UTRECHT REGION

Plan Trade en Invest - Strategie, organisatie en werkplan 2018

1. INLEIDING

1.1. Aanleiding

Op 15 februari 2016 ondertekenden de gemeenten Amersfoort, Baarn, De Bilt, Nieuwegein, Stichtse Vecht, Utrecht, Utrechtse Heuvelrug, Zeist, de provincie Utrecht, de Economic Board Utrecht (EBU) en het Utrecht Science Park (USP) het Convenant Samen meer Rendement.

Het doel van het convenant was om op internationaal gebied meer te profiteren van de uitstekende condities die in de Utrecht Region voorhanden zijn. Want de regio Utrecht is een sterke economische regio: competitief staan we in de top van Europa. En samen met het kwalitatief goede Utrechtse leefklimaat, zorgt dit ervoor dat de regio een snelle bevolkingsgroei doormaakt. Verhoudingsgewijs blijft het aantal banen hierbij achter, met name bij grote werkgevers.

Willen we internationaal competitief blijven dan zullen we alle zeilen moeten bijzetten om nieuwe arbeidsplaatsen te creëren. De ondertekenaars van het Samen meer Rendement realiseerden zich dat het daarbij van belang is de handen ineen te slaan.

Sinds 2016 hebben we een aantal stappen gezet, zijn we tot nieuwe inzichten gekomen en is de wereld om ons heen veranderd. Zo lag in 2016 de focus nog grotendeels op internationale acquisitie (Invest): het aantrekken en behouden van buitenlandse bedrijven in de regio zorgt voor meer banen. Inmiddels hebben we ondervonden dat het extra voordeel oplevert als we ons, naast acquisitie, ook op handelsbevordering van Utrechtse bedrijven richting het buitenland (Trade) richten. Veel bedrijven kijken over de landsgrenzen heen en als ze hun activiteiten kunnen uitbreiden, dan levert dat ook banen op.
Bovendien kunnen Invest en Trade elkaar wederzijds versterken: Utrechtse bedrijven komen bijvoorbeeld bij hun internationale activiteiten in contact met de bedrijven daar, vormen zo een visitekaartje voor de Utrechtse regio, die op die manier weer aantrekkelijker wordt voor buitenlandse bedrijven.

Een essentiële factor in de aantrekkingskracht voor bedrijven is de aanwezigheid van relevant talent in de regio. De laatste jaren blijkt steeds vaker dat buitenlandse bedrijven plekken opzoeken waar dat in voldoende mate te vinden is. En de buitenlandse plannen van Utrechtse bedrijven worden alleen een succes als ze een beroep kunnen doen op talentvolle werknemers. Daarom werken we in onze activiteiten voor Trade en Invest nauw samen met initiatieven die zich richten op het aantrekken en behouden van internationaal talent, zoals het Expat Center en de International Talent Community Utrecht (ITCU).

Naast nieuwe inzichten, stond de wereld de afgelopen jaren niet stil. Eén van de belangrijkste ontwikkelingen binnen ons werkveld is de Brexit. Deze zal onherroepelijk gevolgen hebben voor de Nederlandse, en dus Utrechtse, economie, hoewel er op dit moment nog veel onduidelijk is.
Zeker is al wel dat de European Medicines Agency (EMA) naar Amsterdam komt. Bij dit agentschap werken 900 mensen die met hun gezinnen meeverhuizen. De verwachting is dat in het kielzog van de EMA een groot aantal life science and health-bedrijven naar Nederland komt. Zowel de werknemers als de bedrijven kunnen en willen zich niet allemaal in Amsterdam vestigen. Dit biedt kansen voor de Utrecht Region en vraagt tegelijkertijd om een extra inspanning.

1.2. Urgentie

Uit de hierboven genoemde ondertekenaars heeft zich de afgelopen jaren een kopgroep geformeerd, bestaande uit de EBU, gemeenten Amersfoort en Utrecht, provincie Utrecht en USP. Zij werkten

samen in het aantrekken en behouden van buitenlandse bedrijven en in het organiseren van missies, waar mogelijk met andere partners.

In de loop van de tijd is er steeds meer behoefte ontstaan een gezamenlijke strategie en sturing daarop. Ten eerste vragen de taken op het gebied van Trade en Invest en de actuele ontwikkelingen om scherpe inhoudelijke keuzes. Een selectie op inhoud, plus een goede onderbouwing ervan, zorgt ervoor dat we inzetten op de meest kansrijke projecten en dat we laten zien waar de regio Utrecht voor staat. En dat draagt op zijn beurt weer bij aan een helder Utrechts profiel.

Ten tweede is er behoefte aan een duidelijke sturing (governance) en een heldere organisatiestructuur. Nu de beschikbare capaciteit (menskracht en middelen) gezamenlijk ingezet worden – met als doel een hogere efficiëntie, minder overhead en meer daadkracht en resultaat –, is het essentieel dat taken en verantwoordelijkheden duidelijk belegd zijn en de besluitvorming transparant is.

In de afgelopen periode is gewerkt aan zowel de inhoudelijke keuzes en het programma 2018, als aan de organisatiestructuur waarbinnen die inhoud vorm moet gaan krijgen. Het resultaat van die inspanningen ligt voor u: *Plan Trade en Invest – Strategie, organisatie en werkplan 2018*. De gemeenten Amersfoort en Utrecht en de provincie Utrecht hebben in het proces een voortrekkersrol gehad in het formuleren van de organisatiestructuur, uiteraard in nauwe samenwerking met de andere partijen.

Dit eerste gezamenlijke plan vormt de basis voor de organisatiestructuur waarin we de komende tijd gaan werken. Daarnaast leggen we het fundament voor de activiteiten in de komende jaren. In de loop van de tijd zullen we naar aanleiding van aanvullend onderzoek ons beter gaan focussen en wellicht accenten verleggen. Altijd met in het achterhoofd dat Utrecht Region ook in de toekomst de meest competitieve regio van het Europese continent blijft.

2. DOELSTELLING – wat willen we bereiken?

De overkoepelende doelstelling van onze samenwerking is om de werkgelegenheid in onze regio te doen toenemen. We streven er daarom naar om in vijf jaar tijd het aantal nieuw te realiseren banen in de regio, gecreëerd door buitenlandse bedrijven en door toegenomen export te verdubbelen van 500 per jaar nu[1] naar 1.000 per jaar in 2023.

2.1. Output

Om bedrijven te overtuigen te kiezen voor Utrecht Region zullen we eerst contact en indruk moeten maken. Daartoe hebben we de volgende outputdoelstellingen ontwikkeld:

- Hoeveel contact met relevante prospects / klanten realiseren we?
- Hoeveel proposities/bidbooks brengen we uit of fact finding trips organiseren we?
- Hoeveel relevante bedrijven gaan mee op economische missies?
- Hoeveel leads volgen uit deze missies?

2.2. Impact

De verwachting is dat de output bijdraagt aan vestiging van bedrijven en individuen. Dat drukken we uit in:

- X aantal projecten / banen als gevolg van de vestiging van buitenlandse ondernemingen (invest doelstelling)
- Y aantal contracten voor bedrijven (trade doelstelling)

De praktijk in onze regio, maar ook bij uitvoeringsorganisaties zoals Amsterdam in Business (AiB), Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM), Innovation Quarter (IQ) en Brainport leert dat het aantal gerealiseerde projecten of banen per jaar zich meestal niet onmiddellijk verhoudt tot de geleverde acquisitie-inspanningen.

Het is belangrijk om het komend jaar tot een gezamenlijk meetinstrument te komen waarmee nagegaan kan worden of en in welke mate we onze doelen behalen. We zullen ons op dit vlak laten inspireren door best practices uit andere regio's in Nederland[2].

[1] Gecombineerde cijfers van Invest Utrecht en UCIB over het jaar 2016.
[2] Zo bestaan in Invest in Holland verband duidelijke richtlijnen over het meten van FDI resultaat. In Trade & Innovate NL verband worden momenteel indicatoren ontwikkeld.

3. STRATEGIE – hoe gaan we het doel bereiken?

In het kort
We streven ernaar om de doestelling uit hoofdstuk 2 te bereiken door een inzet op **Invest** en **Trade** op het fundament van een uitstekend **vestigingsklimaat** en onder de paraplu van **Groen, Gezond en Slim**. We doen dat met een **landenaanpak** die voldoende ruimte biedt voor het **oppakken van nieuwe kansen**. Bestuurders worden ingezet om de 'B.V. Utrecht Region' op de kaart te zetten, bijvoorbeeld bij missies.

3.1. Invest

Buitenlandse investeerders zijn van cruciaal belang voor de Nederlandse economie[3]. Acquisitie en behoud van buitenlandse bedrijven (of: Foreign Direct Investment – FDI) leveren al jarenlang veel nieuwe banen, kennis en toegang tot internationale netwerken op. Uit onderzoek blijkt keer op keer dat deze bedrijven zich onderscheiden door innovatiekracht en gunstige arbeidsvoorwaarden. Daarnaast genereert FDI substantiële positieve neveneffecten, zoals indirecte werkgelegenheid (bouw, horeca, zakelijke dienstverlening etc.), extra inkomsten voor overheden (belastingen, gronduitgifte etc.) en technologische samenwerking met kennisinstellingen.

In het kort de situatie voor Nederland:
- 1 op 6 werknemers werkt bij een buitenlands bedrijf
- Per FDI-baan ontstaan 0,9 indirecte banen
- Buitenlandse ondernemingen:
- zorgen voor 30 % van de werkgelegenheid in productie
- zorgen voor 34% van alle hoogwaardige banen
- betalen gemiddeld 26% meer salaris
- besteden meer tijd en geld aan training van hun personeel

Binnen Invest maken we een onderscheid tussen het aantrekken van bedrijven uit het buitenland en het opbouwen en onderhouden van een relatie met de buitenlandse bedrijven die al in de regio gevestigd zijn – onder de noemer Investor Relations (IR). Door met deze bedrijven in gesprek te gaan zijn we vroegtijdig op de hoogte van bepaalde ontwikkelingen bij het bedrijf. Op die manier kunnen we de bedrijven ondersteunen bij onder meer behoud en/of uitbreiding in de regio en dat levert regelmatig nieuwe investeringsprojecten en (dus) werkgelegenheid voor de regio op. Investor Relations levert nog een voordeel op: tijdens de bedrijfsbezoeken wordt allerlei informatie uitgewisseld die we kunnen gebruiken als input voor het beleid met betrekking tot het vestigingsklimaat, of worden potentiële prospects naar ons doorverwezen.

3.2. Trade

Nederland is van oudsher gericht op handel met het buitenland en export draagt flink bij aan de economie[4]. Binnen Nederland scoort onze regio echter laag als het gaat om het percentage buitenlandse handel. Als de grootte van de internationale handel wordt gerelateerd aan de omvang van de economie (bruto regionaal product) staat Utrecht op de 7^{e} plaats[5]. Gezien het hoge gehalte nationaal georiënteerde zakelijke dienstverlening binnen onze economie is dat niet zo vreemd. Toch zijn er, in de domeinen Groen, Gezond, Slim, veel bedrijven die internationaal zakendoen overwegen. Zij zoeken naar internationale markten. Succes op die markten leidt tot meer cashflow naar het hoofdkantoor en tot werkgelegenheidsgroei, zowel op het hoofdkantoor als elders.

Om bedrijven uit de Utrechtse regio in staat te stellen om te groeien breiden we onze inzet op handelsbevordering uit. Daarbij is het uitgangspunt altijd de wensen van de Utrechtse ondernemers. Zo kan de aanwezigheid van een publieke bestuurder deuren openen in het buitenland. Aan hen zal worden gevraagd om economische / handelsmissies te leiden als dat opportuun geacht wordt.

[3] Recent onderzoek van het CBS wijst uit dat buitenlandse bedrijven goed zijn voor 1,4 miljoen banen in NL! Zie https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/50/bijna-1-4-mln-voltijdbanen-door-buitenlandse-bedrijven.
[4] https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/41/export-van-diensten-goed-voor-10-procent-bbp
[5] https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/49/limburgse-bedrijven-kijken-het-meest-over-de-grens

3.3. De samenhang tussen Invest en Trade

De afgelopen jaren is er echt wat veranderd. De samenwerking tussen de partners richtte zich in het begin alleen nog op de '*battle for investment'*. Buitenlandse bedrijven zijn uitermate selectief in de keuze van een vestigingsplaats. Voor Utrecht Region betekent dat eerder en beter in beeld komen, met een scherp en onderscheidend profiel en met hoogwaardige dienstverlening die (ver)leidt tot een investeringsbeslissing.

Deze kwaliteiten zijn nog steeds erg belangrijk, maar het is inmiddels duidelijk geworden dat een combinatie van Invest en Trade nog meer kan opleveren. Die manier van denken en handelen wordt bevestigd door het in april 2017 verschenen 'rapport Buijink' (Team Nederland: Samen sterker in de wereld - een actieplan voor banen en groei[6]). De belangrijkste conclusie is dat een nieuwe aanpak van internationaal ondernemen noodzakelijk is, waarmee we Nederland neerzetten als een mondiale speler met uitmuntende vestigingscondities en onmisbare kennis.

Een belangrijk effect van de missies die we in de afgelopen jaren ondernomen hebben[7], was de verbeterde zichtbaarheid van innovatieve bedrijven uit Utrecht Region in het buitenland. Dit heeft er mede toe geleid dat bedrijven uit de bezochte landen interesse hebben gekregen in Utrecht Region als vestigingsplaats. Op deze manier kunnen handelsmissies een nuttig instrument zijn voor acquisitiedoeleinden en ligt een gezamenlijke aanpak voor de hand.

Voor zowel trade als invest is de aanwezigheid van en aantrekkelijkheid voor talent van de regio essentieel. Het maakt het enerzijds voor buitenlandse ondernemingen interessanter om hier te investeren of uit te breiden. Anderzijds hebben Utrechtse bedrijven met buitenlandse ambities veel behoefte aan gekwalificeerd personeel. Vandaar dat het van belang is om in de werkzaamheden die we verrichten binnen Invest en Trade steeds de combinatie te zoeken met de pijler Talent.

3.4. Landenaanpak en sectoren

We werken met beperkte menskracht en middelen en zullen dus scherpe keuzes moeten maken als het gaat om onze inzet. We kiezen daarom voor een proactieve focus op specifieke sectoren binnen een beperkt aantal landen. Die sectoren vallen binnen het profiel Groen, Gezond, Slim van de Utrecht Region: life sciences & health, ICT, gaming, innovatie & duurzaamheid (urban mobility, urban planning, duurzame technologie e.d.). Ook sluiten de sectoren grotendeels aan op de huidige keuze van de regiopartners.

Binnen de gekozen landen beperken we ons zoveel mogelijk tot bepaalde regio's en steden. De reden daarvoor is dat we geloven in het belang van relaties, continuïteit en opgebouwde ervaring. Uiteraard houden we oog voor kansen die zich voordoen in landen die vooralsnog niet op onze focuslijst staan. Dat deden we al, maar dat kunnen we straks nog beter doen als onze business intelligence verbetert. Voortschrijdend inzicht kan er na verloop van tijd toe leiden dat landen van onze focuslijst afgaan en dat nieuwe landen erop komen. Bij Trade, primair gedreven door de wensen van ondernemers, zal dat waarschijnlijk sneller gaan dan bij Invest.

3.5. Leidraad voor Utrecht Region activiteiten

Zoals gezegd dienen zich overal en altijd kansen aan die ons kunnen helpen met het bereiken van onze doelstellingen. Denk aan verzoeken voor inkomende missies, verzoeken tot het uitbrengen van proposities/bidbooks en uitnodigingen om de markt in een nieuw land te verkennen.

Het is onmogelijk en ook onwenselijk om overal op in te gaan. Niet alleen werken we met beperkte menskracht en middelen, ook treedt dan versnippering van de activiteiten op en wordt het steeds onduidelijker waar de Utrecht Region eigenlijk voor staat.

Om te bepalen op welke kansen we al dan niet ingaan, hebben we een leidraad ontwikkeld. Door deze in de toekomst toe te passen en de activiteiten langs de 'Utrecht Region-meetlat' te leggen

[6] https://www.nvb.nl/publicaties/rapporten-verslagen-brochures/2247/team-nederland-samen-sterker-in-de-wereld.html.
[7] Denk aan de missies naar Beieren, Taiwan, Guangdong en Barcelona (Smart Cities).

kunnen we een steeds betere focus aanbrengen en wordt onze blik scherper. Bij mogelijkheden die zich voordoen stellen we onszelf de volgende vragen:

A. Draagt de activiteit bij aan het behalen van onze doelstellingen (zie Hoofdstuk 2)?

- Primair: potentiële bijdrage aan de werkgelegenheid?
- Secundair: welk resultaat heeft deze of een soortgelijke mogelijkheid in het verleden opgeleverd? Hoe snel kan een kans resultaat gaan opleveren?

B. Past de activiteit binnen onze strategie (zie Hoofdstuk 3)?

- Primair: bijdrage aan de thema's Invest en Trade?
- Primair: passend bij profiel Groen, Gezond, Slim / Healthy Urban Living? Hoe 'HUL' is de activiteit?
- Secundair: Heeft onze aanpak genoeg onderscheidend vermogen t.o.v. andere actoren (concurrenten)?

C. Is er sprake van effectiviteit?

- Primair: is er voldoende draagvlak / netwerk / ecosysteem om mogelijkheid te verzilveren? Specifiek handelsmissies: is er een aantoonbare behoefte onder bedrijven om zaken te doen in een bepaald land / mee te gaan op missie (marktvraag)?
- Secundair: Hoeveel aansluiting is er (mogelijk) met andere partners en (bestaande) events in Utrecht? Welke crossovers zijn mogelijk? Leidt een en ander tot kostenvoordeel, meer exposure e.d.?
- Secundair: Sluit de activiteit aan bij bestaande events? Is samenwerking met andere Nederlandse regio's mogelijk?

D. Efficiency, continuïteit en verantwoordelijkheid:

- Levert de mogelijke inzet aan tijd en geld, voldoende potentiële opbrengst op?
- Hoe lang kunnen we de inspanning, indien noodzakelijk voor het behalen van de doelen, leveren? (geen 'one shots', maar continuïteit; denk ook aan verwachtingsmanagement bij buitenlandse, landelijke en regionale partners)
- Hoe realistisch is onze inzet?
- Handelsmissies: handvest eerlijke handelsmissies in acht nemen? (Global Goals).

Ons doel is dat na verloop van tijd het niet alleen voor ons gemakkelijker wordt om de focus vast te houden, uiteraard zonder star te worden, maar ook dat voor Utrechtse en buitenlandse bedrijven steeds duidelijker wordt waarvoor je bij Utrecht Region kunt aankloppen.

3.6. Een stevig fundament: de kwaliteit van het vestigingsklimaat

Zoals Buijink ook concludeerde is een aantrekkelijk internationaal vestigingsklimaat dé basisvoorwaarde om Trade en Invest tot volle wasdom te laten komen. We kunnen de best mogelijke, inhoudelijke proposities uitbrengen aan bedrijven en individuen, maar als ons vestigingsklimaat niet op orde is dan staan we al bij de start op achterstand. De zwakste schakel in de ketting bepaalt de kwaliteit ervan.

Ook al wordt het vestigingsklimaat bepaald door een groot aantal factoren, en door andere (delen van de) organisaties, de 'Samen meer Rendement' partners spelen wel degelijk een belangrijke rol in het op peil houden en optimaliseren ervan. Uit de honderden gesprekken met bedrijven en andere organisaties die we per jaar voeren, halen we veel informatie op. In die zin hebben we wat betreft het vestigingsklimaat een *signalerende en adresserende functie*: we halen informatie op, brengen het onder de aandacht bij de juiste organisaties / personen en zoeken waar mogelijk samen naar een oplossing.

Hieronder volgen de belangrijkste uitdagingen op een rij. Van belang daarbij te noemen is dat de aanwezigheid en aantrekkelijkheid voor internationaal talent van de regio in principe ook een onderdeel is van het vestigingsklimaat. Omdat dit steeds essentiëler wordt, krijgt talent in de werkzaamheden een iets prominentere plek en zoeken we steeds de samenwerking met organisaties op dit gebied.

Vestigingsplaatsfactoren:

- Internationaal onderwijs

Voor Utrecht Region geldt met name dat het aanbod van primair en secondair internationaal onderwijs te krap is. Het gebrek aan groeiperspectief van de Internationale School Utrecht (ISU) verzwakt de propositie voor de vestiging van buitenlandse bedrijven en het aantrekken van internationaal talent. Zo biedt de komst van EMA naar Amsterdam een unieke kans op het aantrekken van internationale bedrijven en internationals. Daarvoor is het echter wel nodig dat ISU voldoende plekken kan bieden.

- Huisvesting

Er is dringend behoefte aan meer en betere / beter betaalbare woonruimte voor internationale studenten, maar ook voor kort of langer verblijvende kenniswerkers en andere internationale medewerkers van bedrijven en kennisinstellingen.

- Expat center

Bedrijven en buitenlandse werknemers in de regio weten het Expat Center Utrecht steeds beter te vinden. Ze lopen echter ook tegen problemen aan. Door met hen in gesprek te blijven en onder elkaar te zetten wat nodig is, kunnen we de problemen adresseren en zo helpen de kwaliteit van de serviceverlening te verbeteren.

- Soft landing

Er is acute behoefte aan 'soft landing' voor buitenlandse bedrijven, met name voor scale-ups in Utrecht Region. Welk aanbod kunnen we aan (door ons gewenste) buitenlandse bedrijven doen, en welke afspraken maken we om soft landing ook echt soft te laten zijn?

- Cultuur / 'international feel'

Onze bruisende culturele *scene* draagt in hoge mate bij aan de aantrekkelijkheid van het vestigingsklimaat. Door onze contacten met internationals kunnen we een brug slaan tussen hen en de cultuursector, zodat het aanbod nog aantrekkelijker wordt voor deze doelgroep. Bijkomend voordeel is dat samenwerking met 'cultuurdragers' twee kanten op werkt: in overleg kunnen we ze inzetten voor economische missies in het buitenland.

- 'Harde' vestigingsfactoren

Naast de hierboven beschreven '*quality of life*' factoren zijn basisfactoren als infrastructuur, beschikbaarheid grond/vastgoed, *cost of doing business* etc. uiteraard van zeer groot belang .

Verbetering van bovenstaande vestigingsfactoren is één kant van de zaak, toegankelijkheid van informatie over die factoren en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aan internationals en buitenlandse bedrijven is een tweede. Ook hierin werken we samen met relevante partners, binnen en buiten de Utrecht Region.

4. AANPAK – hoe organiseren we het?

Nu we de inhoudelijke keuzes hebben gemaakt – Trade en Invest, landenaanpak, focus op Groen, Gezond, Slim – is het van belang te bepalen welke organisatie met welke onderdelen daar het best bij passen. Hoe zetten we de beperkte middelen zo effectief en efficiënt mogelijk in? En wat is er verder nog nodig om onze doelstelling te bereiken?

In het kort
De **gemeenten Amersfoort en Utrecht en de provincie Utrecht** versterken de **samenwerking** en hebben de **regie** over de Invest en Trade activiteiten die onder Utrecht Region worden uitgevoerd. Medewerkers vormen samen **Team Trade en Invest** waarbij één van de medewerkers een coördinerende rol vervuld. De activiteiten worden georganiseerd in **landenteams** die ondersteuning krijgen en 'gevoed' worden door **business intelligence** en **marketingcommunicatie** van hoge kwaliteit. Team Trade en Invest werkt nauw samen met de **EBU, USP, Utrecht Marketing** en met nationale organisaties als The Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en Trade & Innovate NL.

4.1. Samenwerking tussen de overheden

De provincie Utrecht en de gemeenten Amersfoort en Utrecht zijn ervan overtuigd dat een gezamenlijke inzet van hun capaciteit (mensen en middelen) op het gebied van Trade en Invest veel voordelen kan opleveren. Zo gaan we versnippering tegen en vergroten we onze nationale en internationale herkenbaarheid door onder één noemer en met één duidelijke boodschap naar buiten toe te treden. Ook levert de samenwerking een hogere efficiëntie, minder overhead en meer daadkracht en resultaat op.

De drie overheden werken samen op basis van de volgende uitgangspunten:

- Wij nemen als overheden (gemeente Utrecht, Amersfoort en provincie Utrecht) gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de hele regio Utrecht.
- Wat goed is voor de regio, is goed voor alle betrokken overheden/stakeholders
- We werken alleen samen als er duidelijk sprake is van een toegevoegde waarde en bundelen we onze krachten op grond van inhoud, mensen en middelen
- Wij willen met een duidelijke governancestructuur daadkrachtig en snel anticiperen op nieuwe ontwikkelingen
- Wij betrekken alle relevante stakeholders tijdig bij nieuwe ontwikkelingen en zorgen voor goede informatievoorziening over lopende zaken
- Wij werken zo veel mogelijk vanuit co-creatie, zowel als overheden onderling als met betrokken stakeholders
- Wij blijven onderzoeken waar we gezamenlijk krachten kunnen en moeten bundelen.

4.2. Organisatiestructuur, governance en werkwijze

Met de doelstelling, inhoudelijke ambities en bovengenoemde uitgangspunten in het achterhoofd is de volgende organisatiestructuur en governance ontwikkeld:

A. Team Trade en Invest
- Een professioneel en hecht team, bestaande uit de medewerkers van Invest Utrecht, Amersfoort Business Team, Utrecht City in Business, dat gezamenlijk werkt aan internationale acquisitie en handel. Het team werkt zoveel mogelijk samen met de relevante partners in de regio Utrecht en ook nationaal en internationaal.
- Het team bestaat uit meerdere landenteams (zie paragraaf 4.3.1.) en een supportteam met de onderdelen business intelligence (4.3.2.), missiesupport (4.3.3.) en marketingcommunicatie (4.3.4.).

B. Opdrachtgevers Team Trade en Invest
- Ambtelijk: directeuren van Amersfoort, Utrecht en gemeente Utrecht.
- Bestuurlijk: wethouders van Amersfoort en Utrecht en gedeputeerde van provincie zijn collectief opdrachtgever van de directeuren.

C. Opdrachtnemer Team Trade en Invest
- De coördinator Trade en Invest is afkomstig van een van de drie overheden. Hij/Zij is aanspreekpunt en verantwoordelijk voor de voortgang, de jaarplannen en rapporteert regelmatig aan zijn opdrachtgevers.
- De coördinator zorgt ervoor dat de jaarplannen op de volgende wijze tot stand komen:
    - Inventarisatie van wensen van het bedrijfsleven en kennisinstellingen I.s.m. EBU Cluster Internationaal.
    - Team Internationaal stelt een eerste – gedragen - concept op.
    - De coördinator legt het eerste concept voor aan de directeuren..
    - Na akkoord directeuren legt de coördinator het laatste concept voor aan drie bestuurders binnen een vastgestelde periode (bijvoorbeeld twee weken).
    - De coördinator voert eventuele aanpassingen door en verspreidt het definitieve plan.
    - De coördinator presenteert het jaarplan in de Cluster Internationalisering van de EBU.

D. Taken en verantwoordelijkheden
- Er is transparantie in besluitvorming en helderheid over taken en verantwoordelijkheden. Zoals bijvoorbeeld over welke activiteiten in gezamenlijke verantwoordelijkheid worden uitgevoerd en welke activiteiten door één of enkele partijen eigenstandig worden uitgevoerd (waarbij uiteraard wel alle partners worden geïnformeerd).
- Er zijn op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau personen nodig die met voldoende mandaat kunnen optreden als vertegenwoordiger van de regio in landelijke gremia, zoals Invest in Holland. Bestuurders vertegenwoordigen de Utrecht Region.

E. Samenwerking
- Team Trade en Invest werkt nauw samen met relevante partners in de regio, met name met de EBU, het USP, Utrecht Marketing en andere gemeenten.
- De samenwerking met de EBU richt zich vooral op inspiratie, verbinding en kennisuitwisseling, zeker als het gaat om toegang tot het bedrijfsleven
- Voor de branding van de Utrecht Region is een goede samenwerking met Utrecht Marketing essentieel.
- De samenwerking met het Utrecht Science Park wordt met name gezocht in concrete gevallen. Een voorbeeld ervan is de komst van de EMA naar Nederland. Verder is het streven om de internationale ambities van het USP en die van Team Trade en Invest op elkaar aan te laten sluiten. Een voorbeeld daarvan is de samenwerking van USP met de science parks in Hong Kong, Toronto e.d.
- Naast regionale samenwerking zoeken we actief naar verbinding met andere regio's. Dat kan in de vorm van het gezamenlijk voorbereiden en uitvoeren van economische missies.
- Om krachtig(er) te pleiten voor de belangen van Utrecht Region en om onze doelen te bereiken nemen we steviger en beter voorbereid deel aan diverse internationaal / economisch gerelateerde landelijke gremia. Een voorbeeld is Invest in Holland / NFIA en Trade & Innovate NL.

4.3. Structuur van Team Trade en Invest

Samenwerken doe je niet zomaar. Het is daarom des te belangrijker om goed te beschrijven wat we nodig hebben en hoe we van plan zijn om onze doelen te bereiken.

Bij het opstellen van de plannen hebben we goed gekeken naar wat we in de afgelopen twee jaar zijn tegengekomen. Deze 'Lessons learned' vormden belangrijke input voor dit jaarplan.

4.3.1. Samenwerking in landenteamverband

Met ingang van 2018 werken de collega's van de verschillende organisaties nauwer met elkaar samen. Dit doen zij op basis van de landenaanpak: per land dat in het betreffende jaar tot de prioritaire landen behoort wordt een team samengesteld. Dit *landenteam* kan bestaan uit een of meer medewerkers die zich richten op trade en/of op invest.

De medewerkers vullen samen per land een zgn. *landenfiche* in, dat geldt als werkplan voor het betreffende jaar, en stemmen door het jaar heen hun activiteiten in die landen bijtijds en goed met elkaar af. Ook gaan ze op zoek naar meerwaarde en rapporteren ze samen over de vorderingen die worden gemaakt in relatie tot het activiteitenplan en de doelstellingen.

Mochten we in een zeker land ons zowel op Trade als Invest richten, dan is het waar mogelijk de bedoeling om dit bij verschillende personen te beleggen. Handelsbevordering en acquisitie zijn specialismen op zich die een verschillende deskundigheid vragen. Uiteraard vindt er nauwe afstemming plaats.

Om hun activiteiten goed te kunnen uitvoeren staan de 'investment developers' en 'trade developers' in nauw overleg met diverse collega's uit de regio. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen een trade developer en collega('s) bij een gemeente bij de ontvangst van een publiek bestuurder met een delegatie uit het buitenland. Binnen de samenwerking focust de trade medewerker zich primair op het belang van het regionale bedrijfsleven terwijl de collega organisatorische en protocollaire taken voor zijn / haar rekening neemt. Uiteraard wordt het programma voor de inkomende missie dan in samenspraak ontwikkeld.

Eerder hebben we al gemeld dat Invest niet alleen bestaat uit het aantrekken van nieuwe bedrijven, maar dat een groot deel van de tijd ook besteed wordt aan Investor Relations (IR). Gerichte aandacht en langdurige relatieopbouw met bedrijven is zeker zo belangrijk en wordt in de toekomst nog belangrijker. Binnen de landenteams wordt dus veel aandacht besteed aan de relaties met reeds gevestigde bedrijven.

4.3.2. Support: slimme inzet van Business Intelligence

Voor het behalen van een optimaal resultaat binnen Trade en Invest is goede business intelligence essentieel. Alleen op basis van gedegen onderzoek en harde feiten weten we of we de dingen goed doen én of we de goede dingen doen.

Daarom is het belangrijk te inventariseren welke data nodig is om onze Trade en Invest werkzaamheden beter te kunnen uitvoeren en hoe die data te vergaren is. Het is niet de bedoeling (en ook niet mogelijk) om alle kennis zelf in huis te hebben, belangrijker is dat we weten waar de juiste informatie te halen is. Aansluiting op ontwikkelingen in andere regio's en van de landelijke overheid is daarom gewenst, zeker als het om informatiesystemen en datastromen gaat. Ook zoeken we naar betere samenwerking met bedrijven in onze regio.

De taken binnen Business intelligence zijn te verdelen in drie niveaus:

- Strategisch: het in de gaten houden van grote economische, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen (bijvoorbeeld Brexit, handelsverdragen e.d.) die van invloed kunnen zijn op de inhoud van het werk. Business intelligence heeft zo, in overleg, invloed op de richting van Invest en Trade.
- Tactisch: input geven op de vraag waarom we al dan niet kiezen voor bepaalde landen en sectoren.
- Operationeel: informatievoorziening in de voorbereiding van missies, activiteiten, support bij proposities, surveys e.d. op verzoek van de investment en trade developers.

4.3.3. Support: kwaliteit van missievoorbereiding

Het voorbereiden en uitvoeren van missies is vakwerk. Het resultaat van een missie valt of staat met:

- het betrekken van de juiste bedrijven (vraaggerichtheid!),
- zorgvuldige programmering,
- goede marketingcommunicatie ('een missie vertelt een verhaal'),
- goed financieel management
- goede nazorg.

Kortom, goed projectmanagement. De afgelopen jaren hebben we laten zien wat we in huis hebben, maar we hebben nog een weg te gaan in standaardisering en verdere professionalisering. Zonder

goede missies kunnen we onze doelen niet bereiken. We zetten daarom in op versterking van dit onderdeel.

4.3.4. Support: marketingcommunicatie is eenduidig en van hoge kwaliteit

Om de kwaliteiten van de Utrecht Region goed voor het voetlicht te brengen is een sterke marketing en communicatie cruciaal. Dat houdt in dat alle gezamenlijke activiteiten binnen invest en trade (en bij voorkeur ook binnen talent, toerisme, zakelijk toerisme e.d.) vanuit het *merk* Utrecht Region dienen te worden gecommuniceerd. Wat het merk Utrecht Region precies behelst is vastgelegd in een zgn. merkpaspoort, waarin merkbelofte, merkvoordelen en merkwaarden zijn beschreven en Groen, Gezond, Slim de inhoudelijke kapstok is.

Het is de bedoeling dat Team Trade en Invest het merk Utrecht Region zowel intern als extern steeds actiever gebruikt en uitdraagt:

- Intern fungeert het merk als inhoudelijke kompas voor de keuzes die we maken; de activiteiten die we ondernemen moeten bij het merk passen. Tevens is het een houvast voor de samenwerkende partners: zij weten waar het voor staat, identificeren zich ermee en treden namens / op basis van het merk naar buiten.
- Extern gebruiken we het merk eensgezind bij alle activiteiten en op alle communicatie-uitingen om bij de doelgroepen een helder profiel, een goede reputatie en een grotere bekendheid op te bouwen.

De taken binnen Marketing en Communicatie zijn te verdelen in drie niveaus:

- Strategisch: het inhoudelijke medebepalen van en invulling geven aan trade en invest.
- Tactisch: bewaken van het merk Utrecht Region en ervoor zorgen dat de basis op orde is.
- Operationeel: het realiseren van on- en offline marketingcommunicatiemiddelen per activiteit, land, missie e.d. in overleg met investment en trade developers.

4.4. Instrumenten

Binnen Trade en Invest zetten wij grofweg de volgende instrumenten in. Daarbij aangetekend dat het ene jaar meer tijd gaat zitten in missies en het jaar daarna in bezoek aan beurzen en events enz.

Invest	Trade
Investor relations	Bezoek beurzen en congressen
Profilering en branding	Profilering en branding
Bezoek/deelname beurzen, events en seminars	Inkomende missies
Organiseren eigen events	Uitgaande missies
NFIA-leads en Fact finding trips (FFT's)	Netwerken in de regio
Netwerken opbouwen en benutten, evenals samenwerking andere regio's (EMA)	Samenwerking met andere regio's in Nederland: Almere, Eindhoven (Taiwan), MRA (Zuid Duitsland)
Lead generation (ook online)	Gesprekken met Utrechtse bedrijven (peiling behoefte)
Economische missies	

5. WERKPLAN – wat doen we in 2018?

De strategie in hoofdstuk 3, waarin we ons richten op een beperkt aantal landen en sectoren die binnen Groen, Gezond, Slim passen, vormt de basis voor de activiteiten van Team Trade en Invest. Ook hebben we in hoofdstuk 4 de organisatiestructuur en de werkwijze bepaald. Dit zijn keuzes die we voor meerdere jaren vastleggen; het is een stevig fundament waarop we verder kunnen gaan bouwen.

Het is de bedoeling om vervolgens per jaar een werkplan te maken waarin we de activiteiten nader toespitsen. In het werkplan beschrijven we welke keuzes we in het betreffende jaar maken, wat we gaan doen en willen bereiken. Naderhand vindt evaluatie en verantwoording plaats, zodat we in de volgende periode de activiteiten wellicht aanpassen. Deze aanpassing kan ook plaatsvinden als gevolg van betere business intelligence.

In het kort
Inhoudelijk ligt in 2018 de landenfocus wat betreft **Trade en Invest** op **Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, VS, Canada, China en Taiwan**. In **India** en **Japan** richten we ons **alleen op Invest**. Uiteraard wordt ook tijd besteed aan **Investor Relations**. Speciale aandacht gaat uit naar de gevolgen van de **Brexit** en met name de verhuizing van de **European Medicines Agency (EMA)** naar Nederland.

Organisatorisch is binnen Team Trade en Invest aandacht voor de **opbouw van business intelligence** en **trade**, voor de **samenwerking** met EBU, Utrecht Marketing, USP en de andere gemeenten en voor het opbouwen van een gezamenlijke **branding**.

5.1. Hoe zijn we tot invulling programma 2018 gekomen?

Het programma dat we voor 2018 hebben opgesteld is gebaseerd op de deskundigheid en ervaring die de overheden en organisaties de afgelopen jaren hebben opgedaan. In de vele contacten met buitenlandse en binnenlandse bedrijven, met overheden (van kleine Utrechtse gemeenten tot Chinese provincies en alles daar tussenin), kennisinstituten, adviesbureaus, maatschappelijke organisaties etc. is een schat aan kennis en expertise opgedaan die we al toepassen.

Nu we de krachten meer en meer bundelen, willen we profiteren van het werk dat al is gedaan. Dat betekent dat we doorgaan op de ingeslagen weg en ons primair gaan richten op de landen waar we de weg weten, waar al een netwerk is opgebouwd en waarvan we op basis van ervaring of onderzoek weten dat er kansen liggen.

Voor elk van deze landen is door betrokken medewerkers een zogenaamd *landenfiche* ingevuld. Door middel van deze fiches hebben we (voor het eerst!) op uniforme wijze informatie vergaard over het economisch profiel van de landen, keuzes en onderbouwing voor de te plegen inzet en plannen van aanpak. Op ons verzoek heeft adviesbureau ARCUS*plus* op basis van de ingevulde fiches alle betrokkenen geïnterviewd[8]. Dat heeft geleid tot inhoudelijk verbeterde fiches en een aantal nieuwe inzichten en overzichten. Uit de fiches is bovendien de Activiteitenkalender 2018 gedestilleerd. Daarover meer in paragraaf 5.3.

5.2. Focus in 2018

5.2.1. Focuslanden

De landen waarop Team Trade en Invest zich in 2018 richt zijn:

- Europa: Duitsland (Zuid-Duitsland, Noordrijn-Westfalen) en het Verenigd Koninkrijk (speerpunt EMA).

[8] Adviesbureau ARCUS*plus* heeft in de maanden oktober t/m december 2017 met medewerkers van de volgende organisaties gesproken: gemeente Utrecht (UCIB), gemeente Amersfoort, provincie Utrecht (Invest Utrecht), Utrecht Science Park, Universiteit Utrecht, EBU.

- Noord-Amerika: Verenigde Staten (regio's rondom San Francisco, Atlanta, New York, Boston en Chicago) en Canada (met name Toronto).

- Azië: China (Guangdong, Hong Kong), Japan, India en Taiwan (met name Taichung, Kaohsiung, Taoyuan, New Taipei City, Taipei).

5.2.2. Keuze per land:

Land	Invest	Trade
Duitsland	✓	✓
Verenigd Koninkrijk	✓	**Mede afhankelijk van Brexit**
China (incl. Hong Kong)	✓	✓
India	✓	–
Japan	✓	–
Taiwan	✓	✓
Verenigde Staten	✓	Re-actief
Canada	✓	Re-actief

Zoals gezegd is de lijst van doellanden samengesteld op basis van ervaringen en inspanningen uit het verleden. Dit betekent echter niet dat de keuze voor altijd vaststaat. Vanaf 2018 houden we, mede door verbetering van onze business intelligence de landen (en markten en activiteiten daarbinnen) doorlopend tegen het licht en zullen we accenten verleggen als daar aanleiding voor is.

Naast het aantrekken van bedrijven uit bovenstaande landen, besteden we ook aandacht aan Investor Relations. Daarbij wordt per jaar bepaald met welke bedrijven we contact zoeken. Dat doen we in overleg met The Netherlands Foreign Investment Agency en op basis van Business Intelligence. Ook houden we een zekere regelmaat aan in de bezoeken.

5.2.3. Uitgelicht: European Medicines Agency (EMA)

Er verhuizen 900 EMA-werknemers naar Nederland. Zij moeten ergens wonen, hun kinderen zullen naar (een internationale) school gaan. Daarnaast wordt verwacht dat een groot aantal bedrijven in het kielzog van de EMA verhuist naar Nederland. Volgens een eerste schatting zijn er momenteel 2.400 bedrijven, van farmaciebedrijven tot juridisch ondersteunende bureaus, in de buurt van de EMA gevestigd. Een substantieel deel ervan zal de EMA volgen. Uiteraard willen we daar in Utrecht ook de vruchten van plukken.

De Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) / gemeente Amsterdam hebben o.a. de regio Utrecht verzocht hierbij te helpen. Deels omdat de werknemers en bedrijven niet allemaal in Amsterdam gevestigd kunnen of willen worden, deels ook omdat zo heel Nederland kan profiteren van de verhuizing.

Het grote aantal bedrijven dat potentieel gaat verhuizen maakt het zeer de moeite waard om hier substantieel op in te zetten. Het benaderen van bedrijven, onder meer op beurzen en via organisaties die daar al contacten hebben (bijvoorbeeld bedrijven en onderzoeksgroepen gevestigd op het USP), vergt extra inzet[9]. De bedoeling is om deze inzet niet alleen ten behoeve van de EMA te plegen, maar

[9] Zie voor meer informatie over EMA en voor een beschrijving van de activiteiten Bijlage 1

ook het algehele vestigingsklimaat[10] hiervan te laten profiteren. Na 1 jaar wordt onze inzet geëvalueerd.

Binnen de opbouw van de business intelligence en de gezamenlijke marketing, krijgt de EMA dit jaar speciale aandacht. Daarbij besteden we ook aandacht aan verbetering van de hospitality door meer informatie toegankelijk te maken en dienstverlening te stoomlijnen en uit te breiden.
De resultaten die we boeken op de terreinen van business intelligence, marketing en hospitality komen uiteindelijk beschikbaar voor alle (inter-) nationale activiteiten op het gebied van acquisitie en handel.

5.3. Activiteiten in 2018

Op basis van de landenfiches zijn we gekomen tot een activiteitenkalender voor 2018 (zie bijlage 2). Deze kalender bevat een overzicht van de belangrijkste inkomende en uitgaande missies, beursbezoeken, evenementen etc.

Het is belangrijk om te benadrukken dat veel regulier werk, zoals dat in het schema met de in te zetten instrumenten (paragraaf 4.4.) staat, niet zichtbaar is in de activiteitenkalender. Denk bijvoorbeeld aan de werkzaamheden in het kader van Investor Relations en FFT's van buitenlandse bedrijven die zich, meestal kort van te voren, aandienen.

Een ander ervaringsgegeven is dat zich gaandeweg het jaar voortdurend onverwachte mogelijkheden blijven voordoen. Zo worden sommige uitgaande en inkomende missies pas relatief kort voor aanvang aangekondigd. Als zo'n missie naar een van onze focuslanden gaat, of als het, de leidraad in acht nemend, een kansrijke activiteit is, dan kunnen we er voor kiezen om deel te nemen. Er zal dan met hoge snelheid en veel inzet gewerkt moeten worden aan de voorbereiding. Dat vergt goede sturing, korte lijnen en medewerkers die de handen vrij moeten kunnen maken.

5.4. Opbouw van Team Trade en Invest

Naast de inhoudelijke activiteiten is er ook nog flink wat werk te verrichten als het gaat om het verder opbouwen en vormgeven van Team Trade en Invest. De volgende organisatorische taken staan in 2018 op het programma:

- Verdere uitwerking van de organisatiestructuur: door onder meer te rade te gaan bij andere soortgelijke regionale organisaties, kunnen we de organisatiestructuur verder uitwerken en nog beter passend maken bij de taken en verantwoordelijkheden. Hierbij besteden we ook aandacht aan de relatie met de andere activiteiten op het terrein van internationalisering (zoals ISUtrecht, expat center, ITCU).
  Het is de bedoeling dat in 2018/2019 de volledige organisatie van internationalisering, als onderdeel van een brede regionale economische samenwerking.

- Opbouw van Business Intelligence: om keuzes in landen en sectoren beter te kunnen onderbouwen en om gerichter te werk te kunnen gaan, is goede business intelligence onontbeerlijk. De verhuizing van de EMA en mogelijk tientallen bedrijven daaromheen, maakt het inrichten van dit onderdeel nog urgenter.

- Opbouw Trade: momenteel worden de taken op het gebied van Trade nog uitgevoerd door medewerkers van de EBU. Het is de bedoeling dat deze taken op den duur worden opgepakt door Team Trade en Invest (en dus door medewerkers van de overheden). Daarbij hoort ook de deelname aan landelijke werkgroepen e.d.
  De activiteiten binnen Trade zijn ook sterk afhankelijk van business intelligence; op grond van de juiste argumenten en op basis van harde feiten kunnen de precieze activiteiten worden bepaald.

[10] O.a. hospitality, expatdesk , regionale propositie, marketing/branding, internationale school, housing, etc.

- Aangaan van samenwerkingsverbanden: Team Trade en Invest bestaat uit (medewerkers van) drie overheden. Er wordt al veel samengewerkt met andere regionale organisaties, maar in sommige gevallen moet die samenwerking worden aangepast aan de veranderde rollen. Zo kan gekozen worden voor opdrachtgever- en opdrachtnemerschap met Utrecht Marketing en wellicht ook met de EBU en/of USP.
  Daarnaast stimuleren we gemeenten in de provincie en andere organisaties om zelf actief te participeren in de internationaliseringsactiviteiten door bijvoorbeeld hun Engelstalige informatie op orde te hebben, de nieuwste informatie over hun gemeente/organisatie te delen etc.

- Ontwikkeling van gezamenlijke branding: UCiB, Amersfoort Business en Invest Utrecht voeren momenteel nog (grotendeels) een eigen merk en huisstijl. Bepaald moet worden of de drie organisaties helemaal overgaan naar een gezamenlijke Utrecht Region-huisstijl. Het is in ieder geval zaak dat er gezocht wordt naar een meer gezamenlijke branding, aangezien dat bijdraagt aan een sterkere profilering van de regio.

- Opstellen van werkplan 2019: hoewel de strategie, landenaanpak, instrumenten e.d. niet ieder jaar zullen wijzigen, is het wel nodig jaarlijks een werkplan op te stellen dat wordt voorgelegd aan de besturen van de drie overheden. Wijziging van de activiteiten, bijstelling van de landenfocus, bijvoorbeeld op basis van business intelligence, en aanpassing aan de actualiteit behoren tot de mogelijkheden.

6. BEGROTING EN FINANCIERING – wat gaat het kosten en hoe betalen we dat?

6.1. Begroting

JAARPLAN 2018	FTE	BUDGET
INVEST - Duitsland - Verenigd Koninkrijk - VS en Canada - China - Taiwan - India - Japan	7.5	€ 258.000
TRADE - Duitsland - China - Taiwan - Overig	3	€ 140.000
SUPPORT - Business intelligence - Marketing/communicatie - Coördinator	2	€ 40.000
EMA/BREXIT (2 jaar) Invest - Invest - Hospitality - Begeleiding	4	€ 100.000
FLEX - Uitgaande missies - Inkomende missies		€ 100.000
TOTAAL	**16,5**	**€ 638.000**

6.2. Financiering

DEKKING 2018 - bestaand	FTE	Budget
Provincie Utrecht	6	€ 228.000
Gemeente Utrecht	3	€ 230.000
Gemeente Amersfoort	1,5	€ 40.000
	10,5	**€ 498.000**

De provincie Utrecht en de gemeenten Utrecht en Amersfoort zijn de financiers van de basis invest- en trade-activiteiten. Voor het professionaliseren van de organisatie en het EMA/Brexit-project is extra financiering nodig. Voor de dekking van de extra kosten voor EMA en Support is de volgende verdeelsleutel afgesproken: PU 50%, GU 35%, GA 15%

DEKKING 2018 - extra (EMA + Support)	FTE	Budget
Provincie Utrecht	3	€ 70.000
Gemeente Utrecht	2	€ 45.000
Gemeente Amersfoort	1	€ 25.000
	6	**€ 140.000**

Bijlage 1 – Toelichting activiteiten n.a.v. verhuizing European Medicines Agency (EMA)

Inleiding
De European Medicines Agency (EMA), de Europese instantie die de toelating van medicijnen tot de Europese markt regelt, gaat verhuizen van Londen naar Amsterdam. Per maart 2019 zal de EMA in Amsterdam actief zijn. De vestiging van EMA in Amsterdam heeft de verhuizing van 900 gezinnen tot gevolg. De regio's Den Haag/Leiden, Groot Amsterdam en Utrecht zijn gevraagd om te helpen bij de opvang van de EMA medewerkers in de regio. De belangrijkste issues hierbij zijn beschikbare woonruimte en internationaal of tweetalig onderwijs.

Naast verhuizing van het personeel, verwacht de EMA dat er ongeveer 2700 bedrijven binnen de sector life science and health (LSH) in het kielzog zullen volgen. Om deze bedrijven actief te benaderen voor een locatie in Nederland en zo werkgelegenheid in Nederland te creëren is er een *Invest in Holland EMA Taskforce* gevormd bestaande uit Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), Amsterdam in Business (aib), Innovation Quarter (ontwikkelingsmaatschappij voor Zuid-Holland) en Invest Utrecht. Deze Taskforce wordt gevormd en gefinancierd door de vier participanten maar werkt voor heel Nederland (Invest in Holland).

Activiteiten Invest in Holland EMA Taskforce
Binnen de EMA Taskforce worden de volgende activiteiten uitgevoerd:
- Het identificeren van de EMA follow up-bedrijven
- Het aanscherpen van een nationale LSH-propositie.
- Het coördineren van acquisitie-inspanning op internationale beurzen.
  Inmiddels is de eerste succesvolle gezamenlijke beurs (Bio-Europe Spring in Amsterdam) geweest en wordt de volgende beurs voorbereid (BIO 2018 in Boston).
  N.B. Overigens ligt de meerwaarde van de samenwerking van de taskforceleden al in een volledig inzicht in elkaars contacten en in het gezamenlijk opvolgen van bedrijven.
- Het opstellen van een specifieke doelgroepenbenadering op basis van de kenmerken van de EMA follow up-bedrijven
- Organiseren van FFT's (FactFinding Trips) voor bedrijven die vanwege de EMA naar NL verhuizen of willen uitbreiden. Binnenkort vindt er een eerste FFT in Utrecht plaats, een Amerikaans PR-bureau met focus op LSH-sector.

EMA Utrecht Region werkgroep
In Utrecht Region is er een regionale werkgroep gevormd met de gemeenten Amersfoort en Utrecht, Utrecht Science Park, Utrecht Marketing en de provincie Utrecht. Deze regionale werkgroep is ingericht om de Utrechtse propositie binnen de Invest in Holland EMA Taskforce zo goed mogelijk voor het voetlicht te brengen en het welkomst- en investeringsklimaat in Utrecht Region nog beter te organiseren. In die zin wordt het regionale EMA-project gebruikt als een voorloper van de versterkte samenwerking tussen de regionale overheden op het gebied van Internationalisering (Trade & Invest).

De taken van de EMA Utrecht Region werkgroep bestaan uit:
- Het in kaart brengen van de regionale stakeholders die belangrijk zijn voor onze internationale acquisitie (incl. EMA) en samenwerkingsbanden met hen opzetten
- Het zichtbaar maken van potentiële woonlocaties en tweetalige scholen voor Expats als onderdeel van het Utrecht Region hospitalitypakket.
- Het in kaart brengen van mogelijke geschikte kantoorlocaties en labruimten.
- Het signaleren van mogelijke knelpunten voor het aantrekken van EMA follow up-bedrijven.
- De propositie van LSH-cluster in Utrecht actueel bijhouden
- Het inventariseren en activeren van service providers in relatie tot LSH-acquisitie (incl. EMA).
- Het in kaart brengen van bestaande relaties van lokale kennisinstituten en bedrijven met EMA en EMA follow on-bedrijven
- Het benaderen en interviewen van buitenlandse LSH-bedrijven in de regio om te kijken of dit aanknopingspunten oplevert voor uitbreiding van de activiteiten c.q. aantrekken van nieuwe bedrijven.

EMA in relatie tot het Trade en Invest werkplan 2018
Het EMA-project is door zijn omvang en actualiteit een voorloper/pilot van de verbeterde samenwerking in Utrecht Region-verband en de operationalisering van internationale activiteiten. Zo wordt de hospitality in Utrecht Region in kaart gebracht en uitgewerkt in voor buitenlandse

investeerders concrete informatie. O.a. inzicht geven in woonlocaties, meertalig onderwijs, incl. internationale school, inzicht in banen voor de echtgenoten van expats enz. Het ontsluiten van informatie en de uitingsvormen waarin deze gepresenteerd wordt zijn sowieso noodzakelijk voor een beter vestigingsklimaat.

Stand van zaken (mei 2018)
In de eerste maanden van 2018 zijn de volgende acties ondernomen:

1. De drie regionale overheden zijn het eens over inzet van mensen en middelen als het gaat om de EMA follow up.
2. Er is een dedicated LSH-acquisiteur aangenomen.
3. Er is een regionale EMA-werkgroep gevormd die onder meer bezig is met het verzamelen van data, mensen en organisaties (andere gemeenten bijvoorbeeld) te mobiliseren.
4. De oorspronkelijke lijst van follow on-bedrijven van 2200 is onderzocht en uitgebreid naar 2700.
5. Deze groslijst wordt onderzocht en geverifieerd door de huisadviseur van de EMA (Deloitte). De gezamenlijke partners (IQ, AiB, NFIA & PU) financieren dit onderzoek.
6. Uit de lijst is een sublijst gedestilleerd met al in Nederland aanwezige LSH-bedrijven, waarvan te verwachten is dat de impact van Brexit/verhuizing EMA groot is.
7. Deze lijst wordt nu door de vier taskforceleden opgevolgd en afspraken met de betreffende bedrijven worden ingepland.
8. In maart vond de Bio-Europe Spring plaats in Amsterdam. Deze LSH-beurs is gezamenlijk, in EMA Taskforce-verband, voorbereid. Ook tijdens de beurs is samengewerkt, bijvoorbeeld in bemensing van het Holland Paviljoen, in gerichte benadering van LSH-bedrijven en een partneringsysteem dat aan alle regio's en NFIA inzicht gaf in de uitgenodigde bedrijven en de gemaakte afspraken. De gemaakte afspraken zijn steeds in tandems uitgevoerd, dus twee verschillende regio's of een regio samen met NFIA.
9. De samenwerking op de Bio-Europe Spring heeft geleid tot gesprekken met 42 LSH-bedrijven die nu verder worden opgevolgd.
10. De lessons learned worden vertaald in een verbetering van de onderlinge werkwijze en een optimalisatie van het Holland Paviljoen.
11. Er is wekelijks overleg met de regionale EMA-werkgroep voor betere uitwisseling van informatie en teamvorming.
12. Utrecht is vertegenwoordigd in de projectruimte bij AiB en neemt wekelijks deel aan de vergadering van de EMA Taskforce.
13. Bij het Utrecht Science Park (USP) is de vraag neergelegd om binnen de kennisinstellingen te inventariseren welke warme contacten er al zijn met bedrijven die een relatie met de EMA hebben of die gevolgen zullen merken van de Brexit.

Bijlage 2 – Activiteitenkalender 2018

Overzicht missies & bijeenkomsten Invest 2018

Thema	Startdatum	Einddatum	Event	Waar	Wie	Organisatie door	Met wie extern
Azie	29-1-2018	29-1-2018	Reünie Missie Guangdong 2017	Bunnik	Anna	IU	MOA
Azie	29-1-2018	29-1-2018	Ontvangst Taiwanese ambassadeur	Utrecht	Anna	Gemeente Utrecht	
	januari 2018		inkomend bezoek van de burgemeester van Taipei	Utrecht	Erlijn	Gemeente Utrecht	
Azie	21-2-2018	21-2-2018	Chinees Nieuwjaar	Nieuwegein	Anna	Gemeente Nieuwegein	
LSH	12-3-2018	14-3-2018	BioEurope Spring	Amsterdam	Jan	Invest in Holland	EMA Taskforce
USA	19-3-2018	23-3-2018	GDC (Game Developers Conference)		Frédérique	IU	DGG
ICT	15-4-2018	19-4-2018	RSA - Acquisitiereis ICT	VS	Frederique	NAT ICT	Invest in Holland
LSH	3-6-2018	8-6-2018	BIO 2018 - beurs	VS, Boston	Jan	Invest in Holland	Invest in Holland
ICT	4-6-2018	6-6-2018	Infosecurity	UK	Frederique	IU + NFIA London	NAT ICT
Duitsland	juni 2018		HollandTag	Düsseldorf	Bianca	UCIB	
	1ste helft 2018		Innovatieontbijt buitenlandse bedrijven in de regio		Anna	IU	USP
Azie	11-7-2018		Ontvangst Chinese ambassadeur	Utrecht	Anna	Gemeente Utrecht	
Gaming	22-8-2018	25-8-2018	GamesCom - beurs	Duitsland, Keulen	Frederique	IU + DGG	Utrecht, Dutch Game Garden
Duitsland	September 2018		Start-up Event voor Duitse start-ups	tbd	Bianca	UCIB	
LSH	8-10-2018	11-10-2018	Bestuurlijke Missie India	India, Mumbai	Pim & Jan	IU + NFIA India	BM de Bilt, Utrecht Region
	oktober 2018		Expo Real vastgoedbeurs	München	Bianca	UCIB	
LSH	5-11-2018	7-11-2018	BioEurope 2018 - beurs	Copenhagen DK	Jan	IU + LS regio's	EMA Taskforce
Brexit	tbd		Acquisitiereis VK	VK	Esther	NBCC + Utrecht Region	UCIB & Amersfoort
IiH	tbd		Acquisitiereis Frankrijk	Frankrijk	Jan	NAT LSH + IiH	Invest in Holland

Overzicht missies & bijeenkomsten Trade 2018

Thema	Startdatum	Einddatum	Event	Waar	Wie	Organisatie door	Met wie extern
	28-1-2018	29-1-2018	Inkomende missie burgemeester Ko van Taipei City	Utrecht	Jaap	Utrecht Region	
	17-4-2018	17-4-2018	Duitslanddag	Utrecht	George	Utrecht Region	
	april 2018		Hannover Messe	Hannover	George	Utrecht Region	
Taiwan	5-6-2018	9-6-2018	Missie Brainport & RVO naar Computex / Innovex	Taipei	Jaap	EBU	
	2-7-2018	28-7-2018	Stores	München	George	Utrecht Region	
	najaar 2018		Uitgaande missie	Toronto		UU	
Taiwan	30-8-2018	1-9-2018	Missie naar Water Expo	Taipei	Jaap	Utrecht Region	
	september 2018		Dutch Media Week	Hilversum	Jaap	Utrecht Region	
Mobiliteit	17-9-2018	19-9-2018	Inkomend bezoek Regensburg	Utrecht	George	Utrecht Region	
	oktober 2018		Design Week	Manchester	Jaap	Utrecht Region	
			Taiwan Business Day	Utrecht			Taiwan Globalization Network
Taiwan	2-11-2018	11-11-2018	Missie naar Horticulture expo 2018	Taichung	Jaap	Burgemeester Almere	Brainport en Utrecht Region
Smart City	12-11-2018	15-11-2018	Deelname World Smart City Expo	Barcelona	Tom W.		
	26-11-2018	30-11-2018	Uitgaande missie	Baden-W	George	Utrecht Region	