelijke domeinen te richten. Er liggen grote kansen in bepaalde 'cross over' gebieden. Dit zijn met name de cross over gebieden big data en AgriFood, big data en logistiek, blockchain en Life Sciences & Healthcare en HTSM (High Tech Systems and Materials en Artificial Intelligence. Voor deze cross overs zullen de komende jaren value propositions worden ontwikkeld en daarna acquisitieactiviteiten voor worden gestart.

4.3 Geografie (landen)

De strategische acquisitie zal zich met name richten op de volgende landen:

1. VS/ Canada
2. India
3. China/ Taiwan
4. UK
5. Zuid-Korea
6. Israël

De keuze voor bovenstaande focuslanden is op basis van een aantal gronden tot stand gekomen. Er is gekeken naar de acquisitiecijfers van NFIA op het terrein van ICT projecten tot nu (zie tabel 2). Daarnaast is gekeken (samen met de NFIA buitenkantoren en partners) naar de landen waarbij de NFIA op basis van expertkennis over de aanwezige ICT-bedrijven de meeste potentie verwacht.

4.4 Bedrijfsactiviteiten

Zoals eerder bij doelen is gemeld, zal het strategisch acquisitietraject voor de periode 2018-2022 zich richten op acquisitie van bedrijven die *hoogwaardige* bedrijfsactiviteiten gaan ontwikkelen in Nederland.

Deze hoogwaardige bedrijfsactiviteiten zijn:

¹³ Future Reality: Virtual, Augmented & Mixed Reality , Bank of America 2017

- R&D,
- Europese Hoofdkantoren,
- Datacenters,
- Technical centers/ Engineering.

De NFIA zal zich overigens niet alleen richten op het aantrekken van nieuwe buitenlandse bedrijven. Het zal ook het gesprek aangaan met reeds *gevestigde* buitenlandse bedrijven, die hun activiteiten in Nederland uitbreiden met hoogwaardige activiteiten.

4.5 Hoogwaardigheid

Bovenstaande bedrijfsactiviteiten zijn hoogwaardig omdat ze nieuwe en additionele kennis en kunde brengen die de Nederlandse ICT-sector complementeert. Voor *R&D* activiteiten is dit evident. Onderzoek en ontwikkeling genereert per definitie nieuwe kennis of ontwikkelt nieuwe producten/ diensten. *Europese hoofdkantoren* zijn opgericht om de activiteiten in het Europese en / of Midden-Oosten en Afrika-gebied aan te sturen. Het hoofdkantoor geeft strategische begeleiding voor de activiteiten en is nauw betrokken bij het strategische besluitvormingsproces van de bedrijfsactiviteiten voor de regio. Het Europese hoofdkantoor is verantwoordelijk voor het introduceren van nieuwe kennis en kunde in Europa. In de praktijk blijkt tevens dat een Europees hoofdkwartier vaak leidt tot uitbreiding van het bedrijf met extra activiteiten voor innovatie, onderzoek en ontwikkeling. Nieuwe *Datacenters* zijn niet alleen absoluut noodzakelijk om hoogwaardige buitenlandse bedrijven te kunnen hosten, ze brengen ook extra kennis en kunde. De nieuwe datacenters brengen nieuwe energievriendelijkere en betere, sneller informatie- en communicatietechnologieën met zich mee. Daarnaast brengen de toeleveranciers/ bouwers van de datacenters óók nieuwe kennis en kunde, bijvoorbeeld op het gebied van databeheer en beveiliging. Ten slotte de *Technical centers/ Engineering*. Technical centers/ Software engineering is een deelgebied van de informatica dat zich bezighoudt met alle aspecten van het bouwen van software tot informatiesystemen. Er worden dus nieuwe digitale diensten ontwikkeld.

4.6 Overzicht focusgebieden en -landen

Bovenstaande analyse leidt tot het volgende overzicht van focusgebieden- en landen.

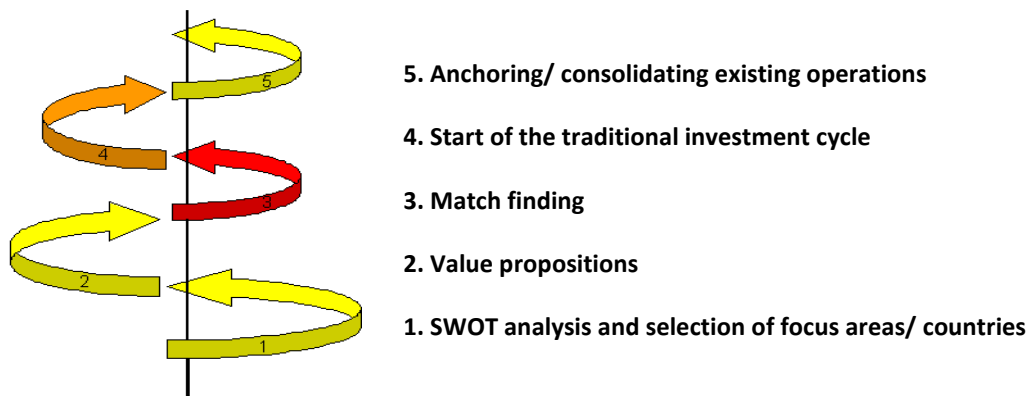
	VS	Canada	VK	Israël	China/ Taiwan	India	Z-Korea
<i>Primaire focusgebieden</i>							
Data centers, cloud services	X		X		X		
Cyber security	X	X	X	X		X	
Big Data	X	X		X	X	X	X
Artificial Intelligence	X	X		X			X
<i>Secundaire focusgebieden</i>							
Blockchain	X		X		X		
eHealth	X	X	X		X	X	
VR/ AR	X					X	X

Figuur 1: Overzicht focusgebieden

5 Het proces van strategische acquisitie

5.1 Aanpak

Acquisitie gebaseerd op een *actieve* selectie en *actieve* benadering van potentiële bedrijven is de basisgedachte van de Strategische Acquisitie. De aanpak van de strategische acquisitie is als volgt:



Figuur 2: Aanpak strategische acquisitie

Phase 1: SWOT analysis and selection of focus areas and countries

In het strategisch plan worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de Nederlandse ICT-sector ten opzichte van andere Europese landen in kaart gebracht (zie hoofdstuk 3). Op basis van de SWOT en gesprekken met partners wordt bepaald op welke focusgebieden en landen het strategisch aqisitie-traject zich gaat richten.

Dit gebeurt in samenwerking met het partnernetwerk:

- NFIA (HQ en buitenkantoren)
- Regionale ontwikkelingsmaatschappijen
- IA-netwerk
- Intemediare organisaties (bv. Nederland ICT, Dutch Datacenter Association)
- Kennisinstellingen
- ICT Bedrijven
- Overheid (mn. Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, het topteam ICT en NWO)

Samen met de regionale ontwikkelingsmaatschappijen is het NAT ICT (Nationaal Acquisitieteam ICT) opgericht. Doel van het NAT ICT is opstellen van targelist, opstellen van value propositions, vergaren van relevante kennis (bv opleidingen, overzicht van ICT juristen, R&D projecten).

Phase 2: Value proposition & 'unique selling points'

Waarmee kunnen we buitenlandse bedrijven overtuigen (generieke én ICT-argumenten) van het belang om in Nederland te investeren, of met Nederlandse partijen samen te werken? Wat hebben we te bieden? Op basis van het strategisch aanvalsplan worden samen met de partners per focusgebied de 'unique selling points' bepaald. Daarna worden met de partners value propositions

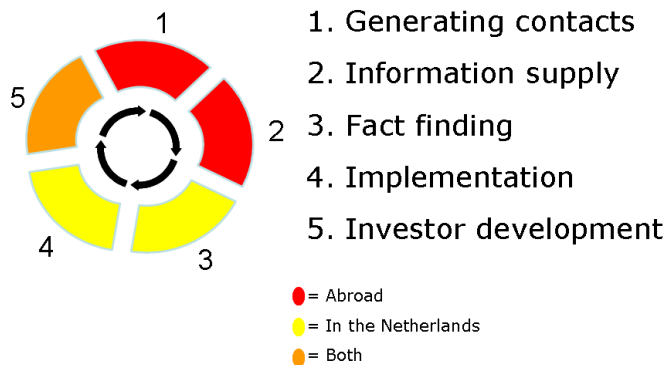
opgesteld dan wel geactualiseerd. Per focusgebied wordt een korte pitch gemaakt én een uitgebreide value proposition met informatie die vaak door buitenlandse bedrijven wordt gevraagd (bv. opleidingen, onderzoekscentra en –projecten en testimonials van reeds gelande bedrijven).

Phase 3: Match finding and proactively looking for leads

Zoeken en Zaaïen. Samen met de partners kunnen er long-lists en vervolgens short-lists worden gemaakt van leads in de gekozen focusgebieden en landen. Hierbij worden diverse vormen van leadgeneration ingezet: networking (bevragen van partijen die veel contacten hebben met buitenlandse investeerders), beurzen, Investor Development (gesprekken met reeds gevestigde buitenlandse bedrijven), desk research, investment tools en de NFIA websites en social media. Samen met het IA-netwerk en de buitenkantoren van NFIA kunnen vervolgens gericht bezoeken worden afgelegd aan potentiële geïnteresseerde partijen in het buitenland.

Phase 4: Start of the traditional investment cycle

Oogsten. Fase 1 tot en met 4 hebben Nederland op de kaart gezet bij buitenlandse bedrijven die binnen de gekozen focusgebieden passen. Hierna begint de traditionele investeringscyclus:



Ad 4 Implementation: dit betekent vestiging van het bedrijf in Nederland

Figuur 4: *Traditionele investeringscyclus*

Phase 5: Anchoring/consolidating existing operations

Voeden en groeien. Deze fase richt zich op bedrijven die zich in Nederland gevestigd hebben. Deze fase vloeit voort uit stap 5 in de traditionel investeringscyclus: Investor development. ID gesprekken zijn een belangrijke bron van nieuwe leads (ongeveer 20% van het totaal aan nieuwe leads). Doel is het verder uitbouwen van de relatie met gevestigde bedrijven en ze te verankeren in Nederland. Bedrijven breiden bijvoorbeeld uit met hoogwaardige activiteiten. Daarnaast verwerven we belangrijke input t.a.v. het vestigingsklimaat en vragen we bedrijven op te treden als testimonial om nieuwe buitenlandse partijen over de streep te trekken.

Strategische acquisitie versus traditionele acquisitie

De strategische acquisitie is dus een aanvulling op de traditionele acquisitie. Bij de traditionele acquisitie worden langs de gangbare routes van buitenposten en regionale partners bedrijven waargenomen die belangstelling hebben om zich in Nederland te vestigen. Hierbij wordt in principe geen onderscheid gemaakt naar het type bedrijven dat wordt aangetrokken. Bij strategische acquisitie gebeurt dit wel. Op basis van een analyse van de sterktes en zwaktes van een bepaalde (top)sector wordt gericht ingezet op bepaalde bedrijven die de Nederlandse economie en innovatiekracht kunnen versterken. In het kader van dit aanvalsplan is de focus dus op hoogwaardige bedrijven die aanvullende kennis en kunde naar Nederland brengen.

Randvoorwaarde: Eenduidige communicatie en positionering van Nederland als Digitale Gateway
Eenduidige communicatie is cruciaal in het proces van strategische acquisitie. Een eenduidige, consistente communicatie door alle spelers in het acquisitieveld is noodzakelijk. Daarom zullen met name de communicatieuitingen van de regionale ontwikkelingsmaatschappijen maar ook brancheverenigingen, holland branding, buitenlandse missies en topsector HTSM continu worden afgestemd.

5.2 Uitvoering

5.2.1 Acties 2018

De acties in 2018 en de planning zijn als volgt:

	Activiteiten	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec
1	Netwerkpartners informeren en betrekken												
2	Aanvalsplan gereed												
3	Realiseren/ updaten value proposition Digital Gateway				1		2		3	4			5
4	Realisatie promotiemateriaal												
5	Matchfinding en zoeken leads												
6	Opvolgen leads/ Bezoeken most promising leads												
7	Evaluatie en terugkoppeling aan beleid												

Ad 1) update proposition eHealth

Ad 2) proposition AR/ VR gereed

Ad 3) proposition Datacenters/ cloud computing gereed

Ad 4) proposition blockchain gereed

Ad 5) overige propositions geüpdate

Toelichting op de activiteiten:

1. Netwerkpartners informeren en betrekken

De SWOT en keuze van focusgebieden en landen is samen met de partners gemaakt.

2. Aanvalsplan gereed

Het plan is in juni aan de opdrachtgever, het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en het Topteam ICT gepresenteerd.

3. Realiseren value proposition Digital Gateway

Nieuwe value propositions zullen worden gemaakt en bestaande propositions zullen jaarlijks worden geüpdate.

4 Realisatie promotiemateriaal

Naast de value propositions zal samen met de regionale partners de volgende promotiematerialen worden ontwikkeld: (video)testimonials, web content (via bestaande sites en social media), brochures (digitaal) en Infographics¹⁴.

¹⁴ In 2019 zal een nieuwe promotiefilm worden ontwikkeld.

Daarnaast kunnen mediators (met buitenlandse journalisten) worden georganiseerd en bij grote concrete projecten bidbooks worden ontwikkeld. De gerealiseerde materialen zullen de komende 4 jaar worden gebruikt en, jaarlijks worden aangepast.

5. Match finding en zoeken leads

Vanaf april zal op basis van de gekozen focusgebieden in het strategisch plan potentiële targetbedrijven in het buitenland in kaart worden gebracht. Dit zal zoveel mogelijk worden gedaan in samenwerking met de partners.

6. Opvolgen leads/ Bezoeken most promising leads

De leads zullen proactief worden benaderd door het NFIA-buitenlandnetwerk. Het proactief zoeken van leads en match finding kan ook gekoppeld worden aan evenementen, missies, roadshows, mediators en partnering events. Voor bedrijven die concrete interesse hebben om zich in Nederland te vestigen zullen in samenwerking met de regionale partners Fact Finding Trips worden georganiseerd. In deze trips worden locaties getoond, gesprekken met potentiële partners gearrangeerd en afspraken gemaakt met benodigde service providers als recruiters, en belastingadviseurs.

7. Monitoring, evaluatie en terugkoppeling aan beleid

Het monitoren van de voortgang, evalueren en terugkoppelen richting beleid. Dit bestaat uit twee lijnen:

- Ieder half jaar zal de voortgang van de strategische acquisitie met de opdrachtgever worden geëvalueerd;
- Signalen die uit het veld worden opgevangen met betrekking tot het Nederlandse vestigingsklimaat (bijvoorbeeld ervaringen met de GDPR, tekort aan personeel, infrastructuur of administratieve procedures).
- De resultaten zullen nauwkeurig worden gemonitord. In het projectvolgsysteem van de NFIA wordt voor alle Digital gateway projecten de status bijgehouden en wanneer het project 'confirmed' is, wordt eenduidig vastgelegd welke activiteiten het bedrijf in Nederland zal gaan uitvoeren.

5.2.2 Acties 2019 tot en met 2022

Dit zijn de oogstjaren. In deze jaren zullen op basis van de, via het strategisch aanvalsplan bepaalde focusgebieden, leads worden gezocht en bezocht. Daarnaast zullen geïnteresseerde bedrijven in Nederland worden geholpen met fact finding trips, belasting- en visa-issues en administratieve handelingen.

Ieder jaar zal in overleg met EZK, ICT-stakeholders en de buitenposten de gekozen focusgebieden herijkt worden en de value propositions en communicatiemiddelen geüpdate worden. Gekeken zal worden of de gekozen focusgebieden nog valide zijn, en gekeken wordt of er nieuwe focusgebieden interessant zijn.