

Reshoring. De oplossing voor de Rotterdamse arbeidsmarkt?

Een onderzoek naar de rol van lokale overheid in reshoring ontwikkelingen

Ricardo Kind

9-8-2016



Made in Rotterdam

Colofon

Algemeen

Opleidingsinstituut: Erasmus Universiteit
Adres: Burgemeester Oudlaan 50, 3062 PA Rotterdam
Telefoon: 010-4081111
Opleiding: Bestuurskunde
Module: Afstudeertraject Master Beleid en Politiek
Modulecode: FSWBM2070

Titel: Reshoring. De oplossing voor de Rotterdamse arbeidsmarkt?
Ondertitel: Een onderzoek naar de rol van lokale overheid in reshoring ontwikkelingen

Student

Naam: Ricardo Kind
Studentnummer: 403355
E-mailadres: kindricardo@gmail.com
Telefoon: 0643103721

Begeleider en eerste lezer

Naam: Professor Dr. H.J.M. Fenger
E-mailadres: fenger@fsw.eur.nl
Telefoon: 010-4082534

Tweede lezer

Naam: Professor Dr. C.W.A.M. van Paridon
E-mailadres: vanparidon@fsw.eur.nl

Periode

1 februari 2015 tot en met 26 augustus 2016

Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt het eindstuk dat de afronding van mijn periode aan de Erasmus Universiteit Rotterdam betekent. Met het voltooien van deze masterscriptie wordt het einde van mijn leven als student ingeluid en het begin van mijn professionele loopbaan. Na de afronding van het VMBO op het Erasmus College in Zoetermeer had ik nooit verwacht mijn studententijd af te mogen ronden op de Erasmus Universiteit Rotterdam met een masterdiploma in Bestuurskunde. Met veel doorzettingsvermogen heb ik getracht mijzelf constant uit te dagen en het maximale uit mezelf te halen. Het afronden van deze opleiding zag ik dan ook als mijn grootste uitdaging in mijn tijd als student.

Uiteraard is dit een proces geweest die ik niet alleen doorgelopen heb. Vele vrienden en familie hebben mij in verschillende periodes bijgestaan om tot dit punt te kunnen komen. Allereerst wil ik uiteraard mijn ouders en zus bedanken die mij op elk moment gesteund en geholpen hebben. Hun hulp heeft mij in vele momenten door moeilijke tijden geholpen en hebben ervoor gezorgd dat ik verder kon komen dan ik mijzelf voor mogelijk achtte. Zonder hun had ik nooit dit kunnen bereiken. Speciale dank gaat hierin uit naar Vincent van Heeswijk en Koen van Hensbergen voor het leveren van de nodige ondersteuning en afleiding gedurende mijn tijd op de universiteit.

Verder gaat mijn dank uit naar Marie-Louise die mij vanaf het begin tot het einde ondersteund heeft op de cruciale momenten. Als laatste wil ik mijn dank betuigen aan alle respondenten en personen die mij hebben voorzien in de data die ik gebruikt heb voor dit onderzoek.

Ik wens u verder veel leesplezier toe en hoop dat het een leerzame ervaring zal zijn.

Ricardo Kind

Berkel en Rodenrijs, 24-6-2016

Managementsamenvatting

Offshoring ontstond in de jaren 80 en ontwikkelde zich in de afgelopen decennia tot een globale trend. Een van de belangrijkste redenen hiervoor was de goedkope en vaak onbeperkte capaciteit aan arbeidskrachten in lage loon landen. Deze leiden volgens vele bedrijven tot grote kostenbesparingen en hebben ervoor gezorgd dat een enorme kwantiteit aan productie uit westerse landen is vertrokken.

Eind 2009 begon echter een tegenbeweging zich te ontwikkelen, namelijk reshoring. De globale markt is onderhevig aan veranderingen en de voordelen die offshoring biedt worden steeds geringer. Bedrijven opteren daarom om hun productie terug te brengen naar westerse landen. In dit onderzoek wordt onderzocht welke impact reshoring qua werkgelegenheid voor de regio Rijnmond kan opleveren en in welke mate de overheid kan assisteren in het maximaliseren van deze ontwikkeling. De vraagstelling luidt daarom als volgt:

In welke mate kan reshoring zorgen voor werkgelegenheid in de regio Rijnmond en welke instrumenten bezit de lokale overheid om ondernemers in dit proces te ondersteunen?

Het proces van reshoring bezit enkele aandachtspunten voor de overheid. Bijvoorbeeld de bureaucratische processen bij het contacteren van de gemeente zorgen voor obstakels waardoor ondernemers moeilijker kunnen investeren of onnodige vertraging ervaren. Daarnaast moeten de hogere kosten van westers personeel op een manier gecompenseerd worden. Het aandeel aan reshoring bewegingen stagneert vandaar sinds de eerste waarnemingen. Te weinig bedrijven durven de overstap vanuit het buitenland terug te maken.

Voor de lokale overheid is hier mogelijk winst te behalen. Waar vele gemeenten vaak problemen ervaren met het aan het werk krijgen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, biedt reshoring hier een kans in. Het overaanbod van laag geschoold personeel wat mede door de offshoring trend geen werk meer heeft kan middels reshoring deels worden opgevangen. De overheid heeft een aantal instrumenten tot zijn beschikking om reshoring te promoten en ondernemers hierin te ondersteunen.

Eén van de methoden die met enig succes hiervoor toegepast wordt heet jobcarving. Jobcarving staat voor het gehele productieproces opnieuw analyseren en afstemmen op de beste combinatie qua personeel en automatisering. De combinatie van gericht personeel inzetten in combinatie met automatisering levert de ondernemer een productieproces op die kan concurreren met lage loon landen.

Automatisering heeft echter wel implicaties voor het aantal banen die gecreëerd worden. Hetzelfde werk kan namelijk met minder werknemers uitgevoerd worden. Daarnaast blijkt het lastig om de ontwikkeling en potentie van reshoring te kunnen voorspellen. Per land verschillen namelijk de factoren die deze ontwikkeling beïnvloeden. Theoretische verwachtingen gaan uit van 500 directe en 1250 indirecte banen die in de regio Rijnmond gecreëerd kunnen worden door reshoring. In de praktijk lijkt het aandeel beperkt te blijven en levert het vooralsnog voornamelijk banen op voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De ondernemers lijken vooralsnog enige prikkels nodig te hebben om hun productie terug te halen. Uit dit onderzoek blijkt dat het gebrek aan inzicht in hun situatie, of een tekort aan middelen of kennis de grootste obstakels opleveren. In het wegnemen van de ze obstakels kan een rol voor de lokale overheid weggelegd zijn. Met behulp van economische, communicatieve en juridische instrumenten kan er getracht worden deze obstakels weg te nemen voor bedrijven. Deze instrumenten variëren van vergoedingen per werknemer met een afstand tot de arbeidsmarkt, het netwerken en ondersteunen van sectoren, tot het instellen van een accountmanager die met wet- en regelgeving en procedures ondersteuning biedt.

Concluderend kan gesteld worden dat reshoring een ontwikkeling is met potentie. Vooralsnog lijken de ondernemers echter niet enthousiast om de productie terug te halen, mogelijk door het ontbreken van kennis betreffende deze mogelijkheden. Uit dit onderzoek blijkt dat de rol van de lokale overheden vooral op informatief en ondersteunend vlak gewenst is. Vanuit deze rol kunnen de lokale overheden de bedrijven faciliteren in hun (groei)potentie

Inhoudsopgave

Colofon	1
Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
Inhoudsopgave	5
Overzicht illustraties.....	7
H1 Introductie reshoring	8
1.1 Reshoring: een reactie op offshoring	8
1.1.2 Backshoring, nearshoring, inshoring, of toch reshoring?.....	9
1.2 Probleem- en vraagstelling.....	10
1.2.1 Maatschappelijke relevantie	11
1.2.2 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.2.3 Structuur onderzoek.....	11
H2 Theoretisch Kader	12
2.1 Locatiekeuze	12
2.1.1 Factoren.....	13
2.2 Offshoring.....	15
2.2.1 Offshoring factoren (beweegredenen).....	15
2.2.2 Waarom blijkt offshoring soms geen succes?	16
2.3 Reshoring.....	17
Huidige stand van literatuur.....	17
2.3.1 Reshoring factoren	18
Reshoring drivers.....	18
2.3.1.1 Total landed manufacturing cost	20
2.3.1.2 Product quality	21
2.3.1.3 Protection of intellectual property.....	21
2.3.1.4 Supply chain/operational risks	21
2.3.1.5 Scalability and capacity ramp-up time	22
2.3.1.6 Capital investment and fixed-cost structure	22
2.3.1.7 Responsiveness to local customer & Time to market	22
2.3.1.8 Regulatory regime	23
2.4 Reshoring arbeidsmarkt	24
2.4.1. Reshoring personeelskwesties	25

2.4.2 Transformation of Labour	26
2.5 Sturingsinstrumenten overheid.....	28
2.5.1 Economische middelen	29
2.5.2 Communicatie en netwerk	30
2.5.3 Juridische middelen.....	31
2.6 Conceptueel model	32
H3 Onderzoeksvorm.....	34
3.1 Onderzoeksopzet.....	34
3.2 Operationalisatie	37
3.3 Onderzoekspopulatie	39
H4 Empirische bevindingen.....	41
4.1 Locatietheorieën	41
4.1.1 Factoren.....	42
4.2 Reshoring factoren	43
4.2.1 Total landed manufacturing cost	43
4.2.2 Product quality	45
4.2.3 Protection of intellectual property.....	46
4.2.4 Supply chain/operational risks	46
4.2.5 Scalability and capacity ramp-up time	48
4.2.6 Capital investment and fixed-cost structure	48
4.2.7 Responsiveness to local customer & Time to market	49
4.2.8 Regulatory regime	50
4.3 Arbeidsmarkt	51
4.3.1 Arbeidsmarktkwesties	51
4.3.2 Transformatie van arbeid	53
4.3.3 Personeel	55
4.4 Overheid	57
4.4.1 Economisch.....	57
4.4.2 Communicatie	58
4.4.3 Juridisch	62
4.4.4 Mogelijke (interne) obstakels.....	64
H5 Analyse.....	65
5.1 Locatietheorieën	65
5.2 Reshoring factoren	66

5.3 Mate van reshoring en arbeidsmarktkwesties.....	68
5.3.1 Personeel en arbeidsmarkt kwesties.....	68
5.3.2 Hoeveel werkplekken levert reshoring op?	69
5.4 Overheid.....	71
5.4.1 Economisch.....	71
5.4.2 Communicatie	72
5.4.3 Juridisch.....	73
5.5 Toepassing sturingsinstrumenten ten opzichte reshoring factoren	74
5.5.1 Interne variabelen	74
5.5.2 Extern variabelen.....	75
5.5.3 Doelstellingen overheid.....	77
5.4.4 Welke rol neemt de huidige overheid aan	78
H6 Conclusie en aanbevelingen	79
6.1 Deelvraag 1.....	79
6.2 Deelvraag 2.....	80
6.3 Deelvraag 3.....	81
6.4 Hoofdvraag.....	83
6.5 Aanbevelingen.....	85
Bibliografie	87
Bijlage 1: Codering.....	92

Overzicht illustraties

Figuur 1. Reshoring factoren (Hackett group, 2012)	p. 19
Figuur 2. Conceptueel model	p. 32
Figuur 3. Doelgroep reshoring	p. 34
Figuur 4. Conceptueel model	p. 37
Figuur 5. Operationalisatie	p.38
Figuur 6. Respondenten ondernemers	p. 39
Figuur 7. Respondenten overheid	p. 40
Figuur 8. Respondenten semi-overheid & werkgeversorganisatie	p. 40

H1 Introductie reshoring

In december 2009 werd Rob Karsmakers aangesteld als fabrieksmanager van de Philipsfabriek in Drachten. Met zijn benoeming nam hij persoonlijk de taak op zich om de fabriek innovatief en vooruitstrevend te maken. Nog diezelfde maand werd een “town hall meeting” georganiseerd in een lege hal voor alle medewerkers van de fabriek. Met enige nervositeit verschenen alle tweeduizend medewerkers die dag op de bijeenkomst, bang voor een reorganisatie. De boodschap van Rob verraste iedereen: geen reorganisatie, geen ontslagen, maar een gloednieuwe geautomatiseerde fabriek. Die lege hal waar de bijeenkomst plaatsvond, zou één jaar later vol met gloednieuwe apparatuur staan, bemand door alle oude medewerkers.

Wat heeft ervoor gezorgd dat Rob Karsmakers besloot om te investeren in een fabriek in Drachten? In de vier jaar voor zijn aanstelling was Rob werkzaam in fabrieken in China namens Philips, deze tijd bleek cruciaal voor zijn beeld betreffende produceren in het buitenland. Hoewel de Nederlandse werknemer duurder is, blijkt de Chinese arbeidsmarkt verre van ideaal voor de productie van een complex product. De arbeidsmarkt in China wordt steeds krappere, waardoor het verloop hoog is. De opleiding- en operationele kosten blijken daardoor niet op te wegen stabiliteit van de Nederlandse werknemers. Voor Rob Karsmakers was het behouden in en deels terughalen van werk naar Drachten een bewuste zet.

1.1 Reshoring: een reactie op offshoring

Deze casus is een Nederlands voorbeeld van reshoring, oftewel de verplaatsing van een productielijn op internationaal niveau. Om reshoring goed in zijn context te kunnen begrijpen is het nuttig om eerst een abstract overzicht te verkrijgen van een aantal ontwikkelingen die hebben geleid tot de huidige situatie. Reshoring is namelijk geen op zichzelf staande ontwikkeling, het is een onderdeel van de globalisering en de bijbehorende mogelijkheid om overal ter wereld te kunnen produceren. Deze ontwikkeling, gestart in de jaren 60, wordt ook wel offshoring genoemd.

Offshoring was van origine een bedrijfstactiek van grote corporaties om voor lage lonen grote hoeveelheden aan producten te produceren en exporteren. Door ‘dure’ productie in westerse landen te verplaatsen naar lage lonen landen, kon de stukprijs fors omlaag. Voornamelijk Oost Europa, midden en Zuid-Amerika en Azië bleken populair. Waar in het begin voornamelijk grote organisaties deze overstap maakten, volgde later vele andere organisaties om toch op kosten te kunnen blijven concurreren. Tegenwoordig is offshoring dan ook een optie die alle organisaties open houden bij het evalueren van hun productielijn.

Toch blijkt offshoring steeds onaantrekkelijker voor ondernemers. Vraag en aanbod, één van de meest basale economische principes heeft gezorgd voor een ommekeer in deze ontwikkeling. Met het aantrekken van steeds meer bedrijven die dezelfde stappen maken, ontstaat steeds meer concurrentie op de arbeidsmarkt in lage lonen landen. Het loon van medewerkers is bijvoorbeeld in China met 44% gestegen in vijf jaar, en het verloop is door voldoende aanbod aan werkplekken zeer hoog. De fabriek die het meeste loon aanbiedt, behoudt zo de beste medewerkers. Hoewel het verschil in loon tussen een medewerker in ontwikkelde landen vooralsnog lager blijft, wordt dit met de loop der tijd steeds geringer door veranderende omstandigheden.

Nog voordat reshoring als ontwikkeling officieel werd benoemd, waren organisaties zich er al steeds vaker van bewust dat offshoring niet altijd goedkoper uitviel. Hoewel de kostprijs bijna altijd lager uitpakt dan in westerse landen, zijn de operationele kosten vaak onvoorzien hoog. Met het stijgen van de lonen van medewerkers, werden andere problemen die ervaren werden ook steeds meer

uitvergroot. Lage output en kwaliteit, hoog verloop en weinig patentbeveiliging zijn voorbeelden van een aantal van de problemen die eerder voor lief werden genomen voor de hogere winsten. Daarnaast blijken de stijgende kosten van het transport en nadelen als lange levertijden operationele problemen op te leveren. Om voornamelijk inzicht te krijgen in de verborgen kosten van offshoring, werd het total cost of ownership model ontwikkeld. Met dit model trachten organisaties te kunnen berekenen hoe duur productie in het buitenland daadwerkelijk is. Met dit inzicht zijn steeds meer organisaties hun keuzes gaan her-evalueren en de optie gaan overwegen om productie in het thuisland plaats te laten vinden, oftewel reshoring.

1.1.2 Backshoring, nearshoring, inshoring, of toch reshoring?

Met het inzichtelijk krijgen van de kosten van offshoring, zijn steeds meer instanties en bedrijven gaan onderzoeken naar de mogelijkheden om in het thuisland te produceren. Waar offshoring een verplaatsing, c.q. herlocalisering, van de bedrijfsactiviteiten naar het buitenland betekent, is reshoring daar de tegenpool van.

Reshoring heeft tegenwoordig echter een bredere betekenis meegekregen. Cruciaal voor dit onderzoek is dan ook de definitie, dit bepaalt namelijk welke ontwikkelingen toegedicht worden tot reshoring. Eén van de meest simpele betekenissen is die van Gray (2013): *“Reshoring is fundamentally a location decision.”*. Echter, deze betekenis omvat ook offshoring. Een belangrijke nuance die gemaakt moet worden is dat de locatiekeuze wel binnen een bepaalde regio of land moet plaatsvinden. Holz (2009) heeft een gerichtere definitie opgesteld: *“The geographic relocation of a functional, value creating operation from a location abroad back to the domestic country of the company”* (Holz, 2009: 156). Deze definitie wordt als nog met één onderdeel uitgebreid, namelijk het behouden van productiewerk in een bepaalde regio. Alle onderdelen bij elkaar gevoegd leidt tot de volgende definitie voor reshoring die gedurende het onderzoek aangehouden wordt:

Reshoring is een geografische bedrijfskeuze gericht op het behouden of terughalen van productiewerk binnen een specifieke regio.

Met de vaststelling van de definitie kan er gekeken worden naar de casus van het onderzoek. Deze zal gevolgd worden door de vraagstelling.

Gedurende de vergadering van 6 november 2014 heeft de PVDA een motie ingediend (Rotterdam P. , 2014), genaamd Made in Rotterdam. Het doel van deze motie is om te onderzoeken welke drempels bedrijven ervaren bij hun overweging om de productie naar Rotterdam terug te halen en hoe deze verwijderd kunnen worden. Made in Rotterdam heeft als streven om Rotterdam als merk sterker neer te zetten en zo meer productie naar de stad toe te trekken. De rol die de maakindustrie in de stad moet spelen moet heroverwogen worden. De gemeente zelf tracht daarvoor het vestigingsklimaat te verbeteren en zo (inter)nationale bedrijven naar de stad toe te kunnen trekken. Dit is wenselijk omdat deze bedrijven arbeidsplaatsen met zich mee brengen en daarmee een impuls aan de stad te geven, in de vorm van werkgelegenheid voor verschillende doelgroepen.

De PVDA is aldus van mening dat het terughalen van productiewerk de economie en werkgelegenheid positief beïnvloeden. De participatiewet, ingesteld in 2015, levert de stad verschillende kansen betreffende arbeidsmarkt -kwesties. Het doel van de participatiewet is om zoveel mogelijk mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt te laten participeren in werk. Hiervoor wordt geacht dat bedrijven een bepaalde mate van maatschappelijke verantwoordelijkheid op zich nemen. Er is gekozen

om een standaard van vijf procent van het personeelsbestand toe te wijden aan deze doelgroep. Voor een gemeente als Rotterdam, die al langer worstelt met een overschot aan (langdurig) werklozen, kan deze kans aangegrepen worden om meer werk te creëren voor deze doelgroep.

1.2 Probleem- en vraagstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om een bestuurskundig inzicht te bieden in de reshoring ontwikkeling binnen de regio Rijnmond. Centraal staat het koppeling van de behoeftes van een bedrijf bij reshoring ontwikkelingen met de sturingsinstrumenten die de lokale overheid bezit. Aan de hand van theoretisch- en empirisch onderzoek wordt uiteindelijk gekeken welke instrumenten het beste ondernemers zou kunnen ondersteunen bij hun reshoring processen.

Dit heeft geleid tot de volgende vraagstelling:

In welke mate kan reshoring zorgen voor werkgelegenheid in de regio Rijnmond en welke instrumenten bezit de lokale overheid om ondernemers in dit proces te ondersteunen?

Ter ondersteuning van de beantwoording van de vraagstelling er deelvragen opgesteld. Met de drie deelvragen wordt getracht de kernsubjecten van de vraagstelling te behandelen, namelijk reshoring als ontwikkeling, de arbeidsmarkt en de instrumenten die de overheid hiervoor kan inzetten. De deelvragen zijn gebaseerd op het conceptueel model. Met de beantwoording van iedere deelvraag wordt een deel van het conceptueel model behandeld. De indeling van de scriptie volgt tevens grotendeels dezelfde structuur als de deelvragen.

Deelvraag 1:

Welke voorwaarden stellen ondernemers voor het overwegen van reshoring?

Met deze deelvraag wordt getracht inzicht te krijgen in de reshoring ontwikkeling. Aan de basis van reshoring staan ondernemers die bepaalde veranderingen in hun omgeving opmerken en hun bedrijfsmodel daarop aanpassen. Door inzicht te verkrijgen in deze factoren, kan gekeken worden welke methoden en instrumenten de overheid moet toepassen om reshoring te promoten.

Deelvraag 2:

In welke mate levert reshoring werkgelegenheid op in de regio Rijnmond?

Centraal in dit onderzoek staat de mate van werkgelegenheid die reshoring kan bieden. Met de beantwoording van deze vraag wordt gekeken of het voor de lokale overheid loont om tijd en geld te steken in reshoring. Een centraal thema die in deze deelvraag wordt meegenomen is de transformation of labour. Enkel het terughalen van productie is namelijk nog geen garantie voor een hogere werkgelegenheid.

Deelvraag 3:

Met behulp van welke instrumenten kan de lokale overheid reshoring keuzes beïnvloeden?

Waar reshoring voornamelijk vanuit bedrijfskundige optiek onderzocht is, wordt hier getracht antwoord te geven op welke rol de overheid kan aannemen. Met behulp van deze deelvraag wordt gekeken welke instrumenten de lokale overheid bezit om het aandeel aan reshoring bewegingen in de regio te maximaliseren.

1.2.1 Maatschappelijke relevantie

Rotterdam strijdt al decennia lang met problemen op de arbeidsmarkt. Reshoring biedt mogelijk een deel van de oplossing voor dit probleem, maar enkele stappen moeten nog gemaakt worden voordat dit mogelijk is. Dit onderzoek moet bijdragen aan inzicht in de mogelijkheden van reshoring. Dit gebeurt deels door het onderwerp vanuit de ondernemer én de overheid te belichten. Door de aansluiting tussen ondernemer en overheid te verbeteren, kan dit resulteren in meer arbeidsplekken. Dit onderzoek tracht door middel van het aanbieden van aanbevelingen de zoektocht naar een deeloplossing voor de arbeidsmarktproblematiek in Rotterdam te ondersteunen.

1.2.2 Wetenschappelijke relevantie

De reshoring ontwikkeling is door verschillende instanties en hoogleraren onderzocht. Veelal met de insteek om de ontwikkeling in het algemeen te onderzoeken, met vaak één specifieke variabele of thema nader uitgewerkt. Dit heeft vooralsnog geleid dat Reshoring literatuur voornamelijk vanuit bedrijfskundige of economische oogpunt ontwikkeld is. Voor dit onderzoek is gekozen om bedrijfskundige en bestuurskundige thema's te combineren. Waar in eerste instantie de bedrijfskundige aspecten onderzocht zullen worden, zal naderhand dieper ingegaan worden op de rol van de overheid hierin. Met de behandeling van verschillende instrumenten wordt antwoord gegeven op de effectiviteit van de overheid als promotor van reshoring. Deze nieuwe invalshoek moet zorgen voor een beter beeld in de samenwerking tussen bedrijf en overheid, gecombineerd met informatie over reshoring als ontwikkeling, specifiek gericht op de Rijnmond regio.

1.2.3 Structuur onderzoek

Voor dit onderzoek is gekozen voor een top down benadering van de reshoring ontwikkeling. Eerst wordt ingegaan op de algemene situatie van de reshoring ontwikkeling in combinatie met de rol van de ondernemers hierin. Daaropvolgend wordt de impact van reshoring op het personeelsbeleid en de arbeidsmarkt behandeld. Geëindigd wordt met de rol van de overheid in deze processen. Deze structuur zal met uitzondering van hoofdstuk drie aangehouden worden.

H2 Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk is zo opgebouwd dat de lezer een beeld krijgt van alle factoren die reshoring beïnvloeden. Op de eerste plaats wordt getracht inzicht te geven in de basis van reshoring, namelijk de locatiekeuze. Daarnaast wordt geschreven over de ontwikkeling van offshoring.

Het hoofdstuk gebruikt de in hoofdstuk één opgestelde deelvragen als rode draad. Gestart wordt met het oogpunt van de ondernemer. Hierin worden de factoren besproken die de ondernemer beïnvloeden in het maken van een keuzes. In het tweede deel worden de arbeidsmarkteffecten besproken. Het doel van dit onderdeel is antwoord te geven op de impact van reshoring op de arbeidsmarkt. Als laatste worden de overheidsinstrumenten besproken. Met dit onderdeel wordt deelvraag drie beantwoord.

2.1 Locatiekeuze

“Reshoring is fundamentally a location decision.”. Deze uitspraak van Ellram (2013) vormt in feite de basis van ontwikkelingen op het gebied van globalisering. Om reshoring als onderdeel hiervan te begrijpen, is het van belang om de redeneringen achter locatiekeuzes te begrijpen. In deze paragraaf wordt ingegaan op de theorieën over *“firm relocation”*, oftewel de verplaatsing van ondernemingen. Binnen deze stroming bestaan drie verschillende theorieën, namelijk (Boschma et. al., 2002):

1. Klassieke locatietheorie
2. Neoklassieke locatietheorie
3. Behaviorale locatietheorie

De basis van alle huidige locatietheorieën is gelegd in de stroming die wij tegenwoordig de klassieke locatietheorieën noemen. Aan de basis van deze theorie stond Alfred Weber (1909) in het begin van de 20^e eeuw (Simons, 2012) (Van Dijk, 2009). Weber behoorde tot één van de eerste schrijvers die rekening hield met de effecten van de locatie op de totale winst en het marktaandeel van een organisatie. Cruciaal in zijn model was de waarde van transport. Met het vinden van de juiste locatie zou een organisatie zo laag mogelijke transportkosten creëren, waarmee ze een bepaald marktaandeel konden veroveren. Één van de belangrijkste assumpties van deze theorie was dat alle ondernemers uitgaan van winstmaximalisatie. Volgens Weber was de ondernemer in de positie om alle benodigde informatie te kunnen verzamelen en op basis daarvan een rationeel en winst maximaliserend besluit te kunnen maken.

Voortbordurend op Webers werk werd de neoklassieke locatietheorie ontwikkeld. Eén van de grootste wijzigingen is dat vanuit meerdere disciplines naar locatievraagstukken bekeken wordt. Echter is, net als bij de klassieke theorie, de algemene strekking bij de neoklassieke theorieën dat de ondernemer een *“economic man”* is. De ondernemer is volgens deze theorie in staat om alle benodigde informatie bij elkaar te vinden om een rationeel besluit te kunnen maken. Bovendien zijn de theorieën sterk normatief over het gedrag van de ondernemer.

De behaviorale locatietheorie stapt af van de rationele ondernemer en winstmaximalisatie. Bepaalde voorkeuren of ervaringen van de ondernemer bepalen de keuzemogelijkheden. Cruciaal is de in de jaren 50 geïntroduceerde term *bounded rationality* (Simon, 1957). *Bounded rationality* staat voor beperkte rationaliteit bij het maken van beslissingen. Personen zijn dus niet in staat om puur rationele besluiten te nemen. Er kunnen hier drie verschillende vormen onderscheiden worden, namelijk:

1. Beperkte rationaliteit: de ondernemer simplificeert het doel binnen de grenzen van het aspiratieniveau.
2. Procedurele rationaliteit: het doel wordt opgesplitst in onderdelen zodat in stappen gewerkt kan worden.
3. Expressieve rationaliteit: niet enkel de omgeving, maar ook andere factoren hebben invloed op de ondernemer

Binnen deze theorie bestaan tevens twee onderverdelingen, namelijk programmeerbaar en non-programmeerbaar. Tot programmeerbare besluiten behoren dagelijkse keuzes. Eén persoon heeft al ervaring met deze omstandigheden en kan daardoor relatief gemakkelijk besluiten maken op basis van eerdere ervaringen. Bij non-programmeerbare besluiten is het zo dat de ondernemer terecht komt in een (relatief) nieuwe situatie en niet in het bezit is van alle informatie die benodigd is voor een rationeel besluit (Simon, 1957). Een persoon in deze situatie heeft mogelijk niet de toegang tot de benodigde informatie, of ervaart de situatie als te complex om met alle factoren rekening te houden. In dit geval vallen personen vaak terug op hun ervaring en kennis uit eerder voorgekomen soortgelijke situaties.

Het besluitvormingsproces vindt binnen een organisatie vaak binnen een bepaald patroon plaats. Townroe (1973) zijn bevindingen waren dat er vijf stappen gemaakt worden bij het maken van een besluit. Verschillende vervolgonderzoeken hebben hier stappen aan toegevoegd of geschrapt. In 1996 onderzocht Louw (1996) de locatiekeuzes van grote organisaties in Nederland. Zijn model bevatte drie momenten met drie soortgelijke stappen van Townroe, namelijk: oriëntatie, selectie en onderhandeling. Gedurende iedere stap komen de verschillende factoren naar voren die van belang zijn in het besluitvormingsproces. Wat deze factoren omvatten wordt in de volgende paragraaf besproken.

2.1.1 Factoren

De voorgaand besproken theorieën zijn relatief algemeen en gericht op het besluitproces van ondernemers. In dit hoofdstuk wordt een verdieping gemaakt in de Nederlandse situatie. In de laatste decennia hebben voornamelijk Van Dijk en Pellenbarg (1999) onderzoek gedaan naar bedrijfsverplaatsingen in Nederland. In 1999 hebben zij voor hun onderzoek een lijst van in totaal negentien variabelen opgesteld die invloed hebben op de keuze van een ondernemer. Deze lijst valt onder te verdelen in drie hoofdthema's, namelijk:

1. Interne factoren van het bedrijf
2. Locatie factoren
3. Externe factoren van het bedrijf

Voor het onderzoeken van deze factoren hebben Van Dijk en Pellenbarg (1999) hun onderzoek uitgevoerd met de behaviorale locatietheorie als basis. Ze erkennen dat niet iedere factor volledig onderzocht wordt, maar enkel binnen een bepaald kader van acceptabele opties. Hierin kiest de ondernemer wel de optie die binnen de kaders van winstgevendheid zitten, maar niet altijd de optie die het meest winstgevend blijkt te zijn. Een belangrijke onderscheiding in het onderzoek wordt gemaakt tussen push- en pullfactoren. De beweegredenen van locatieverandering komen vaak voort uit verminderde winstgevendheid op hun huidige locatie (push), of potentiële kansen in een nieuwe locatie (pull). Buck Consultants (1998) onderzochten welke push en pull factoren leidend waren bij een

verhuizing. Bij een verhuizing, ongeacht de vorm van de verhuizing, bleek ruimtegebrek de primaire reden. Voor push factoren blijken vooral beperkingen van de winstgevendheid van de huidige locatie van belang te zijn. Bij pull factoren komen vooral punten naar voren die operationele kansen bieden en het gemak verhogen. Voorbeelden hiervan zijn marktligging, bereikbaarheid en woon-werk afstand.

De voorgaande onderzoeken waren voornamelijk binnenlands gericht. Reshoring is echter een verplaatsing van productie op internationaal niveau. Andere factoren zullen in internationale processen meegenomen worden. Eén van de belangrijkste verschillen tussen nationale en internationale bedrijven volgens Luttik, Breman, van den Bosch en Vreke (2009) is dat nationale bedrijven meer naar lokale factoren kijken. Internationale bedrijven opereren meer vanuit een trechterprincipe, eerst op continentniveau, daarna nationaal en daarna pas naar de regio. Blijkt één van die punten niet te voldoen aan hun wensen, zullen ze niet verder kijken naar alle andere opties. Het is dus voor buitenlandse investeringen in een regio van belang dat het op landelijk en continentaal niveau aantrekkelijk is voor buitenlandse organisaties om daar in te investeren.

2.2 Offshoring

Offshoring is een proces dat sinds de jaren 60 zijn intrede heeft gemaakt. Initieel zagen voornamelijk grote organisaties financiële kansen in het verplaatsen van zogenaamde 'bleu collar' banen. In de jaren erna volgden echter ook kleinere organisaties om dezelfde voordelen te benutten en de concurrentie te kunnen volgen.

Hedendaags heeft offshoring zich ontwikkeld tot een aspect van de globale markt waarin niet alleen producten, maar ook diensten verplaatst worden. Tussen de huidige vormen van offshoring bestaan echter primaire verschillen, voornamelijk tussen productie en diensten offshoring (Lewin, Volberda, 2011). De nadruk van dit onderzoek ligt op offshoring van productie, daarom zal offshoring van diensten minimaal worden behandeld.

2.2.1 Offshoring factoren (beweegredenen)

Snoei en Wiesmann (2015) hebben gedurende hun literatuuronderzoek geconstateerd dat door deskundigen aangeraden wordt om niet op één factor (veelal stukprijs) de offshore afweging te maken. Ze stellen namelijk dat de marktomstandigheden aan snelle verandering onderhevig kunnen zijn. Eén van de hoofdredenen om te offshoren kan daardoor snel wegvallen. Toch lijken veel organisaties volgens Kinkel en Maloca (2009) hun besluit te maken met behulp van simpele modellen die de dynamische marktomgeving niet meeneemen. Het kiezen van een locatie is vaak een proces van afstrepen van verschillende mogelijkheden, waarin complexe factoren onvoldoende meegenomen worden (Baaij, van den Berghe, van den Bosch and Volberda, 2005).

Fratocchi, et al. (2015) hebben de beschikbare cijfers van offshore bewegingen uit Nederland, Zweden en Denemarken geanalyseerd. Hieruit bleek dat de primaire redenen voor offshore bewegingen kostenbesparingen waren. Dit is een opmerkelijke constatering, gezien de huidige locatietheorieën winstmaximalisatie minder relevant noemen.

Toch kan de offshore ontwikkeling niet zo simpel gekaderd worden. Hedendaagse theorieën stellen dat offshoring een co-evolutionaire ontwikkeling is met multidisciplinaire causaliteit. De cliënt en de leverancier zullen beiden tijd en moeite investeren in goede onderlinge relaties (Lahiri and Kedia, 2011). Lewin and Volberda (2011) creëerden een model waar interacties tussen verschillende disciplines meegenomen worden. Onder deze disciplines vallen onder andere de intenties van managers, padafhankelijkheid en kennisaccumulatie.

Lewin and Volberda (2011) voegen daar nog één factor aan toe, namelijk isomorphic pressures. Isomorphic pressures staat voor het kopiëren van gedrag waardoor bedrijven dezelfde stappen maken als hun concurrentie. Organisaties die niet meegaan met de concurrentie lopen het risico aandeelhouders en klanten te verliezen. Deze theorie van Lewin en Volberda (2011) kan deels verklaren waarom veel industrie uit Nederland vertrokken is, met als voorbeeld de textielregio Twente die de concurrentie met lage lonen landen verloren heeft.

Een meer recente offshoring ontwikkeling is de zoektocht naar potentieel hoogopgeleid personeel. Ondernemers in ontwikkelde landen klagen al geruime tijd over een gebrekkig niveau van personeel. Met de globalisering is niet enkel meer de zoektocht naar goedkoop personeel van toepassing, maar ook steeds vaker wordt wereldwijd gezocht naar het beste talent. Derdewereldlanden als India en China hebben hierop ingespeeld door fors te investeren in R&D.

2.2.2 Waarom blijkt offshoring soms geen succes?

Ellram, Tate en Petersen (2013) hebben een lijst opgesteld met een aantal factoren die verklaren waarom offshoring geen gegarandeerd succes meer is voor vele organisaties. De lijst ziet er als volgt uit:

- The rising cost of fuel and associated transportation costs
- The rising cost of labor in low-cost countries
- The slowing of the global supply chain due to the shipping industry adoption of slow steaming
- The improving ratio of U.S. labor output/productivity per labor dollar
- The growing concern toward environmental issues
- Real and anticipated volatility in currency valuation
- Increasing theft of intellectual property when dealing in global regions
- The fast response time and leaner supply chain associated with locating manufacturing closer to the end customer/consumer
- Perception of quicker recovery in the case of supply chain disruption
 - Bron: (Ellram, Tate en Petersen, 2013)

In hoeverre een organisatie al kennis heeft met internationale handelingen blijkt van groot belang voor de mate van problemen dat ervaren wordt tijdens productie in het buitenland. Om niet in de valkuilen van het produceren in het buitenland te vallen is namelijk kennis nodig die in vele organisaties niet aanwezig is. Bijvoorbeeld de cultuur van de organisatie die mee moet worden genomen naar de nieuwe productielocatie. Lukt dit niet, dan loopt een organisatie vaak tegen operationele problemen aan (Kinkel, 2013). Kinkel (2012) beweert dat 'path dependancy' een grote rol speelt in de keuzes om de productie te verplaatsen. Een organisatie met meer ervaring ('internationalisation') kan vaker succesvol de benodigde stappen zetten. De grootte van een organisatie speelt hier vaak een rol in. Hoe groter de organisatie, hoe meer risico's ze (kunnen) nemen, en hoe meer ervaring ze met internationalisering hebben. Tevens speelt de mate van standaardisatie van de productieprocessen mee (Canham, Hamilton, 2013). Echter worden de meeste keuzes uiteindelijk gemaakt op basis van beperkt rationele kennis (Kinkel, 2012). Gray (2013) voegt daar nog aan toe dat vele off- en reshorebeslissingen niet vanuit veranderingen in de omgevingsfactoren komen, maar vanuit veranderingen in de managers lagen in de organisatie waardoor de kennis en standpunten dus wijzigen.

Een belangrijke factor blijkt echter zijn oorsprong te vinden in simpele economische principes. Een land in ontwikkeling verkrijgt in de loop der tijd steeds meer middelen en welvaart, maar wordt daardoor vaak ook duurder. Vele offshoring landen die in het verleden geschikt waren, zijn al zodanig duur geworden dat de voordelen die ze boden niet meer van toepassing zijn (Chu, Cozzi, Furukawa, 2013). Met het bezit van deze kennis blijken veel organisaties (toekomstige) offshore keuzes te heroverwegen. Blijkt de keuze uiteindelijk te vallen op het terughalen van de productie, dan komt reshoring in beeld. Dit wordt in het volgende paragraaf besproken.

2.3 Reshoring

De kern van dit onderzoek betreft een antwoord op de vraagstelling in hoeverre reshoring ontwikkelingen aanwezig zijn in combinatie met de mogelijkheden van de overheid om hierop te sturen. Voordat ingegaan kan worden op deze mogelijkheden wordt eerst duidelijk gemaakt wat de reshoring ontwikkeling precies inhoudt. Zoals besproken in de vorige paragraaf ervaren organisaties met productie in het buitenland verschillende negatieve factoren. Bedrijven overwegen daarop om hun productie terug te halen. In het komende stuk wordt vanuit bedrijfskundig inzicht ingegaan op welke factoren van belang zijn bij deze beslissing, en welke voor- en nadelen productie in een ander land of thuisland bezitten.

Om op deze vraag een antwoord op te kunnen geven is voor dit onderzoek een literatuurstudie uitgevoerd. Eén van de nadelen is de ambiguïteit die rondom het woord reshoring bestaat. Sinds 2009 zijn termen als backshoring, back-reshoring, backsourcing, inshoring, onshoring, etc. gebruikt om dezelfde ontwikkeling te beschrijven. Niet alleen zijn er verschillende benaming voor dezelfde ontwikkeling gangbaar, de aangehouden betekenis van de term is vaak afhankelijk van de schrijver. Bij deze literatuurstudie zijn om die reden diverse termen voor reshoring gebruikt.

Tevens van belang voor dit onderzoek blijkt de uitspraak Canham en Hamilton (2013). Reshoring wordt door vele partijen niet enkel als het terughalen van productie gezien, maar ook het behouden van productie. Canham en Hamilton (2013) stellen dat bedrijven die ervoor kiezen om op hun locatie te blijven, dezelfde overwegingen maken als bedrijven die reshoren. Dit onderdeel van het theoretisch kader bespreekt de term reshoring in brede zin.

Huidige stand van literatuur

Anders dan offshoring is reshoring in de wetenschap een relatief onbekend onderwerp. De eerste officiële literatuur waarin reshoring benoemd werd stamt uit 2009. In deze literatuur werd de term back-shoring gebruikt (Fratocchi et al. 2011). Hoewel de literatuur langzaam terrein wint, blijkt het moeizaam om bedrijven te vinden die bereid zijn om aan een onderzoek mee te werken. Verschillende auteurs merken op dat medewerking verlenen aan een reshoring onderzoek gelijk staat aan het toegeven van je fouten (Kinkel, 2009) (Fratocchi, 2013) (Snoei, Wiesmann 2015). Toegeven aan een stap terug naar het thuisland wordt veelal gezien als een gefaald offshore avontuur. Bedrijven zijn daardoor bang voor gezichtsverlies (Fratocchi, et al. 2013). Om toch nog enige informatie te vergaren wordt gebruik gemaakt van databases die beschikbaar zijn gesteld. Een veelgebruikte database op Europees niveau is het EMS. Hierin is data te vinden over o.a. Oostenrijk, Kroatië, Denemarken, Nederland, enz.

Nog voor de eerste wetenschappelijke artikelen verschenen blijkt reshoring al plaats te vinden. (Fratocchi, et al. 2013). Toentertijd werd deze ontwikkeling echter nog niet opgemerkt door de wetenschap. Duitsland behoort tot één van de eerste landen waarin onderzoek naar reshoring is gedaan. Een relatief groot deel van de literatuur vindt daarnaast zijn origine in Duitsland (Fratocchi, et al. 2013). Verschillende empirische waarnemingen van reshore bewegingen zijn al gevonden nog voordat er nog daadwerkelijk een term aan werd toegewezen.

De Duitse Hoogleraar Steffen Kinkel (2009) behoorde tot één van de eerste hoogleraren die onderzoek uitvoerde gebruikmakend van de term reshoring. Zijn voornaamste empirische bron was de eerder genoemde Europese database (EMS) inclusief een enquête onder 1600 verschillende organisaties. In de jaren na het eerste onderzoek van Kinkel bleef hij zich verdiepen in de ontwikkelingen van reshoring

in Duitsland en Europa. Na verloop van tijd verschenen andere hoogleraren die zich bogen over het onderwerp. Voornamelijk de Italiaanse hoogleraar Fratocchi heeft zich gespecialiseerd in het onderwerp. Voortbordurend op het onderzoek van Kinkel heeft Fratocchi diverse enquêtes gehouden voor gegevensverzameling. Literatuur over deze ontwikkeling is uiteindelijk gevonden in Nederland, Duitsland, Frankrijk, Italië, Zweden, Nieuw Zeeland en de Verenigde Staten. Het merendeel van deze literatuur blijkt voornamelijk literatuuronderzoek met gefocust op één factor. Veel verwijzingen worden uiteindelijk gemaakt naar het initiële onderzoek van Kinkel (2009). Voor veel onderzoekers vormt Kinkel zijn onderzoek dan ook de basis. In het komende hoofdstuk worden de uitkomsten van het literatuuronderzoek behandeld betreffende de factoren die reshoring beïnvloeden.

2.3.1 Reshoring factoren

Waar de nadelen van offshoring zich bleven opstapelen, kon een reactie uit het bedrijfsleven niet uitblijven. In 2005 hield Deloitte Consulting een onderzoek waarin 70% van de outsourcingbedrijven aangaf negatieve ervaringen ondervonden te hebben (Sarder, Nakka, 2014). De situatie is echter niet zo simpel dat organisaties hun productie terughalen naar hun thuisland. Ondanks die nadelen ervaren bedrijven namelijk nog steeds voordelen. Ze zijn veelal van mening nog steeds concurrerend te kunnen zijn in het buitenland. Martinez-Mora en Merino (2014) stellen dat reshoring gezien moet worden als een wijziging in de competitieve voordelen die een land te bieden heeft. Dachs en Zanker (2014) stellen dat voordelen die een land of regio initieel boden zijn verlopen of weggefallen. Door veel organisaties wordt in dat geval in eerste instantie gekeken naar andere productielocaties. Veelal wordt dan eerst in de nabijheid van hun laatste productielocatie gekeken, Meestal zijn dit andere landen in Azië of Oost-Europa (Bishop, 2011). Omdat veel landen dezelfde ontwikkelingen als China doormaken, blijken er steeds minder landen over te blijven die bepaalde voordelen bieden. De keuze om de productie terug te halen naar het thuisland wordt dan een belangrijke overweging.

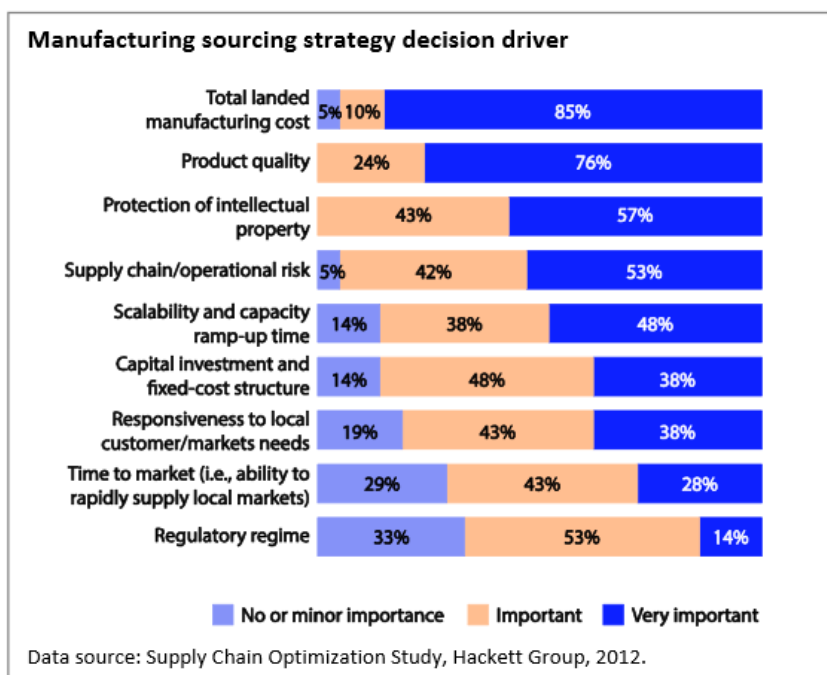
Een interessante conclusie die getrokken is in een onderzoek naar de omvang van de reshoringontwikkeling betreft de looptijd van off- tot reshoringbewegingen. Waar vroeger gemiddeld acht tot tien jaar voorbij ging voordat de stap terug gemaakt werd, is dat tegenwoordig terug gelopen tot maar vier tot zes jaar (Fratocchi, et al. 2011). Mogelijk betekent dit dat organisaties steeds sneller de keuze maken om een offshoremislukking toe te geven, of worden er steeds meer kansen gezien in het thuisland. Vooralsnog wordt echter de economische crisis gezien als reden voor de versnelling in de looptijd van de reshoring-keuzes.

Reshoring drivers

Kinkel (2009, 2014) maakte in zijn onderzoeken in 2009 en 2014 een opmerkelijk statement. Reshoring bewegingen zijn niet altijd bewuste keuzes, maar zijn voornamelijk correcties van offshoringfouten (Gray et al., 2013; Kinkel and Maloca, 2009). Martínez, Mora and Merino (2014) stellen echter het tegenovergestelde en noemen reshorebewegingen bewuste strategische keuzes. Snoei en Wiesmann (2015) houden het op het midden en stellen dat de nadruk ligt op het corrigeren van offshore fouten, maar dat de intensiteit hiervan per land verschilt. Gray et al. (2013) voegt hier nog aan toe dat het niet vanzelfsprekend is om ervan uit te gaan dat reshoringprocessen in tegenstelling tot offshoring wel volledig rationeel plaatsvinden. Vaak bezitten organisaties niet meer kennis dan ten tijde van hun offshoring keuzeproces. Verschillende interne en externe factoren beïnvloeden dus de factoren die het keuzeproces vormen.

Het blijkt dus dat het opzetten van één duidelijke lijst met reshoring variabelen zo zijn complicaties oplevert. Eén van de belangrijke factoren die het aandeel van reshoring literatuur beperkt is dat er pas recentelijk (2016) een framework ontwikkeld is. Gray (2013) benoemt bovendien dat beslissingsprocessen met betrekking tot off- en reshoring vaak niet foutloos verlopen en daardoor moeilijk te onderzoeken zijn. Verschillende schrijvers bekijken de trend om die reden vanuit verschillende 'brillen' om toch bepaalde asserties te kunnen maken. Bij het opzetten van één duidelijke lijst die alle factoren bevat loop je vandaar tegen verschillende problemen aan. Tevens verschilt redenering en intensiteit per land. Een onderzoek in Zweden zal andere factoren aanwijzen dan bijvoorbeeld in Italië. Om dit onderzoek zo effectief mogelijk uit te kunnen voeren is gekozen om één lijst te kiezen.

Voor dit onderzoek is de keuze gevallen op een lijst die geleverd is door de Hackett Group (2012). In 2012 heeft de Hackett Group (2012) een uitgebreid onderzoek uitgevoerd naar de factoren die de reshoring keuze beïnvloeden. The Hackett Group heeft een negental factoren onderzocht. Per factor bestond de mogelijkheid aan te geven in hoeverre de factor van belang was voor de reshoring-keuze. Onderstaand wordt de originele grafiek weergegeven. Gedurende het onderzoek worden alle factoren in een apart paragraaf besproken. Eén factor is niet direct overgenomen, deze bevatte zodanig veel raakvlakken met andere factoren dat deze verspreid over deze factoren wordt behandeld.



Figuur 1. Reshoring factoren (Hackett group, 2012)

2.3.1.1 Total landed manufacturing cost

“reshoring can foster the firm’s ability to create value and maintain competitive advantage through quality and/or innovation, or to provide distinctive services to its customers”
Bron: (Fratocchi et al. 2016)

Reshoring is net als offshoring een strategische keuze om een concurrentiepositie te versterken. In 2011 heeft Fratocchi (2011) gesteld dat het onderdrukken van kosten behoort tot de meest geciteerde redenen voor reshoring in literatuur. Eén van de grootste fouten die productiebedrijven nog regelmatig maken bij offshoring processen is het maken van een foute inschatting van de totale kosten. Opportunistisch gedrag heeft hierdoor vaak tot onnodige risico’s geleid. Dit zorgt ervoor dat de transactie en coördinatie kosten vaak onnodig hoog uitlopen en dit de voordelen teniet doen (Kinkel, 2012). Mede verantwoordelijk hiervoor is een gebrekkig beeld van de alle bijkomende en daardoor vaak onverwachte kosten.

Van groot belang voor reshoring is het soort winst dat nagestreefd wordt. Fratocchi (2016) onderscheidt twee verschillende soorten winsten, namelijk ‘cost- efficiency’ en ‘value efficiency’. Waar kosten efficiëntie de nadruk legt op het verhogen van de operationele winsten, gaat waarde efficiëntie uit van het verhogen van de waarde oordeel van de klanten. Voor reshoring is dit onderscheid van groot belang, gezien het momenteel vooralsnog relatief moeilijk is om op directe kosten (stukprijs) te concurreren. Volgens Bishop (2011) moet er dan ook een nieuw paradigma ontstaan. Westerse landen moeten niet willen concurreren op kosten, maar moeten zich met techniek kunnen onderscheiden en op die manier de kosten kunnen verantwoorden.

De paradigmawijziging moet niet alleen plaatsvinden betreffende de ervaring van de meerwaarde van een product, maar ook naar de wijze waarop naar kosten/uitgaven gekeken wordt. Heineman (2013) stelt dat arbeidskosten voor veel organisaties al niet meer de belangrijkste redenen zijn voor het verplaatsen van de productie. Personeel moet niet alleen gezien worden als kostenpost, maar ook als toegevoegde waarde. Het besparen op personeel wordt dus allang niet meer gezien als makkelijkste kostenpost om op te bezuinigen. Andere factoren als materialen, energie, transport en belastingen worden van groter belang in het maken van de locatiekeuze. Er zitten echter wel enige verschillen in het soort producten die geproduceerd worden. Organisaties die voor industriële bedrijven produceren zijn vaak meer gericht op arbeidskosten dan diegene die voor consumenten produceren (Canham, Hamilton, 2013). Zware industrie behoudt daarom vaak arbeidskosten als één van de belangrijkste factoren binnen de totale kosten.

Een belangrijke kanttekening moet echter wel gemaakt worden. Organisaties die hun productie in het buitenland hebben opgezet, kunnen vaak niet zomaar de banden verbreken en vertrekken. Investerings en contracten maken het moeilijk of kostbaar om de productie te verplaatsen. Dit worden ook wel exit-kosten genoemd. Hoe lager deze exit-kosten, hoe groter de kans is dat de productie terug verplaatst wordt. Vallen de kosten in het thuisland lager uit, maar zijn de exit kosten hoger, dan zal een organisatie toch besluiten om in het buitenland te blijven (Fratocchi et al., 2013).

2.3.1.2 Product quality

De manier waarop kwaliteit ervaren wordt blijkt aan verandering onderhevig. Volgens Fratocchi (2016) is deze paradigmawijziging zich al sinds 1999 aan het doorzetten. De economische crisis heeft volgens Kinkel (2013) ervoor gezorgd dat de eisen die aan producten gesteld worden steeds strenger aangehouden worden. Gesteld wordt dat het voldoen aan die eisen steeds moeilijker wordt als de productie zodanig ver weg is en tevens een binnen een andere cultuur plaatsvindt. Controle blijkt daardoor een heikel punt en kwaliteitsmanagement is dan moeilijk uit te voeren. Tevens blijkt de klant veranderlijker van wens en wordt de doorlooptijd van producten lager. De kwaliteit en de flexibiliteit in het aanbieden van de producten moet dus aan bepaalde standaarden voldoen, waar deze met productie in het buitenland steeds moeilijker te bereiken zijn.

2.3.1.3 Protection of intellectual property

Bedrijven met technisch hoogwaardige producten blijken veel negatieve ervaringen te hebben met productie in lage loon landen. Overheden blijken weinig betrouwbaar als het gaat om patentbescherming. Daarnaast worden producten en zelfs productielijnen vaak klakkeloos in het geheel gekopieerd. Maar niet alleen ongevraagde overname van technieken en producten blijkt een probleem. Waar in een tijd met hoogwaardige technische producten ook kennis een bepaalde waarde bezit, blijkt deze ook weinig beschermd. De loyaliteit blijkt bij werknemers in het buitenland vaak lager, waarop deze vaak geen probleem hebben om de overstap naar de concurrent te maken (Leibl, 2011). De organisatie verliest daarmee de investeringen die ze in die persoon hebben gemaakt.

Saillant detail blijkt echter dat het loskoppelen van de R&D afdeling van de productie vaak niet gezien wordt als een probleem bij offshoring (Dachs, Zanker, 2014). In de praktijk blijkt zelfs dat des te hoger het percentage aan investeringen in R&D uitvalt, hoe groter het aandeel aan offshoring blijkt (Canham, Hamilton, 2013).

2.3.1.4 Supply chain/operational risks

Produceren in het buitenland blijft voorsnog grote problemen met zich mee brengen op het operationele vlak. Een grote mentale en fysieke afstand brengt al snel hoge kosten met zich mee (Kinkel, 2014). Fratocchi (2011) geeft als redeneringen hiervoor in zijn onderzoek dat de oorzaak hierin gevonden kan worden bij de rigide houding van de producenten. Minimum afnames, hoge inventarissen en weinig flexibiliteit behoren tot normale zaken bij offshoring. Tevens blijken vele organisaties bang voor een interruptie van de productielijn. Een productielijn die gezien wordt als onbetrouwbaar brengt bepaalde risico's met zich mee voor organisaties (Ellram, 2013). Hoe verder weg de productielijn tevens is, hoe moeilijker deze te controleren blijkt. Een productielijn plaatsen in een ver land kan een kostbaar proces worden (Kinkel, 2013). Tevens kan een foute levering leiden tot onnodig veel extra tijd en kosten die aan het proces besteed moeten worden (Sarder, Nakka, 2014). Gedurende een onderzoek onder Britse productiebedrijven heeft maar liefst zestig procent aangegeven zorgen te hebben over leveringen uit het buitenland tegenover enkel twintig procent van binnenlandse leveranciers (Bailey, De Propriis, 2014). Het bezitten van een productieproces waarin je snel en flexibel kan handelen wordt daarom tegenwoordig gezien als een 'unique selling point'. Eén van de beste manieren om dit te bereiken is door de productie te centraliseren en dichtbij de organisatie en klant plaats te laten vinden. Het wordt door veel ondernemers daarom gezien als één van de belangrijkste redeneringen om in het thuisland te produceren.

Toch is het zo niet dat produceren in het thuisland een simpele overstap blijkt voor organisaties. Om een succesvolle productielijn op te kunnen zetten moeten er toegang zijn tot verschillende middelen. Deze variëren van toegang tot infrastructuur, kennis en productiemiddelen. Het probleem met reshoring is echter dat veel van deze middelen met de tijd verdwenen zijn. Tot in de jaren 70 bestond er bijvoorbeeld in de Twentse regio een levendige textielsector. De globalisering heeft er echter ervoor gezorgd dat deze hele sector geen concurrerende positie meer kon behouden. De infrastructuur die rondom deze sector is ontstaan is met het verlies van de textielsector tevens verdwenen. Opleidingen verdwenen, leveranciers vertrokken en de infrastructuur minimaliseerde. Hoewel er nog wel textiel verwerkt wordt in Nederland, is deze groep minimaal vergeleken met vroeger.

Toch hoeft dit volgens Bishop (2011) geen probleem op te leveren. Binnen een onderzoek naar de textielsector in de Verenigde Staten is eenzelfde situatie waargenomen. De textielsector in de Verenigde Staten is vergeleken met vroeger geminimaliseerd met bepaalde voordelen als gevolg. De overgebleven organisaties zijn van een hoger niveau en kunnen zich met behulp van een kwalitatief hoog productieproces onderscheiden. Door efficiënter te werken kunnen dezelfde winsten behaald worden (Bishop, 2011). Een efficiënt productieproces geeft organisaties vaak een betere concurrentiepositie. Voor MKB bedrijven zorgt dit zelfs voor een hogere toegevoegde waarde en betere positie op de internationale markt (Baileya, De Proprijs, 2014). In het onderzoek geven ze tevens aan dat het ontkoppelen van de productie en de service vaak nadelige situaties opleveren. Het blijkt voor ondernemers voordelig om hun productielijn in de buurt te behouden van hun klanten.

2.3.1.5 Scalability and capacity ramp-up time

Het opzetten van een flexibele productielijn in het buitenland kan een kostbare taak zijn. Eenmaal opgezet is het vaak tevens moeilijk wijzigingen aan te brengen door een stugge houding van de producenten en leveranciers. Dit levert niet zelden een mismatch op tussen vraag en aanbod. Producenten in het buitenland lopen vaker achter de feiten aan en kunnen zich weinig flexibel aanpassen aan gewijzigde eisen. Het managen en communiceren van veranderingen in de orders komt daardoor al snel duurder uit dan verwacht (Gylling, Heikkilä, Jussila, Saarinen, 2015). Het in eigen beheer houden van de productielijn biedt vaak een hogere mate van flexibiliteit.

2.3.1.6 Capital investment and fixed-cost structure

Eén van de grootste voordelen voor offshoring was dat vaste kosten vervielen en deze tot de flexibele kosten toegerekend konden worden (Hoecht, Trott, 2006). Toch blijkt dat door factoren besproken bij de chain supply deze kosten vaak niet lager uit te vallen, mede door de tegenvallende flexibiliteit.

Wanneer een organisatie besluit om hun productie vanwege de voorgaand besproken redenen terug te halen, lopen ze tegen het probleem aan dat ze eerst kapitaal moeten vergaren. Voor veel grote organisaties lijkt dit geen probleem en risico's worden daar ook sneller genomen. Voor MKB bedrijven blijkt dit obstakels groter dan voor grote bedrijven (Kinkel, 2012) (Baileya, De Proprijs, 2014). Niet alleen het uitbreiden, maar ook het automatiseren van processen blijkt vaak ook een kostbaar proces. In het algemeen kunnen MKB organisaties daardoor terughoudend reageren op off- of reshoren mogelijkheden. De onzekerheid rondom het gebrek aan kapitaal en ervaring blijkt vaak te groot (Arlbjørn, Mikkelsen, 2014).

2.3.1.7 Responsiveness to local customer & Time to market

Veelal verbonden met de supply chain, blijken de wensen van de klanten een belangrijke reden om van productielocatie te wijzigen (Kinkel, 2012). De fluctuaties in de eisen van de klanten zijn groter dan

in het verleden en een hoge mate van flexibiliteit in de service is daarbij van groot belang (Gylling, Heikkilä, Jussila, Saarinen, 2015). Sarder en Nakka (2014) stellen dat nabijheid van de klant een competitief voordeel biedt. Voornamelijk intensieve samenwerking die met een klant komt een onderneming ten goede. Bij een survey onder 287 productiebedrijven werd aangegeven dat lokaal produceren de service ten goede komt, de kosten verlaagt, en uiteindelijk leidt tot een versnelde groei van de organisatie.

“The suppliers of the front end of the product are here [The Netherlands]. You can develop a product together. You need to be close to the [customer] market”.
Bron: (Prevos, 2013)

Een bekend voorbeeld van een succesvolle Europese onderneming die dit toepast is Inditex. Het succes achter deze kledingorganisatie hulst zich in de de opzet van hun logistieke keten. Door binnen 15 dagen het product van design tot in de winkel te krijgen kunnen ze snel reageren op de wensen van de markt. Deze flexibiliteit heeft ervoor gezorgd dat de klant voorop staat en snel op wensen ingespeeld kan worden (Delaatstemeter, 2008). Cruciaal voor dit onderdeel is dus het bezitten van een productielijn die in de nabijheid van de klanten zit.

2.3.1.8 Regulatory regime

Landen als China blijken vaak hun economie te beschermen en hun eigen organisaties vaak het voordeel te gunnen (Heineman, 2013). Dit zorgt ervoor dat ondernemers in die landen vaak weinig rechten ervaren en aan het kortste eind trekken bij confrontaties. De eerder genoemde gebrekkige patentbescherming is daar een voorbeeld van. Ook de westerse landen kunnen nadelig te werk gaan betreffende reguleringen.

Een te strikte wet- en regelgeving werd door organisaties in een Britse survey bij productiebedrijven als één van de obstakels in het uitbreiden van hun productie ervaren (Baileya, De Propriis, 2014). Eén van de onderdelen van strikte wet- en regelgeving is vaak de milieuwetgeving. Dit is een factor die voornamelijk industriële bedrijven voor grote gevolgen hebben. Des te strikter de milieuwetgeving, des te hoger de kosten voor een industrieel bedrijf vaak uitvallen. Een uitkomst voor vele bedrijven waren dan ook derde wereld landen waar deze wetgeving minder strikt aanwezig was. Toch verwacht Gray et al. (2013) dat hedendaags het voordeel grotendeels weggevallen is en de voorkeur steeds vaker uit zal vallen richting naar westerse landen. Dit komt mede voort uit het feit dat bedrijven zich vaak ook steeds bewuster zijn van bijvoorbeeld hun eigen carbon footprint.

2.4 Reshoring arbeidsmarkt

Nu bekend is welke factoren reshoring beïnvloeden, wordt in dit onderdeel gekeken welke effecten reshoring voornamelijk tot stand heeft gebracht en welke potentie eraan toebedeeld wordt. De algemene strekking over de potentie van reshoring is in de loop van tijd veranderd. Initiële onderzoeken wezen een ontwikkeling aan die een stijgende lijn liet zien, echter hedendaags blijkt deze ontwikkeling zich maar minimaal voor te zetten en soms zelfs te stagneren (Kinkel, Maloca, 2009) (Kinkel 2012). In de VS blijft men voornamelijk positiever en lijkt er meer potentie aan toegedicht te worden (Heineman Jr., 2013) (Gray, Skowronski, Esenduran, Rungtusantham, 2013,). Het aantal organisaties die reshored blijkt daar ook het hoogst te zijn (Fratocchi et al. 2011).

Verschillende instanties zien reshoring als een oplossing voor arbeidsmarktproblemen. In de Verenigde Staten houdt een organisatie genaamd de reshoring initiative zich bezig met het promoten van het terughalen van banen. Dit lukt voornamelijk dan ook met enig succes. Eén van de belangrijkste redenen hiervoor is dat verschillende paradigma's rondom produceren in westerse landen veranderd lijkt te zijn, mede door de eerder besproken voor- en nadelen van offshoring en reshoring. Een mooi voorbeeld van het succes komt van Apple. Gedurende een bijeenkomst waarbij President Obama een toespraak hield, stelde de president een vraag aan de toenmalige baas van Apple. Het gesprek ging als volgt:

"Obama: What would it take to make iPhones in the United States?"

Steve Jobs: "Those jobs aren't coming back"."

Nog geen twee jaar later kwam Steve Jobs zijn opvolger echter met de mededeling dat een deel van de productie van Apple laptops teruggehaald werd naar de VS. Verschillende gewijzigde factoren lijken in de loop van tijd dus ten voordeel van reshoring uit te vallen. Desondanks blijft de algemene stemming rondom de potentie van reshoring relatief ingetogen. Verschillende macro-economische en sociale factoren zorgen ervoor dat produceren in westerse landen nog een aantal nadelen blijven behouden. Het verlies van infrastructuur en kennis betreffende maakproductie wordt veelvuldig genoemd. Dit is echter een direct gevolg van het eerdere vertrek van dezelfde organisaties uit die regio's (Tate, 2014). Dit zal in de volgende paragraaf verder toegelicht worden.

Maar niet alleen de verschillen tussen opkomende landen en westerse landen zijn van belang, onderling bestaan ook grote verschillen. De Verenigde Staten ervaren bijvoorbeeld een scherpe daling in energieprijzen sinds de vondst van nieuwe energiebronnen. Tevens zijn de lonen en arbeidsvoorwaarden anders dan in West-Europa. Maar ook tussen Nederland en Duitsland zijn al verschillen op te merken. Een duidelijke uitspraak over de potentie van reshoring op basis van internationale literatuur moet dus met enige terughoudendheid gemaakt worden.

Een andere factor die het bemoeilijkt een duidelijk beeld te krijgen van de omvang van reshoring komen voort uit interne factoren. Bedrijven maken reshoring keuzes op individueel niveau, deze worden daardoor niet altijd door instanties als het CBS waargenomen. Veel informatie moet dus uit steekproeven gehaald worden (Tweede Kamer, 2014). Verschillende onderzoeken presenteren vandaar nog verschillende waarnemingen die niet altijd met elkaar congrueren.

Toch kunnen bepaalde waarnemingen mogelijk wel meegenomen worden in dit onderzoek. Ondanks dat er nog variabele percentages naar voren komen over de het aantal reshore bewegingen, wordt in het merendeel van de onderzoeken aangehouden dat één op de vier à zes organisaties die geoffshored

hebben de omgekeerde weg zullen bewandelen (Kinkel, Maloca, 2009)(Fratocchi, et al. 2013). Maar ook binnen deze uitkomsten kunnen nog bepaalde bewegingen opgemerkt worden.

De verwachting is dat het aandeel van Aziatische productie zal verkleinen. Van invloed op deze ontwikkeling is een simpel economisch principe. Chu, Cozzi en Furukawa (2013) stellen dat economische ontwikkeling leidt tot een verhoging van offshoring bewegingen, maar na verloop van tijd deze afneemt omdat de lonen automatisch meestijgen. In dit proces zit bijvoorbeeld China met een groeicijfer van boven de tien procent en zijn de vergoedingen die managers ontvangen al even hoog als in de VS. Het aandeel aan offshore bewegingen tegenover reshoring bewegingen zou volgens deze theorie in de loop der tijd moet krimpen. Deze kennis zou voornamelijk van belang kunnen blijken voor organisaties die in de toekomst mogelijk nog willen offshoren. Momenteel wordt namelijk voor iedere reshore beweging vooralsnog drie geoffshored (Dachs, Zanker, 2014). De strijd tegen de massale verhuizing van organisaties naar het buitenland is dan ook nog lang niet over.

Fratocchi et al. (2013) merkte op dat voornamelijk de voordelen van Oost-Europese landen tegenvielen en al regelmatig worden terug gedraaid. Het merendeel van de reshoring activiteiten vallen dan ook op conto van intercontinentale reshoring. Aziatische landen maken 'slechts' deel uit voor 25% van de reshoring activiteiten. Organisaties die momenteel produceren in die regio zullen mede daardoor vaker de keuze maken om hun productie toch terug te halen naar het thuisland. Een kanttekening moet hierbij echter gemaakt worden dat deze cijfers per regio opnieuw verschillen. De Verenigde Staten zien een groter aandeel in organisaties die uit Aziatische landen reshoren(70%) tegenover een laag aandeel Europese landen (10%) (Fratocchi, 2014).

Een andere conclusie gemaakt door Loannis en Kyratzoglou (2013) heeft invloed op de grootte van de organisatie. Des te hoger de omzet van de organisatie is, hoe hoger het aandeel productie in het buitenland. De organisaties die vaak wel de stap terug maken behoren tot producenten van complexe technische producten (Fratocchi, 2014).

2.4.1. Reshoring personeelskwesties

Het eerder besproken voorbeeld van Twente laat zien hoe een regio drastisch kan veranderen als het de concurrentie verliest. De effecten daarvan zijn vaak onherstelbaar. De infrastructuur rondom een bepaalde sector is vaak complex en kost veel inspanningen om op te zetten of te herstellen. Eén van de belangrijke factoren die verloren gaat is kennis. Met het verlies van kennis heb je de mogelijkheid om deze van buiten de eigen locatie te vergaren, of te investeren in de opbouw ervan. Tate (2014) stelt echter dat om het volledige kennis curriculum opgebouwd te krijgen decennia aan investeringen nodig zijn. Het herstellen van de infrastructuur is dan ook een van de meest complexe taken om het weer op het oude niveau te krijgen.

Kinkel (2014) komt tot dezelfde conclusies in zijn onderzoek. Een aanvulling op de vorige conclusies is om de huidige structuren te versterken, in plaats van tijd steken in het herstellen van de oude infrastructuur. Hierbij moet dan geïnvesteerd worden in een concurrentiepositie die zich onderscheidt van andere regio's. Een methode die van groot belang kan zijn in het versterken van deze positie is door de te investeren in factoren als robotisering en automatisering. Een term die voor deze ontwikkeling wordt gebruikt, wordt ook wel transformation of labour genoemd. In de volgende paragraaf wordt toegelicht wat dit inhoudt en welke gevolgen dit heeft voor de arbeidsmarkt.

2.4.2 Transformation of Labour

“The empirical study by Arlbjørn et al. (2013) reveals that 47.5% of companies that have outsourced production over the last five years have realized that jobs to a “very high degree/high degree” can be maintained in Denmark through automation.”

Bron: (Stentoft Arlbjørn, Stegmann Mikkelsen, 2014)

Eén van de drijvende factoren achter het terughalen van werk blijkt toch de automatisering van bedrijfsprocessen. Technologieën als robotisering hebben ervoor gezorgd dat het aandeel loonkosten in de loop der jaren steeds lager uit vallen binnen het percentage totale kosten (Fratocchi, et al. 2016) (Heineman Jr., 2013). Hoewel in vele artikelen regelmatig gesproken wordt over loonkosten die niet meer leidend zijn in locatie keuzes, kunnen de hogere kosten van arbeid in het thuisland toch een probleem vormen als de productie in dezelfde vorm als derde wereld landen (arbeidsintensief) wordt overgenomen. In dit geval vormt automatisering de onderscheidende factor die bedrijven overhaalt om hun productie te verplaatsen (Heineman Jr., 2013).

“We have developed an innovative, unique machine. Only one exists in the world and we have this machine in The Netherlands. We have developed this equipment [ourselves]. This machine made it possible to improve the efficiency and reduce [production] costs.

Bron: (Prevos, 2013)

Het automatiseren van productieprocessen vergt echter een grote mate van kennis en middelen van de ondernemer. Voornamelijk middel- en grote organisaties die grote problemen ervaren met levertijden kiezen ervoor om te automatiseren. Kleine organisaties hebben meer moeite met het verkrijgen van middelen om te automatiseren (Arlbjørn, Mikkelsen, 2014). Om succesvol te kunnen automatiseren is innoveren binnen bedrijfsprocessen van vitaal belang. Bedrijven die succesvol innoveren behouden ondanks een verandering in aard van het werk vaak een hoger aantal werknemers in dienst. Dit effect is te verklaren door hogere winsten die tot een uitbreiding van de organisatie kan leiden. Het verlies van arbeid kan vaak in korte termijn weer ongedaan gemaakt worden (Dachs, Hud, Koehler, Peters, 2015).

Brynjolfsson and McAfee (2014, p 126) benoemen eenzelfde foute assumptie die regelmatig gemaakt wordt betreffend automatisering. Een algemene gedachtegang bij automatisering is dat de laag opgeleide banen verdwijnen. De praktijk leert echter dat de processen die gestandaardiseerd kunnen worden juist het meeste risico bezitten (Brynjolfsson, McAfee, 2014). Het soort banen waarvan vele achten geautomatiseerd te kunnen worden, bijvoorbeeld kleding maken, blijken juist zodanig complex te zijn dat ze daarvoor niet in aanmerking komen. Deze zullen dus voorlopig nog voornamelijk door menselijk arbeid voltooid worden (Ford, 2015). Toch blijkt dat in Nederland voorlopig de lager opgeleiden het onderspit delven als het gaat om het verlies van banen. Deloitte (2014) schat dat mogelijk twee tot drie miljoen banen verdwijnen door automatiseringen. Het verlies van banen verloopt wel over alle lagen van de werkvloer, echter bepaalde groepen als MBO'ers verwachten harder getroffen te worden. Desondanks kan reshoring zich niet verder ontwikkelen zonder investeringen in automatisering en robotisering. Hoewel de meeste technologieën zich langzaam ontwikkelen, zal het net als computers mogelijk op een bepaald moment aanwezig zijn in iedere productieruimte (Michele Nash-Hoff, 2012).

“The disruption will come from a set of technologies that are advancing at exponential rates and converging. These technologies include robotics, artificial intelligence (AI), 3D printing, and nanotechnology. These have been moving slowly so far, but are now beginning to advance exponentially [much like] computing.”

Bron: (Michele Nash-Hoff, 2012)

2.5 Sturingsinstrumenten overheid

Het succes van een overheid lijkt tegenwoordig gemeten te worden aan het succes van de economie. Er wordt verwacht dat de overheid ondernemerschap stimuleert en arbeidsplekken creëert. De landelijke overheid bezit hiervoor een verscheidenheid aan instrumenten om ondernemerschap te stimuleren. Hierbij zet de overheid in om voornamelijk innovatie in topsectoren te overtuigen in Nederland te vestigen. Dit betreft niet alleen gevestigde organisaties, maar ook starters en MKB die enige begeleiding of ondersteuning nodig hebben.

Het karakter van dit onderzoek is echter lokaal gericht, namelijk betreffende de regio Rijnmond. In eerste instantie is het merendeel van de middelen om de economie en arbeidsmarkt te stimuleren landelijk georganiseerd. Lokale overheden ontvangen een bepaald budget en zijn voor een deel verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan. Gemeentes vullen dit nog deels aan vanuit hun eigen budget (Van Dijk, 1992). Vanuit de gemeente kunnen er drie verschillende soorten stimulerend beleid onderscheiden worden betreffende arbeidsmarktbeleid (Sannen, Janssens, Struyven, 1999):

1. Aanbod stimulerend beleid
 - i. Gericht op het verbeteren van het niveau van de (mogelijke) beroepsbevolking
2. Vraag stimulerend beleid
 - i. Gericht op het scheppen van nieuwe werkgelegenheid
3. koppeling tussen aanbod stimulerend en vraag stimulerend beleid
 - i. Combinatie van bovenstaande vormen

Als een overheidsorganisatie investeert in reshoring ontwikkelingen, dan valt dit onder vraag stimulerend beleid. Het doel is namelijk niet om het aanbod te verbeteren, maar simpelweg om meer werkgelegenheid te creëren. Dit is echter een zeer complexe taak gezien vraag stimuleren een veel omvattender beleid vraagt dan enkel een ondernemer direct te ondersteunen. Specifieke omgevingsfactoren zijn van belang waarvoor strategische keuzes in een breder ruimtelijk en economische context gemaakt moeten worden. Dit betekent tevens dat een gemeente niet onafhankelijk kan opereren, maar samenwerking moet zoeken met naburige gemeenten (Sannen, 1999). Het onderzoek van Tsvetkova (2015) bevestigt dit door te stellen dat het investeren in innovatie of bedrijven in het algemeen niet perse tot werkgelegenheid leidt, maar dat voornamelijk metropoolregio's een surplus aan banen opleveren. Koppel dit aan de uitspraak van Kinkel (2014) dat een regio zich moet richten op de sterke sectoren die het bezit in plaats van het opzetten/herbouwen van nieuwe infrastructuur, dan kunnen de volgende conclusie getrokken worden:

Voor een succesvol vraag stimulerend beleid betreffende reshoring, moet een gemeente in samenwerking met de regio investeren in een metropoolregio. Deze metropoolregio moet zich daarop richten op het versterken van de bestaande en succesvolle infrastructuren.

“Companies in professional, scientific, and technical services were more likely to hire new employees and created more jobs if they located in metropolitan areas characterized by intensive patenting and high levels of NAICS54 entrepreneurship.”

Bron: (Tsvetkova, 2015)

Om deze gewenste situatie te behalen heeft een overheid verschillende instrumenten tot zijn beschikking. Eén van de bekendste onderverdelingen hiervan is in 1989 opgesteld door Van Doelen (1989). Van Doelen spreekt over drie soorten beleidsinstrumenten:

1. Economische middelen
2. Communicatieve middelen
3. Juridische middelen

Recentelijk wordt er steeds vaker gesproken over een vierde instrument, namelijk policy networks (Bressers, 1993). Policy networks liggen echter zodanig dicht tegen communicatie middelen aan dat ervoor gekozen is om deze daarin te incorporeren. In de volgende drie paragrafen wordt elk instrument besproken. Hier zullen de voor- en nadelen besproken worden, welke toepassingen er mogelijk zijn of al in werking zijn, en wat dit mogelijk betekent voor vraag stimulerend arbeidsmarktbeleid betreffende reshoring.

2.5.1 Economische middelen

Eén van de belangrijkste vragen die tot de kern van dit onderzoek behoort, is welke rol de overheid in deze processen kan spelen. Eva Marie en Simon (2013) merken al op dat de rol van de overheid in de economie veranderd is. De overheid wordt steeds vaker als verantwoordelijke gezien voor een gezonde economie. Tot de oude methoden van de overheid behoorde vaak het gebruik van financiële middelen. Met behulp van subsidies werd geacht ondernemers te stimuleren die een positief effect op de arbeidsmarkt of economie hebben.

Subsidies lijken echter regelmatig een nadelig invloed te bezitten. Financiële injecties in bedrijven lijken vaak het tegenovergestelde effect te bewerkstelligen. De geleverde middelen worden vaak aangewend om het aandeel aan personeel in een organisatie te verminderen. Arbeid wordt vaak vervangen door een volledig geautomatiseerd productieproces. Hoewel de stukprijs dan lager uitvalt, is het effect op de arbeidsmarkt daardoor vaak gering. Daarbovenop hebben Sleuwaegen en Pennings (1999) gedurende hun onderzoek opgemerkt dat Financiële hulp maar voor een gering aantal organisaties doorslaggevend is in het besluit voor een nieuwe locatie. Aminet al. (2002) heeft tevens opgemerkt dat de organisaties die hun bedrijfsmodel initieel opgestelde op basis van subsidies, vaak niet de stap naar volledige zelfstandigheid kunnen maken. Hieruit kan gesteld worden dat financiële hulpmiddelen weinig tot geen effect hebben bij het promoten van reshoring.

Toch lijken verschillende partijen te stellen dat er bepaalde financiële middelen nodig zijn om een ontwikkeling als reshoring te promoten (Baileya, De Proprijs, 2014). Ook de Nederlandse landelijke overheid bezit nog steeds verschillende bronnen om ondernemers financieel te ondersteunen. Tot deze bronnen behoren fondsen, microkrediet en garantiestellingen (Rijksoverheid, 2014). Hier valt voor de overheid op financieel gebied dan ook de grootste kansen uit te halen. MKB bedrijven zijn vooral nog bang om te investeren in hun onderneming uit angst voor tegenvallers en bouwen dus eerst nog een buffer op. De mogelijkheid bestaat echter dat dit leidt tot een vicieuze cirkel. Voor een gezonde bedrijfsvoering moeten de winsten namelijk hoger uitvallen naar verloop van tijd, maar lukt dit vaak niet zonder investeringen (ING, 2015). Zonder al te veel in de richting van structurele subsidies te gaan kan de overheid op deze manier toch ondernemers stimuleren in zichzelf te investeren door middel van het beperken van (persoonlijke) risico's.

2.5.2 Communicatie en netwerk

Veel organisaties ervaren bij mutaties in hun bedrijfsvoering twee problemen, namelijk financiële- en kennistekorten. Greenhalgh (2008) stelt in zijn onderzoek dat voornamelijk MKB bedrijven vaak problemen ervaren door interne gebreken. Waar de overheid vroeger echter de nadruk op financiële ondersteuning legde, wordt tegenwoordig steeds meer aan “passieve” ondersteuning gedaan door te communiceren en samen te werken met de ondernemers. Voordat overgegaan wordt op financiële ondersteuning wordt eerst gekeken of er andere ondersteunende methoden mogelijk zijn. Deze worden voornamelijk gevonden in het aanvullen van cruciale kennis die de ondernemer ontbreekt (Baileya, De Propriis, 2014). Met de toepassing van dit instrument wordt van de ondernemer verwacht financieel onafhankelijk te blijven door zijn kennisniveau te verhogen en zo zelf efficiënter zijn bedrijfsvoering kan indelen.

Een belangrijke rol in deze processen is regelmatig weggelegd voor semi-overheidsorganisaties die zich onafhankelijk bezighouden met deze ontwikkelingen. In de Verenigde Staten is een groot aandeel van de aandacht rondom reshoring toe te wijzen aan de eerder genoemde reshoring initiative. Met doorzettingsvermogen hebben zij ervoor gezorgd dat reshoring een kernpunt in het beleid van de Amerikaanse regering werd. Met de adressering van dit onderwerp gedurende de State of the Union heeft dit voor een hoger bewustzijn van de mogelijkheden onder ondernemers geleid.

Op Rijnmond niveau zijn er tevens verschillende organisaties die deze rol op zich nemen. Callant Group in Rotterdam is een organisatie die bedrijven alert maakt van de mogelijkheden en advies levert zodra ze de overstap willen maken. Tevens is de Kamer van Koophandel actief door middel van een tool om te bekijken welke voordelen het op maatschappelijk gebied kan opleveren. Een ander uitgebreid model is door de gemeente Tilburg in samenwerking met de Universiteit van Tilburg ontwikkeld. Gebaseerd op een door de reshoring initiative opgezet model, is er een rekenmodel ontwikkeld waarin bedrijven hun besparingen kunnen berekenen indien de productielijn teruggehaald wordt.

Op landelijk en gemeentelijk niveau wordt tevens ingezet op ambassadeurschap. De landelijke overheid kiest bijvoorbeeld om twee organisaties ieder jaar in de spotlights te zetten en hun product als voorbeeld te laten dienen voor soortgelijke organisaties. Tevens is de directeur van Calant, een adviesorganisatie voor reshoring, werkzaam bij de het werkgeversservicepunt Rijnmond.

Eén andere methoden is van actief clusterbeleid toe te passen. Organisaties weten tegenwoordig steeds beter binnen hun eigen cluster kennis op te doen die ze zelf niet in bezit hebben. De overheid kan hierin faciliteren door deze ontwikkelingen te monitoren en samen te werken met organisaties binnen die cluster (Seo, 2013). HET Seo (2013) geeft een aantal tips mee om samenwerking te faciliteren. A: De overheid moet zich voornamelijk richten op gemotiveerde bedrijven die het liefst al binnen een bestaand netwerk plaats hebben genomen. B: Het project moet flexibel kunnen werken, maar tegelijkertijd concrete doelen nastreven. C: Hiervoor moeten de bedrijfsculturen onderling niet al teveel verschillen en de samenwerking transparant. D: De overheid moet in dit gehele proces uiteindelijk katalyserend en stimulerend werken (Seo, 2013).

2.5.3 Juridische middelen

In de hedendaagse wereldeconomie trachten landen met elkaar te concurreren op basis van fiscale aantrekkelijkheid. Juridische sturingsmiddelen zijn een belangrijk middel voor de overheid om dit te bereiken. Juridische sturingsmiddelen kunnen bestaan uit bijvoorbeeld uitzonderingen of aanpassingen aan de huidige wetgeving om ondernemerschap te stimuleren. Eén voorbeeld hiervan kan zijn om bepaalde fiscale vrijstellingen te verlenen aan startups die innovatieve producten creëren (Rijksoverheid, 2016)

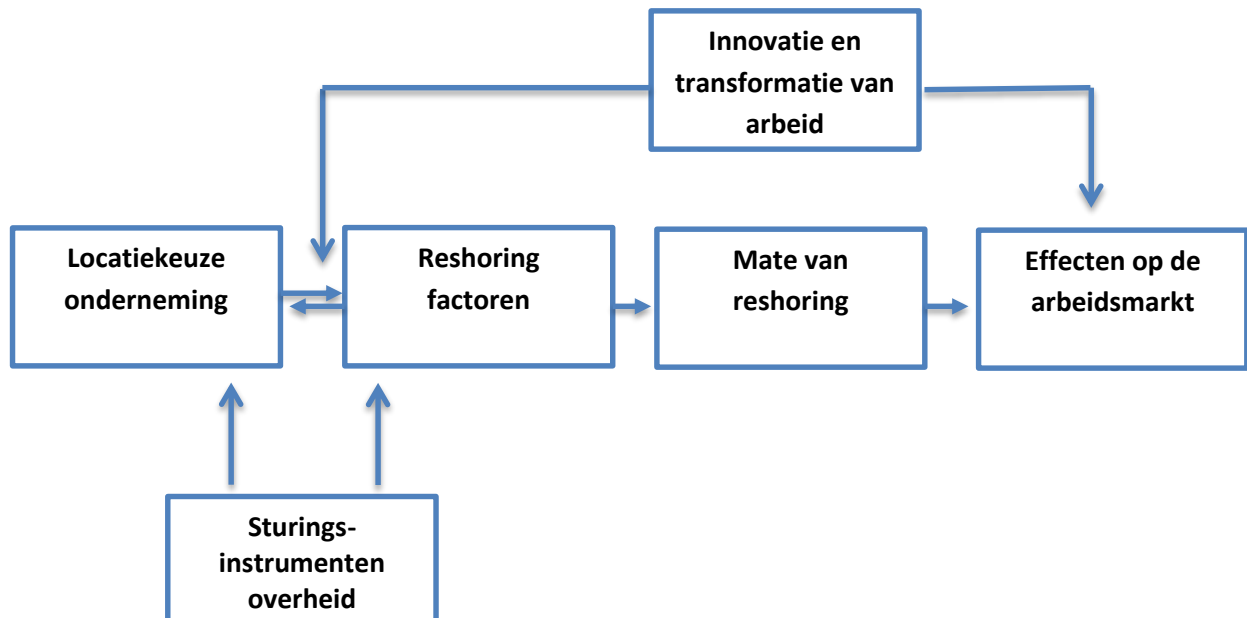
Daarnaast zijn er nog verschillende op economie gerichte methoden, namelijk handelsbeleid, subsidies en belastingvoordelen (Ellram, 2013). De stabiliteit van deze juridische middelen blijkt tevens van belang. Bij het verlies van juridische ondersteuning zullen organisaties alternatieven opzoeken waar dit wel aangeboden wordt (Ellram, 2013).

De regionale overheid opereert vooral vanuit de “pull” kant. Vestigingspremies en soortgelijke faciliteiten worden aangeboden om bedrijven naar een specifieke regio te lokken. Pellenbarg (1999) constateert dat ondernemers echter vaker kijken naar de push factoren van een regio. Pull factoren worden zelden meegenomen in besluitvorming. Eén van de voorbeelden van een instrument die vaak als push factor ervaren wordt zijn wet- en regelgeving op het vlak van milieu en bestemmingsplannen. Deze instrumenten worden vaak als beperkend ervaren en jagen ondernemers weg. Dit probleem uit zich voornamelijk zodra bedrijven willen uitbreiden (Baileya, De Propriis, 2014). Eén van de methoden om dit tegen te gaan is door te dereguleren. De mogelijkheid bestaat om dit vanuit de positie van de ondernemers te redeneren en uit te voeren, zij kunnen immers het beste aangeven welke regels als beperkend ervaren worden (Bredevoord, 1983).

Accountmanagement blijkt een recente methoden van overheden waarmee getracht wordt de eerder genoemde nadelen te bestrijden en het contact met de ondernemers te verbeteren. In de regio Rijnmond is Rotterdam partners een belangrijke schakel hierin. Voor verschillende sectoren bestaan er accountmanagers die hun contacten onderhouden met ondernemers. Het doel is om als aanspreekpunt binnen de gemeente verschillende processen ten behoeve van de ondernemer sneller te doorlopen. Zij staan tevens voor het doel om Rotterdam te promoten bij internationale bedrijven. Rotterdam moet neergezet worden als merk, waarbij Made in Rotterdam een bijbehorende product wordt.

2.6 Conceptueel model

Het conceptueel is gebaseerd op het mogelijke (gedachte)proces die de ondernemer doorloopt betreffende de overweging om te reshoren. In de komende paragraaf wordt het conceptueel model belicht en alle stappen verantwoord. Onderstaand is het conceptueel model gepresenteerd, met bijgevoegd het overzicht van afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Het model inclusief de variabelen worden hierop verder toegelicht.



Figuur 2. Conceptueel model

Afhankelijke variabelen

- Mate van Reshoring
- Effecten op de arbeidsmarkt
- Sturingsinstrumenten overheid

Onafhankelijke variabelen

- Locatiekeuze onderneming
- Reshoring factoren
- Innovatie en transformatie van arbeid

De locatiekeuze onderneming variabele betreft de eerste stap nadat de ondernemer onderkent dat de huidige locatie niet meer voldoet. De ondernemer zoekt dan een nieuwe locatie die bepaalde voordelen wel kan bieden. In dit keuzeproses kan voor ondernemers die in het buitenland opereren ook het thuisland weer in beeld komen. Verschillende locaties in het binnen- en buitenland worden in dit proces in overweging genomen. De ondernemer stelt uiteindelijk een aantal locaties vast op basis van zijn kennis en ervaring, waarop een assessment gemaakt wordt van de voordelen die de gekozen locaties bieden. Bij de binnenlandse keuzes komen de reshoring factoren naar voren. Blijken deze factoren niet te voldoen aan de wensen van de ondernemer, zal deze zijn zoektocht naar een nieuwe locatie voortzetten in andere regio's. In dit geval zal er dan dus geen reshoring plaatsvinden.

Gedurende dit proces wordt de onderneming beïnvloed door twee onafhankelijke variabelen wanneer het thuisland overwogen wordt, namelijk innovatie en sturingsinstrumenten. De overheid komt in dit proces in beeld als partij die het keuzeproces wil beïnvloeden. Vanuit zijn functie heeft de overheid als doel werkgelegenheid te creëren waarvoor het ondernemers naar de regio moet zien te trekken. Zoals eerder vermeld is reshoring een proces die zich richt op het verbeteren van het aanbod. Dit kan al starten door bepaalde locaties beschikbaar te stellen en aantrekkelijk te maken, of door de omgeving te verbeteren. Dit kan behaald worden door in te spelen op de reshoring factoren en hier beleid op te voeren. Wordt dit beleid goed uitgevoerd, dan zou het aantal reshoring bewegingen hoger uit moeten vallen.

Transformatie van arbeid en innovatie blijkt een variabele die bovengemiddeld belangrijk kan zijn voor reshoring. Lagere loonkosten vormen bij offshoring tot één van hoofdredenen te vormen voor de verplaatsing van de productie en voornamelijk kan het westen nog niet met die landen concurreren qua kosten. Het werkproces moet daarom bepaalde vormen van aanpassingen ondergaan voordat het mogelijk is om de overweging te kunnen maken. Blijken alle factoren positief, maar vallen er op dit vlak geen aanpassingen mogelijk te zijn, wordt de keuze om te reshoring voornamelijk afgebroken.

De succesfactor van deze processen bepaalt de mate van reshoring die uiteindelijk doorgang vindt. Niet ieder bedrijf dat reshoring overweegt zal dus daadwerkelijk de stap maken uiteindelijk. De ondernemers die wel de stap maken gaan over op het proces van verplaatsing van de productielijn. Hoewel dit positief kan uitvallen voor de ondernemer, is het maar de vraag in hoeverre de arbeidsmarkt hier tevens de positieve effecten van ervaart. Het eerder genoemde transformatie van arbeid is namelijk essentieel voor de overstap, maar beperkt ook mogelijk het aantal arbeidsplaatsen die de organisatie kan leveren.

Samenvattend start een ondernemer met de zoektocht naar een nieuwe locatie, wordt het beoordelingsproces beïnvloed door reshoring factor, en bepalen deze factoren samen de mate van reshoring die plaatsvindt. De mate van reshoring bepaalt daarop het effect op de arbeidsmarkt die reshoring teweeg brengt. Innovatie en transformatie van arbeid hebben uiteindelijk invloed op de locatiekeuze en zijn bepalend bij reshoring factoren. Tevens vormen ze een variabele op het effect op de arbeidsmarkt. De overheid tracht bij de reshoring factoren ondernemers te beïnvloeden door met beleid de ondernemersomgeving te verbeteren en daarmee de reshoring factoren te beïnvloeden.

H3 Onderzoeksvorm

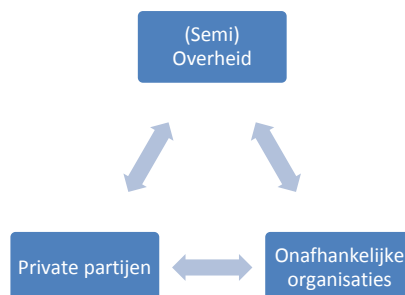
In dit hoofdstuk zullen de toegepaste onderzoeksmethoden beschreven en verantwoord worden. De stappen die gemaakt zijn inclusief de methoden om de waarborging van de betrouwbaarheid en validiteit te garanderen worden tevens behandeld. In het eerste paragraaf zal de onderzoeksopzet besproken worden. Daartoe behoren de methoden van onderzoek en dataverzameling. Tevens worden de beperkingen en de mate van validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek benoemd. De tweede paragraaf bespreekt de operationalisatie van het onderzoek. Als laatste wordt de onderzoekspopulatie behandeld. De keuzes voor de doelgroepen en geïnterviewde partijen zullen hier toegelicht worden.

3.1 Onderzoeksopzet

Voor de keuze van onderzoeksopzet zijn verschillende factoren van invloed. Ieder soort onderzoek bevat zijn voor- en nadelen. Het is de kunst om als onderzoeker te kijken welke vorm van onderzoek de meeste data oplevert. Kijkende naar het onderwerp reshoring blijkt dat enige basis al is gelegd in de literaire wereld. Hoewel deze bronnen een goede basis vormen, zitten daar echter wel enige beperkingen aan. De uitkomsten kunnen niet zonder enige voorbehoud overgenomen worden. Ellram (2013) benoemt in zijn onderzoek dat reshoring per regio andere ontwikkelingen doormaakt. Voor dit onderzoek is daarom gekozen voor een afbakening van een bepaalde regio. Gezien de basis gelegd is in Rotterdam, is daarop gekozen voor de regio Rijnmond.

Om de ontwikkelingen en potentie van reshoring voor de regio Rijnmond te kunnen onderzoeken is gekozen voor een case study. Een case study levert als voordeel op dat een bepaalde afbakening gemaakt kan worden en deze goed te verantwoorden is. Omdat het aandeel aan subjecten dat kennis of ervaring heeft betreffende reshoring beperkt is, is er echter ook ervoor gekozen buiten de regio Rijnmond data te vergaren. De aanbevelingen zijn dan ook met voorbehoud bruikbaar voor andere regio's.

Tevens bezit dit onderzoek een nieuwe invalshoek voor reshoring, namelijk de bestuurskundige. Waar voornamelijk bedrijfskundig onderzoek de overhand heeft in reshoring literatuur, wordt met dit onderzoek getracht de rol van (semi) overheidsinstellingen in kaart te brengen. De wetenschappelijke meerwaarde van dit rapport wordt voornamelijk in deze koppeling gevonden. Centraal staat de wisselwerking tussen privaat en publiek. De volgende partijen zijn in het onderzoek daarop als doelgroepen gekozen:



Figuur 3. Doelgroepen reshoring

3.1.1 Dataverzameling

Voor de verzameling van data is google scholar gekozen als zoekmachine (voortaan genoemd scholar). De keuze op scholar is gevallen omdat van alle (wetenschappelijke) zoekmachines deze mogelijk de meeste literatuur oplevert. Dit komt voort uit het feit dat relatief veel wetenschappelijke databases zijn aangesloten op de zoekmachine van scholar. De ervaring is tevens dat andere wetenschappelijke databases vaak verwijzen naar dezelfde auteurs. Het kan daardoor een eenzijdig beeld geven van literatuur betreffende een onderwerp.

Zoals eerder besproken is reshoring een ontwikkeling die pas recentelijk wetenschappelijk opgepakt is. Het aandeel aan literatuur is daardoor nog zodanig beperkt dat alle artikelen van 2009 tot heden meegenomen zijn. Met behulp van geavanceerde zoektermen is getracht alle relevante artikelen te vinden. Vanwege de ambiguïteit van de term reshoring betekende dit dat alle definities zijn toegepast in de zoektermen. Dit resulteerde in een totaal van veertig artikelen.

Voor data die niet direct besproken werd in de reshoring artikelen is aanvullende informatie gezocht. Dit gold voor bijvoorbeeld locatie theorieën, arbeidsmarktkwesties en sturingsinstrumenten van de overheid. De wetenschappelijke meerwaarde van dit onderzoek ligt in de koppeling tussen reshoring en overheidsinstrumenten. Deze ontwikkeling is nog niet eerder onderzocht. Om dit te onderzoeken is een andere aanpak nodig. Deze is gevonden in het opzoeken van soortgelijke ontwikkelingen. Hierop werd gezocht naar literatuur over overheidsingrijpen bij gebiedsplanning en arbeidsmarktbeleid.

3.1.2 Empirisch onderzoek

Binnen de case study is initieel gekozen voor data triangulatie. Met behulp van (explorerende) interviews en enquêtes werd getracht in de eerste fase van het onderzoek explorerend te werk te gaan. De uitkomsten van de interviews vormde de input voor de aansluitend enquêtes. Deze hadden als doel om de uitkomsten te kunnen generaliseren.

Om de respons van de enquêtes te verhogen is ervoor gekozen om een informatiefolder te creëren. Deze bevatte informatie voor de respondenten om zelf kennis te maken met reshoring en de mogelijkheid om met de juiste partijen contact te kunnen leggen. Met deze methoden werd getracht de makers meer binding met het onderwerp te geven en het gevoel er zelf nog enige opbrengst aan over te houden. Tevens werd per ingevulde enquête een kleine bijdrage aan een goed doel toegezegd. Helaas bleek deze methoden onvoldoende voor een succesvolle dataverzameling. Van de circa 800/900 mailadressen hebben enkel negen bedrijven de tijd genomen voor een reactie. Tevens bleek het bezoeken van organisaties ook weinig respons op te leveren. Vanwege de lage uitkomsten is gekozen om dit onderdeel vandaar te laten vallen en enkel kwalitatief onderzoek uit te voeren. Van data triangulatie is vandaar geen sprake meer.

In totaal zijn vijftien interviews gehouden (waarvan één schriftelijk). De opzet van de interviews waren initieel half open, maar verliepen na verloop van tijd volledig open om dieper door te kunnen vragen per onderwerp. Het voordeel van kwalitatief onderzoek is de mate van diepgang die mogelijk is. De vragen waren gericht op het meten van de kennis van ondernemers, en inzicht te krijgen in de wensen die zij bezaten. De koppeling werd dan tevens gemaakt op welke manier de overheid daarin kan assisteren.

Naast deze methoden van onderzoek zijn tevens documenten over reshoring uit de regio Rijnmond (soms landelijk) verzameld. Deze artikelen leveren diverse inzichten op die met interviews soms

moelijk verzameld kunnen worden. Dit dient als aanvullende informatie voor de casus om zo een completer beeld te krijgen dan enkel de interviews.

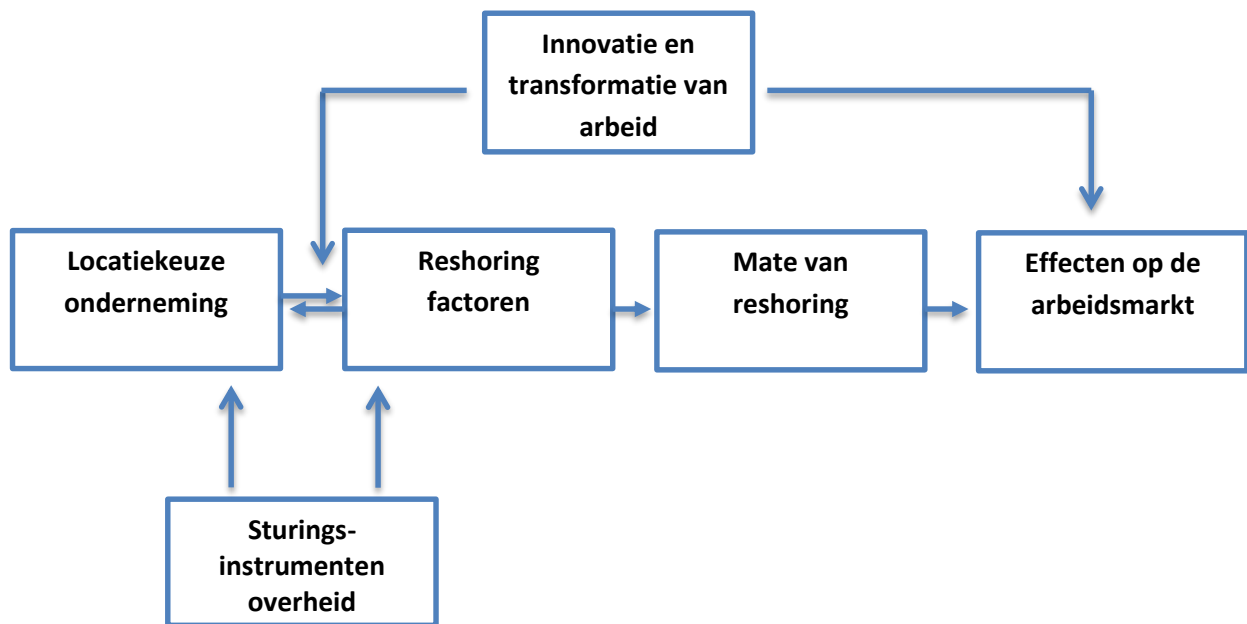
3.1.3 Beperkingen onderzoeksvorm/tegenslagen

Een goed wetenschappelijke scriptie moet in een bepaalde mate betrouwbaar en valide zijn. Kwantitatief en kwalitatief onderzoek bezitten voornamelijk een hoge mate van betrouwbaarheid, of validiteit, maar nooit beide. Met data triangulatie werd getracht om het onderzoek zo betrouwbaar en valide mogelijk te maken. Door middel van interviews is getracht het onderwerp te exploreren. Het half open karakter gaf de mogelijkheid om het gesprek voldoende mogelijkheid tot uitwijken te geven, maar wel een bepaald minimum van benodigde gegevens te voorzien. Dit bemoeilijkt wel het proces om de gegevens met elkaar te vergelijken. Om dit proces te helpen zijn alle antwoorden uit de interviews uitgeschreven en gecodeerd.

Verschillende vormen van onderzoek zijn dus getracht uit te voeren om voldoende data te genereren. Van de circa achthonderd aangeschreven organisaties hebben enkel acht organisaties gereageerd. Deze gegevens zullen dus niet meegenomen worden. De betrouwbaarheid van dit onderzoek blijft daardoor lager dan gewenst. De uitkomsten zijn daarmee dus beperkt te generaliseren. Een goede redenering voor deze lage respons valt helaas niet te geven.

De interne en externe geldigheid van dit onderzoek zijn tevens lager uitgevallen als gewenst. De intentie van dit onderzoek was om een internationaal vergelijkend onderzoek in twee regio's uit te voeren, namelijk Rijnmond en Porto (Portugal). Door het mislopen van gegevens uit de enquêtes vervalt dit onderdeel echter en wordt het onderzoek dus beperkt tot de regio Rijnmond. Het onderzoek wordt daarmee betreffende de externe geldigheid beperkt tot de regio Rotterdam. De interne geldigheid wordt beperkt door het wegvallen de data verwacht uit de enquête.

3.2 Operationalisatie



Figuur 4. Conceptueel model

Bij de operationalisatie wordt het conceptueel model meetbaar gemaakt. De zes variabelen worden waarneembaar gemaakt om op basis hiervan uitspraken te kunnen maken ten behoeven van de vraagstelling. De kern van dit onderzoek gaat om het inzien in welke mate reshoring plaatsvindt, en in hoeverre dat effect heeft op de arbeidsmarkt. Het potentieel wordt uiteindelijk gemeten aan de hand van twee aspecten.

1. Locatiekeuzes van ondernemingen
2. Reshoring factoren

Na de mate van reshoring wordt getracht antwoord te geven op de arbeidsmarkteffecten die reshoring kan opleveren. Dit wordt gemeten met behulp van de volgende aspecten:

1. Huidige aantal reshoring ontwikkelingen
2. Innovatie en transformatie van arbeid

Als laatste onderdeel wordt gekeken op welke manieren de overheid ondernemers kan beïnvloeden en ondersteunen in de reshoring ontwikkelingen. De volgende aspecten worden daarbij meegenomen:

1. Economisch
2. Communicatief
3. Juridisch

In het onderstaande tabel staan de volgende aspecten uitgewerkt. Ieder aspect wordt uiteengezet in indicatoren. De indicatoren worden meetbaar gemaakt aan de hand van de sub indicatoren.

Concept	Aspecten	Indicatoren	Sub indicatoren
Mate van reshoring	Locatiekeuzes van ondernemingen	-Push Factoren	-Factoren die ondernemers afstoten uit de regio
		-Pull factoren	-Factoren die ondernemers aantrekken tot de regio
	Reshoring factoren	-Total landed manufacturing cost	-Kosten efficiëntie -Waarde efficiëntie
		-Product quality	Verwachte kwaliteit buitenland versus kwaliteit in de regio Rijnmond
		-Protection of intellectual property	Mate van bescherming productieprocessen en patenten
		-Supply chain/operational risks	Aanwezigheid en sterkte van infrastructuur en ketens
		-Scalability and capacity ramp-up time	Ontwerp van productielijn en assemblage
		-Capital investment and fixed-cost structure	Moeilijkheidsfactor vergaring van kapitaal voor de onderneming
		-Responsiveness to local customer & Time to market	Mogelijkheid tot (flexibel) kunnen inspelen op wensen van klanten
-Regulatory regime	Wet- en regelgeving als voordeel of beperking		
Effecten op de arbeidsmarkt	Huidige reshoring ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	-Reshoring in de praktijk	-Nederlandse praktijk voorbeelden reshoring
		-Uitspraken wetenschappelijke literatuur	-Empirische waarnemingen op basis van databases en enquêtes en Voorspellingen/schattingen
	Innovatie en transformatie van arbeid	-Automatiserings-mogelijkheden	Standaardisatie, automatisering, robotisering en jobcarving
	Personeelskwesties	Kennisniveau en kwaliteit personeel	Scholing, inwerken, kwaliteit, beschikbaarheid
Sturingsinstrumenten overheid	Economisch	Directe financiële hulp	Financiële injecties in de vorm van subsidies
		'Nieuwe' vormen van kredietverlening	Fondsen, microkrediet en garantiestellingen
	Communicatief	Passieve ondersteuning	Voorlichting, ambassadeurschap, clusterbeleid, één loketfunctie
		Actieve ondersteuning	Accountmanagement, directe ondersteuning in arbeid- en werkprocessen
	Juridisch	Pull methoden	Milieu- en bestemmingsplannen, deregulering
		Algemene economisch gerichte methoden	handelsbeleid, subsidies en belastingvoordelen

Figuur 5. Operationalisatie

3.3 Onderzoekspopulatie

De unieke factor van het onderzoek levert tevens bepaalde uitdagingen op door de combinatie van overheid, ondernemer en onafhankelijke/semioverheid. Voor de inhoud en het verloop van de interviews was het van belang in beeld te hebben aan welke voorwaarden de geïnterviewde partijen moeten voldoen, en welke gegevens verzameld moeten worden. In deze paragraaf worden de organisaties behandeld die medewerking hebben verleend aan dit onderzoek. Het doel is om verantwoording en inzicht te geven in de doelstellingen die per doelgroep gesteld zijn.

Groep 1: private organisaties

Voor dit onderzoek is gekozen om de subjecten niet te selecteren op basis van de producten of grootte van de organisatie. Hiervoor is gekozen omdat reshoring gefocust is op de locatie van productie, niet op de producten of organisatie zelf. Op basis van de volgende voorwaarden zijn bedrijven benaderd om mee te werken aan dit onderzoek:

1. De productie moet enige vorm van fysiek arbeid bevatten;
2. Het product moet fysiek zijn, dus geen dienst of digitaal product;
3. De productie moet verplaatsbaar zijn.

Een totaal van acht organisaties voldeden en hebben toegezegd aan een interview. Op één organisatie na werden alle gesprekken gevoerd met personen die een strategische functie in de organisatie hadden. Het beoogde doel van deze interviews was om een beeld te krijgen bij de factoren die reshoring kunnen beïnvloeden. Organisaties die succesvolle reshoring werkzaamheden hebben voltooid zijn voornamelijk gevraagd naar de processen en beweegredenen. Tevens werd ingegaan op de rol van de overheid in die processen. Andere organisaties werden vooral gevraagd naar de eisen bij productieverplaatsing en welke rol een overheid zou moeten aannemen.

Bedrijf	Product	Grootte	Locatie	Productielocatie	Respondent #
Kranendonk	Isolatie en vloerbedekking	Middel	Rotterdam	Rotterdam	Respondent 1
Metalas	Schoonmaak systemen	Middel	Vlaardingen	Vlaardingen	Respondent 2
Hendrik Veder Group	Ankertouw	Middel	Rotterdam	Rotterdam	Respondent 3
Archimedes	Wind turbines	Klein	Rotterdam	Zuid-Korea	Respondent 4
Royal Roos	Marine and salvage engineering	Klein	Rotterdam	Azië	Respondent 5
Capi Europe	Potten	Middel	Tilburg	Tilburg en China	Respondent 6
Cubord	Reclame	Middel	Rotterdam	Rotterdam	Respondent 7
Greenfox	Belichting	Middel	Den Haag	Den Haag	Respondent 8

Figuur 6. Respondenten ondernemers

Groep 2: Lokale overheden

Overheidsorganisaties bezitten verschillende departementen die zich ieder met focussen op hun eigen doelstellingen. Binnen de overheid kunnen daarop vaak verschillende standpunten aanwezig zijn voor de aanpak van een bepaalde kwestie of ontwikkelingen. Dit kan tevens betekenen dat de aanpak verschilt per departement. Reshoring is ontwikkeling die waarbij twee departementen voornamelijk betrokken zijn, namelijk stadsontwikkeling (economie) en werk en inkomen (W&I). Medewerkers van beide departementen zijn benaderd om zodanig een inzicht te krijgen in hun optiek betreffende reshoring ontwikkelingen, en welke mogelijkheden beide partijen zien. Tevens is daarbij besproken hoe samenwerking tussen beide departementen versterkt kan worden. Tevens is een oud wethouder benaderd. Doelstelling van dit gesprek was om een strategisch inzicht te krijgen in de sturingsmiddelen van een gemeente, en hoe de interne gang van zaken waargenomen worden vanuit een politiek standpunt. Enige ervaring of affiniteit met reshoring was de enige voorwaarden voor de geïnterviewde.

Het doel van deze interviews was om een beeld te krijgen bij de mogelijkheden die een lokale overheid aan ondernemers kan bieden. Tevens werd gevraagd naar welke obstakels en beperkingen mogelijk zijn bij het promoten van reshoring.

Gemeente	Departement	Functie	Respondent #
Rotterdam	Stadsontwikkeling	Coördinator economie	Respondent 9
Tilburg	Gemeenteraad	Gemeenteraadslid	Respondent 10
Capelle a/d IJssel	Stadsontwikkeling	Economisch adviseur	Respondent 11
Rotterdam	Werk en Inkomen	Strategisch Adviseur	Respondent 12

Figuur 7. Respondenten overheid

Groep 3: onafhankelijke of semi-overheidsorganisaties

Niet enkel de overheid of private organisaties houden zich bezig met de ontwikkeling van reshoring. Verschillende partijen die ondersteuning bieden aan de werkgever houden ontwikkelingen tevens in de gaten om zo klanten te kunnen informeren. Dit betekent dat ze vanuit een strategisch inzicht de situatie kunnen beoordelen. Hun informatie wordt vaak verzameld uit de feedback die ze ontvangen van hun klanten. Vanuit deze rol kunnen ze voor dit onderzoek waardevolle informatie leveren die zelfstandig moeilijk te verzamelen kan zijn. De enige voorwaarden was dat de organisatie enige affiniteit met reshoring heeft.

Doelstelling van deze interviews waren om een onafhankelijk beeld te verkrijgen van de reshoring ontwikkelingen. Onafhankelijke organisaties bezitten vaak een strategisch beeld van de ontwikkelingen die een andere invalshoek kunnen schetsen dan ondernemers apart. Tevens zitten ze vaak tussen de ondernemer en overheid in.

Organisatie	functie	Respondent #
Werkgever service punt Rijnmond	Account manager	Respondent 13
Policy research corporation	Manager	Respondent 14
Modint	Policy maker	Respondent 15

Figuur 8. Respondenten semi-overheid & werkgeversorganisatie

H4 Empirische bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het empirisch onderzoek gepresenteerd. Dezelfde opbouw van het theoretisch kader, met uitzondering van offshoring, wordt aangehouden. Het doel van dit hoofdstuk is inzicht bieden in de factoren die reshoring in de regio Rijnmond beïnvloeden welke standpunten partijen innemen over deze ontwikkeling.

4.1 Locatietheorieën



Wegens het karakter van dit onderzoek is gekozen om de interviews met de ondernemers te starten met de volgende simpele vraag: waarom hebben jullie gekozen voor de huidige huisvesting. Waar reshoring een nieuwe locatiekeuze betreft, bezit de huidige locatie van bedrijven ook een bepaalde achtergrond. Maar liefst vier bedrijven hebben aangegeven de locatie gekozen te hebben op basis van een bepaalde binding en geschiedenis met de regio.

Alle geïnterviewde organisaties gaven tevens aan al eens van locatie te zijn veranderd. De geïnterviewde is daarop gevraagd naar de redenering achter deze verhuizing. Waar respondent 7 aangaf zich pas te oriënteren toen de vorige locatie niet meer voldeed, blijkt respondent 6 constant op zoek naar nieuwe locaties om nieuwe kansen en mogelijkheden te benutten. De binding met de regio blijkt belangrijk voor de scope van het zoekproces. Ondernemers met een hoge binding kiezen er vaak bewust voor niet buiten de huidige regio te kijken. De ondernemers lijken er ook niet mee te zitten hun inzicht in welke kansen andere locaties opleveren beperkt zijn.

Waarom dan toch in deze buurt blijven?

Omdat we hier niet weg willen, ik woon hier in de buurt.

Het heeft verder ook geen voordelen om daar te zitten?

Zal ongetwijfeld, maar ik denk niet dat het opweegt tegen de nadelen. Respondent 8

4.1.1 Factoren

Locatiekeuzes ondernemingen	van	-Push Factoren	-Factoren die ondernemers afstoten uit de regio
		-Pull factoren	-Factoren die ondernemers aantrekken tot de regio

In het keuzeproces stelt de ondernemer normen vast voor de verplaatsing van de productie. Locatie en infrastructuur blijken voor productiebedrijven belangrijke criteria te vormen. Respondent 2 en respondent 7, beide productiebedrijven, erken deze stelling. Beide geven daarbij aan dat ongeacht de voor- en nadelen de regio hun voorkeur behoudt. Respondent 3 geeft specifiek aan dat de toegang tot de zee, het achterland en de logistiek in deze regio voordelen oplevert. Het feit dat de regio Rijnmond kwalitatieve hoge infrastructuur bezit is volgens respondent 3 te danken aan een natuurlijk- en historische voordeel die deze regio bezit. Dit levert een grote aantrekkingskracht op ondernemers op.

Het vestigingsbeleid komt voor uit een logische locatie die voor de productie en transport het beste uitkomt. Respondent 3

Respondent 2 benadrukt het statement van respondent 3 door te erkennen dat de infrastructuur snelle leveringen door heel Europa mogelijk maakt, wat de decentrale ligging van Rotterdam als negatieve factor teniet doet. Dit is volgens hen te danken aan de infrastructuur rondom de waterwegen die zich goed heeft weten te ontwikkelen. Rotterdam fungeert namelijk als doorvoer stad, daar komt de kracht vandaag. Respondent 1 stelt dan ook dat de plek waar het bedrijf zich plaatst niet uitmaakt, zolang het maar in de regio Rijnmond in de buurt van de haven blijft.

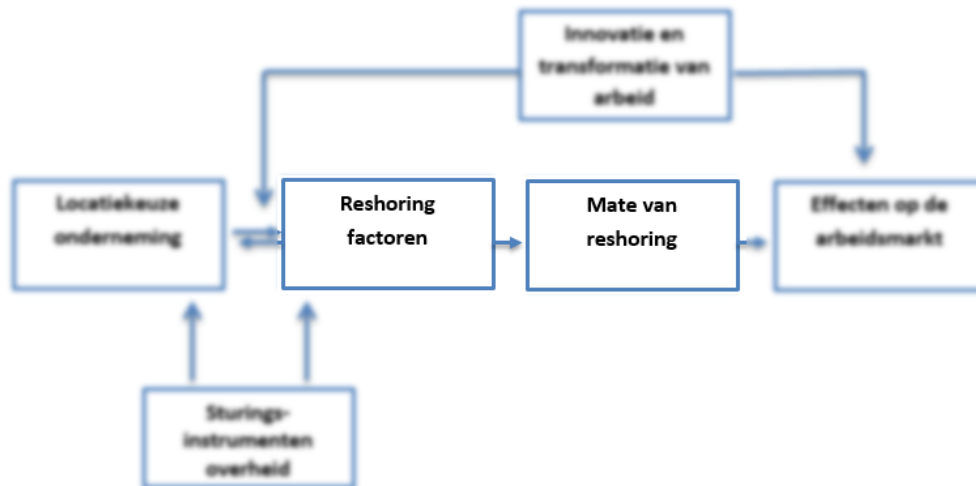
Voor ons maakt de plek niet veel uit. Zolang het maar een industrieterrein in Rijnmond zit. Waar in Rijnmond maakt niet uit. Respondent 1

Klantnabijheid wordt tevens benoemd als factor. Door de status van doorvoerhaven is in Rotterdam een groot deel van de Nederlandse transportsector hier gevestigd. Een deel van het contact met klanten en leveranciers wordt toegedicht aan de nabijheid van deze sector. De respondent meent hierdoor in staat te zijn geweest contact te leggen met andere ondernemers enkel door de huisvesting in deze regio. Respondent 5 bagatelliseert de stellingen echter en zegt dat iedere grote havenstad voldoet. Het is niet zozeer Rotterdam die de aantrekkingskracht bezit, maar meer de sector zelf.

De hele transportsector is natuurlijk gevestigd in Rotterdam. Het zou onlogisch zijn als je in die tak actief zou zijn hier niet te vestigen. Respondent 3

4.2 Reshoring factoren

In paragraaf 4.1 is besproken welke keuzes ondernemers overwegen bij het maken van een keuze voor een bepaalde regio. Voor reshoring bestaat echter de mogelijkheid dat andere factoren van belang zijn. In deze paragraaf worden de factoren behandeld aan de hand van het onderzoek van de Hacket Group (2012) zoals behandeld in het theoretisch kader.



4.2.1 Total landed manufacturing cost

Aspect	Indicatoren	Sub indicatoren
Reshoring factoren	-Total landed manufacturing cost	-Kosten efficiëntie -Waarde efficiëntie
	-Product quality	Verwachte kwaliteit buitenland versus kwaliteit in de regio Rijnmond
	-Protection of intellectual property	Mate van bescherming productieprocessen en patenten
	-Supply chain/operational risks	Aanwezigheid en sterkte van infrastructuur en ketens
	-Scalability and capacity ramp-up time	Ontwerp van productielijn en assemblage
	-Capital investment and fixed-cost structure	Moeilijkheidsfactor vergaring van kapitaal voor de onderneming
	-Responsiveness to local customer & Time to market	Mogelijkheid tot (flexibel) kunnen inspelen op wensen van klanten
-Regulatory regime	Wet- en regelgeving als voordeel of beperking	

“Kosten spelen een belangrijke rol. Zeker traditionele offshoring is natuurlijk vooral gebaseerd op het kostenvoordeel en vooral op arbeidskosten.” Respondent 14

De meest benoemde factor voor reshoring blijken de kosten te zijn. Dit thema blijkt een terugkerende factor voor ondernemers die moeilijk opzij te zetten blijkt.

Het arbeidscomponent blijkt één van de belangrijkste factoren om je productie in het buitenland plaats te laten vinden. Respondent 12 geeft ter illustratie dat je in Nederland moet concurreren met Marokko waar de lonen op circa één euro vijftig zitten. Direct concurreren op arbeid lijkt daarmee onmogelijk. Respondent 3 constateerde dat collega’s de concurrentie verloren door deze vorm van concurreren op kosten. Daarboven worden de transportkosten steeds lager volgens respondent 12. De lage arbeid- en transportkosten blijken dus twee factoren die voorsnog positief uitvallen voor offshoring volgens respondent 13.

“MIT heeft ook een grafiek uitgebracht over de loonkostenontwikkeling, en daar zie je gewoon dat dat in de VS gewoon bijna vlak ligt. En dan zie je Duitsland, die zie je een paar procenten stijgen, en die van China 300% stijgen. Dat laat zien dat wij nog een aantal jaren achterliggen op de VS.” Respondent 13

Toch blijken organisaties ook het tegenovergestelde te ervaren. Volgens respondent 14 kunnen veel ondernemers hoge onverwachte kosten verwachten tijdens offshoring procedures. Respondent 7 stelt in tegenstelling tot respondent 12 dat transport in hun geval helemaal niet goedkoper uitvalt wegens de grootte van hun product. Respondent 4 stelt dat voornamelijk aftersales een grote kostenpost kunnen opleveren. Zodra het product in China de fabriek uitrolt, wordt het volledig als eigen risico beschouwd en moeten fouten met eigen middelen behandeld worden. Door alles in eigen controle te houden wordt getracht de aftersales te beperken. Respondent 6 benadert dit vanuit dezelfde positie om onafhankelijk van distributeurs te blijven. Door stijgende prijzen van grondstoffen en personeel die steeds schaarser wordt, bestaat de angst in de positie te komen dat Chinese producenten de voorwaarden kunnen bepalen. Respondent 1 ziet vooralsnog meer voor- dan nadelen in productie in de regio Rijnmond. Mede door de vele kosten die offshoring met zich mee kunnen brengen.

“De loonkosten zijn hoog, maar als de productiviteit goed genoeg, dan zijn er meer voordelen aan de productie hier. Dat je het kan controleren en in kan grijpen. En niet dat je er pas na een paar weken achter komt. We hebben geproduceerd in China, en dat ging pas redelijk toen we daar continu een Nederlander neerzetten. We konden dat doen via een joint venture.”
Respondent 1

Ondanks dat offshoring en reshoring bepaalde voor- en nadelen bezitten, blijft het ongeacht de keuze belangrijk om op de kosten te kunnen concurreren. voor de organisaties hier in de Rijnmond regio betekent dit dat organisaties een bepaalde meerwaarde moeten kunnen opleveren tegenover de lagere arbeids- en transportkosten in het buitenland. Respondent 4 heeft zichzelf als doel gesteld om ieder jaar hun productielijn met twintig procent in kosten te kunnen verlagen. Doen ze dit niet dan is de respondent van mening dat het zichzelf uit de markt zal prijzen. Maar ook kunstmatig de prijs hoog houden blijkt populair te zijn. Door een bepaald kwaliteitskeurmerk te creëren verwacht respondent 4 dat klanten bereid zijn een meerprijs te betalen. Respondent 13 ondersteunt de stelling van respondent 4 dat het verantwoord ondernemer een meerprijs kan opleveren voor de klant. Door bewust te produceren zijn klanten bereid om voor een product met een positief imago meer te betalen.

“Als je ziet dat er een hele trend gaande is voor biologisch voedsel of fair trade, dan zie je dat mensen die daar geld voor hebben, bewust bezig zijn met wat ze kopen. En dat ook lokaal willen kopen.” Respondent 4

“Dat imago gaat een bepaalde rol spelen in de toekomst. Energie, Co2 voetprint, al die dingen gaan een rol spelen. En dan denk ik dat een stad als Rotterdam, ook als het gaat om textiel, niet in de massaproductie, maar wel op die wat kleinere stukken zeker een rol kan spelen.”
Respondent 13

Respondent 3 en respondent 15 stellen dat vakmanschap de onderscheidende factor oplevert. Door producten te maken die uniek en niet te kopiëren zijn, is het mogelijk een business op te zetten die een meerwaarde levert tegenover buitenlandse producenten. Deze buitenlandse organisaties bezitten vaak niet de kennis om een soortgelijk product op te zetten volgens respondent 12, dus qua technologie zou je altijd een voorsprong moeten hebben. In deze situatie is het tevens mogelijk extra inkomsten te genereren. Technologisch hoogwaardige producten behoeven vaak nog nazorg die ook ingekocht moet worden. De aftersale van een product kan daarmee voor een langdurige bron van inkomsten zorgen en extra verkoopmogelijkheden opleveren.

4.2.2 Product quality

Aspect	Indicatoren	Sub indicatoren
Reshoring factoren	-Total landed manufacturing cost	-Kosten efficiëntie -Waarde efficiëntie
	-Product quality	Verwachte kwaliteit buitenland versus kwaliteit in de regio Rijnmond
	-Protection of intellectual property	Mate van bescherming productieprocessen en patenten
	-Supply chain/operational risks	Aanwezigheid en sterkte van infrastructuur en ketens
	-Scalability and capacity ramp-up time	Ontwerp van productielijn en assemblage
	-Capital investment and fixed-cost structure	Moelijkheidsfactor vergaring van kapitaal voor de onderneming
	-Responsiveness to local customer & Time to market	Mogelijkheid tot (flexibel) kunnen inspelen op wensen van klanten
	-Regulatory regime	Wet- en regelgeving als voordeel of beperking

Kwaliteit blijkt een heikel punt volgens respondent 14. Afgeleverde producten lijken regelmatig niet aan de kwaliteitseisen te voldoen. In combinatie met de eerder genoemde garantie die vervalt bij het verlaten van de fabriek, levert dit ondernemers vaak financiële en operationele problemen op. Volgens respondent 13 is dit probleem een mentaliteitskwesitie. Buitenlandse producenten houden vaak een andere definitie van kwaliteit er op na dan westerse producenten.

“Als je gaat dan valt de kwaliteit tegen. Dat is echt een issue. Een heel ander soort mentaliteit. Hele andere manier van denken. Dat maakt dat we toch tot nu toe altijd een stuk voorsprong hebben.” Respondent 13

“We hebben bepaalde eisen gesteld, en door het management van die fabriek werd dat perfect beaamd, en op het moment dat we dat doen, toen we daar toevallig langs geweest, waren ze allemaal gemaakt zonder versterking. En die man die daar verantwoordelijk was die zei: waarom zouden we dat doen, we doen het al jaren zo.” Respondent 1

Respondent 2 geeft aan dat simpelweg de kwaliteit daardoor niet gegarandeerd kan worden in het buitenland. Respondent 2 benoemt echter wel een kanttekening bij deze opmerking. Hun product is niet technisch hoogwaardig, waardoor de plekken waar het product zonder al te grote risico's gemaakt kan worden relatief groot is. Respondent 3 stelt zelfs dat in Nederland geacht wordt dat de kwaliteit superieur is, maar dat met een goede organisatie van je processen je deze kwaliteit overal ter wereld zou moeten kunnen leveren. Volgens respondent 12 is het zo dat de kwaliteit op zichzelf wel aanwezig is, maar dat de knowhow ontbreekt. Respondent 4 stelt dan ook dat als je eenmaal met de kennis en kwaliteit aankomt, het proces vanzelf goed gaat werken.

“In de discussie bij een ander bedrijf waar ik gewerkt heb, bij het verplaatsen van het werk terug naar Nederland, ging het vaker over de kwaliteit. Hoewel het ergens wel verbaast. Ik ben van mening dat als je goed georganiseerd ben dat je overal kwaliteit hebt.” Respondent 3

Voor veel ondernemers valt met reshoring op dit vlak dan ook een financiële slag te slaan. Zoals besproken ligt de nadruk bij veel ondernemers op de totale kosten, zo ook bij kwaliteitseisen. Met een mentaliteitsomslag om operationele kosten minder centraal te laten staan en te focussen op de toegevoegde waarde valt veel te behalen.

4.2.3 Protection of intellectual property

Aspect	Indicatoren	Sub indicatoren
Reshoring factoren	-Total landed manufacturing cost	-Kosten efficiëntie -Waarde efficiëntie
	-Product quality	Verwachte kwaliteit buitenland versus kwaliteit in de regio Rijnmond
	-Protection of intellectual property	Mate van bescherming productieprocessen en patenten
	-Supply chain/operational risks	Aanwezigheid en sterkte van infrastructuur en ketens
	-Scalability and capacity ramp-up time	Ontwerp van productielijn en assemblage
	-Capital investment and fixed-cost structure	Moelijkheidsfactor vergaring van kapitaal voor de onderneming
	-Responsiveness to local customer & Time to market	Mogelijkheid tot (flexibel) kunnen inspelen op wensen van klanten
	-Regulatory regime	Wet- en regelgeving als voordeel of beperking

Respondent 6 en respondent 10 hebben gedurende hun reshoring proces samengewerkt. Naar de vraag waarom respondent 6 ervoor gekozen heeft om de productie te verplaatsen benoemde respondent 10 het volgende:

“Hij zat veel met patenten die die moest beschermen in China en dat niet of nauwelijks voor elkaar kreeg.” Respondent 10

Zoals eerder vermeld voegt een uniek product een meerwaarde toe aan Nederlandse makelaardij. Wordt dit product in het buitenland geproduceerd, dan bestaat de kans dat het product één op één gekopieerd wordt. Respondent 3 stelt dat delen van hun business vrij simpel te kopiëren zijn, maar het vakmanschap niet. Vakmanschap komt voort uit ervaring die het mogelijk maakt een unieke en concurrerende productielijn op te zetten. Volgens respondent 12 is het van groot belang dat Nederlandse ondernemers op het vlak van innovatie dan ook steeds een stap voor zijn op buitenlandse producenten.

De patentbescherming lijkt in het buitenland dus te wensen over te laten. Het is van belang dat iedere keer zodra het product gekopieerd wordt, de Rijnmondse ondernemers al een stap verder zijn en opnieuw een uniek product kunnen leveren. Voor Nederlandse producenten kan deze factor ook een hogere waarde efficiëntie opleveren.

4.2.4 Supply chain/operational risks

Aspect	Indicatoren	Sub indicatoren
Reshoring factoren	-Total landed manufacturing cost	-Kosten efficiëntie -Waarde efficiëntie
	-Product quality	Verwachte kwaliteit buitenland versus kwaliteit in de regio Rijnmond
	-Protection of intellectual property	Mate van bescherming productieprocessen en patenten
	-Supply chain/operational risks	Aanwezigheid en sterkte van infrastructuur en ketens
	-Scalability and capacity ramp-up time	Ontwerp van productielijn en assemblage
	-Capital investment and fixed-cost structure	Moelijkheidsfactor vergaring van kapitaal voor de onderneming
	-Responsiveness to local customer & Time to market	Mogelijkheid tot (flexibel) kunnen inspelen op wensen van klanten
	-Regulatory regime	Wet- en regelgeving als voordeel of beperking

Gedurende een ledenbijeenkomst heeft respondent 15 reshoring ontwikkeling besproken. Het loonkosten component bleek moeilijk om overheen te kijken voor veel ondernemers. Op een bepaald punt werd daarom besloten arbeid- en loonkostencomponenten te parkeren en verder te kijken naar andere factoren. Daarop kwam de productie en de infrastructuur daaromheen als een van de belangrijke componenten naar voren. Volgens respondent 4 zijn de huidige bedrijfsstructuren en leveringsprocessen onderhevig aan grote veranderingen. Grote bedrijven die enkel een klein deel in

een productieproces uitvoeren zullen ten onder gaan omdat deze geen meerwaarde meer kunnen leveren en niet flexibel genoeg kunnen schakelen. De huidige vorm van ketens zullen dus mogelijk niet in stand blijven en plaats maken voor kleinere flexibelere ketens. Cruciaal is dus het leveren van een toegevoegde waarde in de productieketen.

“Sterker nog, grote bedrijven bestaan straks niet meer, en kunnen zich ook niet in stand houden, want ze veranderen niet snel genoeg.” Respondent 4

Het voordeel van het werkzaam zijn in een keten is het ontstaan van synergie. Volgens respondent 14 behoren de sterkste ketens tot de regio's die van oudsher al sterke regionale clusters bezitten. Van oudsher zit daar al een sterke kennis- en netwerkcluster die een grote aantrekkingskracht bezit voor ondernemers. Producenten en klanten kunnen elkaar relatief gemakkelijk vinden en er vinden in grote mate wisselwerkingen en crossovers plaats. Respondent 4 en respondent 5 erkennen dit en geven aan dat een sterke cluster vanzelf klanten en kwaliteit aantrekt.

“Kijk naar ketens, faciliteer ketens, kijk hoe je die ketens kan uitbreiden en sterker maken, en doe meer aan matchmaking. Daar zou ik ambtenaren voor inzetten. Ga actief die bedrijven benaderen. Mis je nog een paar schakels, zorg ervoor dat ze elkaar kunnen vinden. De RDM campus heeft dat ook geregeld voor Respondent 4 in de buurt. Dat scheelt me elke dag een hele lange reistijd. Als je alles bij elkaar regelt dan scheelt dat een hele hoop geregeld en ellende. Dat heeft dus niet direct met kostprijs te maken. Inventariseer dit, en kijk of je dat kan faciliteren.” Respondent 4

Hoewel deze indruk opgewekt wordt, is enkel het versterken van een huidige infrastructuur niet voldoende. Voor bepaalde sectoren bestaat namelijk niet (meer) de benodigde infrastructuur. Respondent 15 erkent bijvoorbeeld dat er voor de modewereld er geen infrastructuur meer aanwezig is. Dit maakt het opzetten van een goede keten een complexe taak, er is tenslotte geen basis. Respondent 3 stelt dat de hele keten nooit in de regio Rijnmond aanwezig zal zijn, simpelweg omdat de grondstoffen niet aanwezig zijn. Tevens blijft het voor organisaties met klanten in andere delen van de wereld voordelig de productielijn te behouden op die locatie. Voor klanten uit bijvoorbeeld China ontstaan er weinig voordelen bij het terughalen van het werk naar de regio Rijnmond. Een keuze die dan gemaakt kan worden is beide locaties te behouden.

“Die hebben hier een fabriek staan, maar die hebben ook in China een fabriek staan. Want in China hebben ze ook veel klanten. Dan moeten ze het hier verschepen.” Respondent 12

Terugkijkende naar de locatietheorieën blijkt dat de aanwezigheid van een sterke infrastructuur en keten een grote pull factor oplevert. Is deze basis niet aanwezig, dan zal de ondernemer de regio mogelijk in eerste instantie niet eens overwegen. Een sterke infrastructuur kan mogelijk zelfs locatie specifieke nadelen teniet doen volgens respondent 2 en 3. die de regio Rijnmond overwegen wegens de sterke infrastructuur en keten.

“De hele transportsector is natuurlijk gevestigd in Rotterdam. Het zou onlogisch zijn als je in die tak actief zou zijn hier niet te vestigen.” Respondent 3

4.2.5 Scalability and capacity ramp-up time

Aspect	Indicatoren	Sub indicatoren
Reshoring factoren	-Total landed manufacturing cost	-Kosten efficiëntie -Waarde efficiëntie
	-Product quality	Verwachte kwaliteit buitenland versus kwaliteit in de regio Rijnmond
	-Protection of intellectual property	Mate van bescherming productieprocessen en patenten
	-Supply chain/operational risks	Aanwezigheid en sterkte van infrastructuur en ketens
	-Scalability and capacity ramp-up time	Ontwerp van productielijn en assemblage
	-Capital investment and fixed-cost structure	Moelijkheidsfactor vergaring van kapitaal voor de onderneming
	-Responsiveness to local customer & Time to market	Mogelijkheid tot (flexibel) kunnen inspelen op wensen van klanten
-Regulatory regime	Wet- en regelgeving als voordeel of beperking	

Het ontwerp van de productielijn blijkt van groot belang voor de ondernemer indien deze overweegt de productie te verplaatsen. Respondent 2 heeft aangegeven offshoring als optie te overwegen en daar naartoe te werken. Om dit te realiseren is het ontwerp aangepast om deze makkelijk te kunnen verplaatsen. Het hoofddoel hiervan was om grotere series makkelijker uit te kunnen besteden. Respondent 4 heeft dezelfde strategie toegepast en heeft een productielijn ontworpen die snel geassembleerd kan worden.

“Ja, die lokale assemblages allemaal. De hele productielijn gaan we nooit helemaal terughalen. Onze assemblage lijn is zo in elkaar gezet dat het snel in en uit elkaar gezet kan worden. Dus wij kunnen het heel snel assembleren. We laten het in een container in kleine onderdelen hiernaartoe halen, want dat is goedkoop.” Respondent 4

Cruciaal blijkt dus dat de organisatie snel en onafhankelijk kan schakelen. Respondent 3 en respondent 6 geven aan dat hun prioriteit zit in het onafhankelijk kunnen blijven opereren. De locatiekeuze blijkt van groot belang om dit te kunnen waarborgen. Door het behouden van de onafhankelijkheid is een organisatie in staat snel uit te wijken naar een andere locatie wanneer de situatie dat benodigd. Er wordt enkel over één nadeel gesproken, en dat is kennis. Respondent 2 geeft aan dat alles in te richten is, maar dat er op die locatie wel kennis aanwezig moet zijn. Het aantrekken en behouden van kennis blijkt echter een moeilijke kwestie waarin de overheid een hoofdrol in speelt. Over dit onderwerp wordt verder uitgeweid in hoofdstuk 4.3.

4.2.6 Capital investment and fixed-cost structure

Aspect	Indicatoren	Sub indicatoren
Reshoring factoren	-Total landed manufacturing cost	-Kosten efficiëntie -Waarde efficiëntie
	-Product quality	Verwachte kwaliteit buitenland versus kwaliteit in de regio Rijnmond
	-Protection of intellectual property	Mate van bescherming productieprocessen en patenten
	-Supply chain/operational risks	Aanwezigheid en sterkte van infrastructuur en ketens
	-Scalability and capacity ramp-up time	Ontwerp van productielijn en assemblage
	-Capital investment and fixed-cost structure	Moelijkheidsfactor vergaring van kapitaal voor de onderneming
	-Responsiveness to local customer & Time to market	Mogelijkheid tot (flexibel) kunnen inspelen op wensen van klanten
-Regulatory regime	Wet- en regelgeving als voordeel of beperking	

Voor het realiseren van investeringen en reshoring is kapitaal nodig. Respondent 4 stelt dat een proefopstellingen opzetten in Nederland te lang duurt en te hoge kosten met zich mee brengt. Tevens is het zo een fout maken in het proces ervoor zorgen dat de reservering vervalt en het een jaar duurt

om een nieuwe proces te starten. Daarnaast blijkt het verkrijgen van kapitaal nog voor het starten van de test moeilijk te realiseren door de crisis in de bankensector.

“Daar heb je R&D geld voor nodig en die moet je ergens vandaan zien te halen. Die merkt dat door de crisis in de bankensector er niet echt beschikbaar is.” Respondent 13

Investerings in innovaties zijn voor reshoring echter cruciaal. In dit proces kan de overheid een bijzonder rol vervullen. Door op bepaalde manieren garant te staan voor de financiële risico's kunnen ondernemers alsnog kapitaal verkrijgen waarop ze anders geen aanspraak zouden maken. In hoofdstuk 4.4.1 worden deze methoden verder toegelicht.

4.2.7 Responsiveness to local customer & Time to market

Aspect	Indicatoren	Sub indicatoren
Reshoring factoren	-Total landed manufacturing cost	-Kosten efficiëntie -Waarde efficiëntie
	-Product quality	Verwachte kwaliteit buitenland versus kwaliteit in de regio Rijnmond
	-Protection of intellectual property	Mate van bescherming productieprocessen en patenten
	-Supply chain/operational risks	Aanwezigheid en sterkte van infrastructuur en ketens
	-Scalability and capacity ramp-up time	Ontwerp van productielijn en assemblage
	-Capital investment and fixed-cost structure	Moelijkheidsfactor vergaring van kapitaal voor de onderneming
	-Responsiveness to local customer & Time to market	Mogelijkheid tot (flexibel) kunnen inspelen op wensen van klanten
	-Regulatory regime	Wet- en regelgeving als voordeel of beperking

Veranderingen in het keuzepatroun van consumenten blijkt één van de belangrijkste factoren te vormen om van productielocatie te veranderen. De klanten veranderen sneller van voorkeur en bestellen producten steeds vaker met specifieke eisen. Dit betekent echter niet dat de oude vorm van productie geheel verdwijnt. Respondent 15 stelt dat de traditionele manier van productie misschien wel deels in stand blijft, maar dat deze ook met de consument mee moet veranderen. Respondent 13 stelt namelijk dat de wensen van de consument steeds meer naar bewust inkopen van producten gaat.

“Mijn dochter koopt bewust een T-shirt van 30 euro die een bepaald verantwoord product koopt. Dat imago gaat een bepaalde rol spelen in de toekomst.” Respondent 13

Hoewel initieel voornamelijk kosten als belangrijkste factor benoemd werden, lijkt bij de interviews toch een ander beeld naar voren te komen. De kosten kunnen wel zo laag zijn als mogelijk, maar de klanten moeten toch bereikbaar blijven. De verhouding kosten besparen en het bedienen van de klant wordt steeds belangrijker.

*Vanwaar dan toch Rotterdam met duur personeel?
“Dat komt door het reclamevak. Ze willen het liever gisteren hebben dan vandaag. Als ik alles uit het buitenland moet halen, dan kan ik niet snel schakelen. Ik kan als het moet binnen 24 uur van niks iets opleveren. Dat maakt mij waardevol voor veel klanten.” Respondent 7*

Respondent 14 stelt dat een regionale markt van belang is bij het maken van een overstap. Het is geen vereiste voor de verspreiding van een product om lokaal aanwezig te zijn, maar er moet altijd wel iets van accountmanagement present zijn. Enige vorm van fysiek en persoonlijk contact moet mogelijk blijven, ook op internationale locaties. Respondent 2 geeft aan gebruik te maken van dochteronderneming om zo lokale ondersteunende diensten te kunnen leveren.

Respondent 3, respondent 5 en respondent 12 geven aan dat de haven van Rotterdam met een groot achterland en delta snel bereik geeft tot veel klanten. Door in deze regio te huisvesten ben je als producent in staat snel in te spelen op de behoeftes vanuit de markt. De meest logische plek om je bedrijf te vestigen lijkt dan ook de locatie waar de klant en producent elkaar kunnen bereiken.

Geconcludeerd kan worden dat de consument een speciale rol speelt bij reshoring. Ondanks dat de consument zodanig laag ingedeeld staat in het onderzoek van de Hacket Group (2012), lijkt deze in de praktijk uiteindelijk centraal te staan. Beginnende bij de kosten wordt minder gekeken naar de operationele kosten, maar meer naar de waarde die de consument ervaart. Een ondernemer is bereid om hun kwaliteit en productielocatie aan te passen aan de wensen van hun klanten en de nabijheid tot de klant lijkt daarmee een unique selling point geworden. De grootste uitdaging voor de ondernemer zit in de klant tegemoet komen voor de beste prijs/kwaliteit verhouding.

4.2.8 Regulatory regime

Aspect	Indicatoren	Sub indicatoren
Reshoring factoren	-Total landed manufacturing cost	-Kosten efficiëntie -Waarde efficiëntie
	-Product quality	Verwachte kwaliteit buitenland versus kwaliteit in de regio Rijnmond
	-Protection of intellectual property	Mate van bescherming productieprocessen en patenten
	-Supply chain/operational risks	Aanwezigheid en sterkte van infrastructuur en ketens
	-Scalability and capacity ramp-up time	Ontwerp van productielijn en assemblage
	-Capital investment and fixed-cost structure	Moelijkheidsfactor vergaring van kapitaal voor de onderneming
	-Responsiveness to local customer & Time to market	Mogelijkheid tot (flexibel) kunnen inspelen op wensen van klanten
	-Regulatory regime	Wet- en regelgeving als voordeel of beperking

De overheid is verantwoordelijk voor de regels die de omgeving en bedrijfsvoering beïnvloeden door beperkingen op te leggen of stimulans te bieden. Gedegen beleid gericht op de ondernemer kan een verschil maken voor de organisatie om wel of niet hun productie te verplaatsen naar een bepaalde regio. De Nederlandse overheid staat er bekend om strenge wetgeving te implementeren, voornamelijk in de chemische sector. Tevens qua belastingdruk blijken Nederlandse ondernemingen zwaar belast te worden. Volgens respondent 2 worden zij door verschillende vormen van (arbeids)belastingen dubbel belast. In dit complexe systeem worden tevens aan de ene kant belastingen geïnd, terwijl aan de andere kant toeslagen worden toegewezen. Het hele systeem lijkt te complex te zijn en daardoor onoverzichtelijk voor de ondernemer.

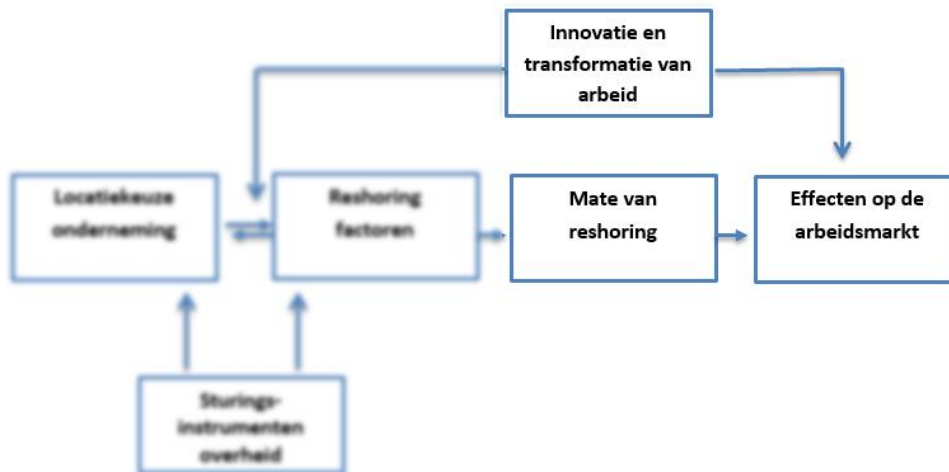
“En daarna betaal je ook nog eens vennootschapsbelasting. Het stapelt zich op. Het Nederlandse belastingstelsel is veel te complex.” Respondent 2

Respondent 4 stelt zelfs dat de Nederlandse overheid het voordelig voor bedrijven maakt om zich in het buitenland te vestigen, en voor buitenlandse bedrijven zich in Nederland te vestigen. De MKB wordt hierin nog extra benadeeld, want grote Nederlandse bedrijven bezit vaak een bijzondere positie. Met behulp van uitzonderingen en speciale regelingen ontvangen deze vaak een speciale positie waarop het MKB geen aanspraak maakt.

“Het is economisch interessant om als een buitenlands bedrijf in Nederland te zitten, maar als Nederlands bedrijf is het interessant om in het buitenland te zitten.” Respondent 4

4.3 Arbeidsmarkt

Reshoring is een ontwikkeling die een invloed op de economie en arbeidsmarkt heeft. De in hoofdstuk 4.2 besproken factoren beïnvloedt de keuze van een ondernemer om zijn productielijn te verplaatsen. Bij het terughalen van de productie heeft dit een directe invloed op de economie. De arbeidsmarkt profiteert tevens mee, echter is het de vraag in welke mate dit gebeurt. In deze paragraaf worden de effecten op de arbeidsmarkt besproken die reshoring oplevert.



In het theoretisch onderzoek werd voor de vaststelling van de term reshoring in eerste instantie gekeken naar verschillende synoniemen die toegepast werden om deze ontwikkeling aan te duiden. Gedurende de interviews is naar voren gekomen dat er onder de geïnterviewde partijen ook verschillende synoniemen aangehouden werden. Respondent 14 stelt een onderscheid tussen reshoring in de “enge zin”, en reshoring in de brede zin.

Het verschil in definitie komt voort uit de potentie die aan reshoring toegedicht wordt. Waar reshoring in enge zin enkel het terughalen van werk betreft, behoort bij reshoring in brede zin tevens het aantrekken en behouden van bedrijven. De redenering hierachter is dat reshoring in de brede zin een veel groter potentieel bezit en vandaar ook veel beter de aandacht vast kan houden. Hoe meer aandacht het trekt, hoe meer tijd er door instanties en bedrijven aan besteed wordt. In dit onderzoek is gekozen definitie in de brede zin aan te houden.

4.3.1 Arbeidsmarktkwesties

Aspect	Indicatoren	Sub indicatoren
Huidige reshoring ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	-Reshoring in de praktijk	-Nederlandse praktijk voorbeelden reshoring
	-Uitspraken wetenschappelijke literatuur	-Empirische waarnemingen op basis van databases en enquêtes en Voorspellingen/schattingen
Innovatie en transformatie van arbeid	-Automatiserings-mogelijkheden	Standaardisatie, automatisering, robotisering en jobcarving
Personeelkwesties	Kennisniveau en kwaliteit personeel	Scholing, inwerken, kwaliteit, beschikbaarheid

Reshoring is niet alleen een verandering van locatie, maar tevens een wijziging in de allocatie van werkgelegenheid. Voor de situatie in de Rijnmond regio zijn hiervoor nog een aantal aandachtspunten die van invloed zijn op reshoring. De arbeidsproductiviteit van Rotterdam behoort tot de hoogste van de wereld. Dit cijfer blijkt echter vertekend door verschillende factoren. De raffinages in de haven blijken namelijk een vertekend beeld op te leveren. Statistisch gezien compenseren zij de vele

inactieven die in de bijstand zitten. Zonder deze vertekende cijfers zit het gemiddelde van de gemeente Rotterdam gelijk, of zelfs onder die van het landelijke. De situatie in Rotterdam is dus enigszins complex.

“Maar dat komt gewoon doordat hier van die enorme raffinage installaties staan. Daar staat heel wat waarde kapitaalgoederen die een enorme productiecapaciteit hebben. En die bedien je met veertig man. Die veertig man zijn verantwoordelijk voor een omzet van twee miljard.”
Respondent 12

Er is aan de gemeente dus alles aan te doen om dit percentage werklozen te verlagen. Volgens respondent 4 en respondent 13 zijn mogelijke successen hierin te behalen door assemblage lijnen terug te halen naar deze regio. Loopt dat eenmaal, dan zullen vanzelf volledige productielijnen de weg terug vinden.

“Dat is een prachtig voorbeeld hoe je een heel productieproces inricht voor mensen met een beperking, gebruik maken van die beperking. Bijvoorbeeld de assemblage waar mensen van heel laag verstandelijk niveau, maar met een heel goeie fijne motoriek ergens een veertje in kunnen plaatsen. Als je een uur alleen dat stukje productie kan pakken, wat sowieso niet te automatiseren is.” Respondent 13

Volgens respondent 12 is het echter complexer dan dit voorstel laat blijken. We hebben een vrije arbeidsmarkt en het beïnvloeden daarvan is al veelvuldig geprobeerd met subsidies, zonder al te veel succes vooralsnog. Respondent 14 stelt dat de overheid zich moet richten op hoogwaardig arbeid. Lukt het de regio om hoogwaardig werk aan te trekken, dan komen vanzelf ook banen voor lager opgeleiden. Tevens spelen kosten een veel kleinere rol als dit meer kwaliteit levert op termijn, erkent ook respondent 13.

“De kostprijs staat voorop. Altijd slim proberen te zijn. Maar binnen blijven er altijd plekken over die passen. Als je iemand met hele lage IQ, maar een heel sterk lichaam laat sjouwen en hij vindt dat fijn, dan heb je een gouden kracht eraan. Dat is een beetje de truc.” Respondent 13

Respondent 4 stelt dat de werklozen een probleem van de gemeente zijn, en niet van de werkgevers. Wordt laagopgeleid personeel aangenomen, dan zit er vandaar vaak dan ook een sociaal component aan vast. Deze ondernemers willen hun steentje bijdragen door moeilijk plaatsbare een kans te geven. Het is dus van belang voor de gemeente dat zij de lokale werklozen concurrerend maken, anders bestaat er de kans dat het werk wat hierheen gehaald is, door een Oostblokker ingenomen wordt. Het verkrijgen van meer werkplekken in de regio Rijnmond voegt in die situatie niets op voor de arbeidsmarktproblematiek. Volgens respondent 13 is de situatie minder zwart of wit dan respondent 14 en respondent 4 claimen. Het is een ontwikkeling die voor beide kanten van de arbeidsmarkt oplossingen levert.

1. *“Als bedrijvigheid terugkomt, dan krijg je een pand, een omgeving en infrastructuur waar ze dat doen. Dat moet schoongemaakt worden, dat moet gebouwd worden. Er is logistiek, er is transport, dat zijn vaak ook laagopgeleiden.”* Respondent 13
2. *“Als je kijkt naar reshoring is dat voor een groot deel productiewerk. Dat werk is bij uitstek geschikt voor mensen meer aan de onderkant aan de arbeidsmarkt. Maar het*

terughalen en implementeren en installeren en facilities en daaromheen, dat zijn jobs voor hogeropgeleiden. Het dient altijd een veel breder doel.” Respondent 13

Personeel en automatisering bieden beide hun voordelen in deze ontwikkeling. Het is dan ook cruciaal dat transformatie van arbeid niet enkel leidt tot automatisering, maar dat de kracht wordt gevonden in de samenwerking tussen mens en machine waar mogelijk. Mogelijkheden tot automatisering moeten nooit achterwege gelaten worden. Het is namelijk cruciaal als organisatie om te automatiseren om concurrerend te kunnen blijven. Respondent 13 blijft daarom van mening dat het merendeel van het reshoring werk initieel plaatsvindt opgeleiden.

“Daar waar je kunt moet je altijd automatiseren, robotiseren en informatiseren omdat de kostprijs zo laag mogelijk maken. Maar het terughalen van dat werk kun je nu direct rekening houden met inzet van ook de onderkant van de arbeidsmarkt.” Respondent 13

Voor de gevolgen voor de arbeidsmarkt lijken er vooralsnog drie verschillende voorspellingen uit de interviews naar voren te zijn gekomen:

1. Voornamelijk hoger opgeleiden banen moeten gecreëerd worden, iedere x aantal hoogopgeleide banen leveren x aantal laagopgeleide banen op
2. Lager opgeleiden functies moeten aangetrokken worden, voor reshoring levert dat de beste resultaten op
3. Lager opgeleiden vormen de kern van reshoring, maar enkel als je het combineert met automatisering

4.3.2 Transformatie van arbeid

Aspect	Indicatoren	Sub indicatoren
Huidige reshoring ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	-Reshoring in de praktijk	-Nederlandse praktijk voorbeelden reshoring
	-Uitspraken wetenschappelijke literatuur	-Empirische waarnemingen op basis van databases en enquêtes en Voorspellingen/schattingen
Innovatie en transformatie van arbeid	-Automatiseringsmogelijkheden	Standaardisatie, automatisering, robotisering en jobcarving
Personeelskwesties	Kennisniveau en kwaliteit personeel	Scholing, inwerken, kwaliteit, beschikbaarheid

Ongeacht het soort werk wat reshoring oplevert, blijkt dat enige vorm van transformatie van arbeid benodigd is. Om de beste samenwerking tussen machine en mens te realiseren moet het productieproces opnieuw ingedeeld worden. Bepaalde aandachtspunten zijn daarbij van belang. In deze paragraaf worden de aandachtspunten besproken inclusief welke methoden van transformatie het meest geschikt zijn voor reshoring.

De organisatie van Respondent 6 heeft recentelijk succesvol gereshored en dient daarom als een goed voorbeeld voor de transformatie van een arbeidsproces. Na een proces waarin verschillende landen in kaart gebracht werden, bleek Nederland de beste optie. De eerste stap die daarop gezet werd was het bekijken hoe de productie in Nederland plaats kon vinden. Nadat bekend werd dat dezelfde productiemethoden niet overgenomen konden worden, werd de mogelijkheid bekeken om het proces te automatiseren. Door aan tafel te starten met een blanco productieproces konden zij het hele proces opnieuw herordenen. Na de eerste opzetten werd gestart processen te testen met behulp van een

robot in een hal. Dit heeft hen uiteindelijk de beste combinatie van personeel en automatisering opgeleverd.

“Zo zijn we aan tafel begonnen en een halletje gehoord waar we zijn gaan knutselen met een robot. Dat hebben we jarenlang gedaan en nu ten uitvoering gebracht.” Respondent 6

Een geheel proces automatiseren bleek geen optie, binnen het productieproces moest voor verschillende handelingen nog steeds gebruik gemaakt worden van menselijk arbeid. Hiervoor werd gekeken welke opties er bestonden qua personeel. Uiteindelijk is de keuze gevallen op personeel dat behoort tot de categorie moeilijk plaatsbaar. De organisatie had al ervaring met mensen uit de sociale werkplaats, echter ging het in die situatie enkel om kleine herstelwerkzaamheden. Zij zagen daarop de kans om dit personeel volledig in dienst te nemen en zo bepaalde voordelen daaruit te behalen. Respondent 8 is tevens een organisatie die met veel langdurige werklozen werkte en daarom een personeelsvraag bij de gemeente heeft neergelegd. Vanuit hun rekenmodel hebben ze berekend dat voor iedere vijf moeilijk plaatsbare je één persoon nodig hebt die ze kan begeleiden.

Reshoring en automatisering gaat volgens respondent 15 niet enkel om het terughalen van werk dat al bestond, maar om het opnieuw herordenen van wat er al is met behulp van innovaties. Negen van de tien projecten met als doel innovatie mislukken echter. Het is volgens respondent 12 dan ook cruciaal dat falen mag indien de ondernemer risico's neemt. Er moet vanuit het politieke bestuur een paradigma verandering plaatsvinden dat R&D projecten ook mogen mislukken, ook al kost dat tijd en geld. Volgens respondent 13 is het met personeel alleen voor geen enkel land mogelijk te concurreren. R&D is dus een cruciaal onderdeel voor de economie, iets wat bijvoorbeeld China goed doorheeft.

“Ook in China zie je dat heel veel dingen natuurlijk doorontwikkeld zijn en ook daar geautomatiseerd enz. Er is geen land ter wereld wat zoveel investeert in robotisering als China. Dat land, die snappen dat ze met ontwikkeling die ze nu doormaken, de slag uiteindelijk gaan verliezen op arbeid.” Respondent 13

Desondanks de kansen die reshoring lijkt te bieden met behulp van social return, lijkt er toch ook een andere kant aan te zitten. Robotisering en reshoring zijn sterk met elkaar verbonden. Respondent 12 verwacht dat robots de rol van de lage lonen landen over gaan nemen. Dat betekent dat het werk wat voor de onderkant van de maatschappij moet ontstaan niet meer zal verschijnen, maar direct door robots overgenomen wordt. De vergelijking met kunstmest en de tractor wordt hierbij gemaakt. Door die ontwikkeling is er nu veel minder personeel nodig op het land. Respondent 3 stelt echter dat robots er niet voor zorgen dat er werk vervangen wordt, maar dat het ze juist mogelijk maakt sneller en efficiënter te werken. Dit leidt niet perse tot banenverlies, maar juist een hogere output.

“Dat was vroeger in de landbouw ook zo. Door de uitvinding van de kunstmest en de tractor waren er veel minder mensen nodig. En hoe zich dat oplost, dat is een goeie vraag, dat weet ik niet.” Respondent 12

Toch is het volgens respondent 12 nog niet zo een groot probleem op de korte termijn. Veel mensen denken dat innovatie een enorme knal is met een gamechanger. Toch gebeurt dat zelden, het is vaak een incrementeel proces. Om als innovatief projecten succesvol te zijn behoef je vaak ook veel stimulans van verschillende partijen. Vaak staan ze hierdoor in het begin van hun proces dan ook ver van de markt af volgens respondent 15. Volgens respondent 13 is het cruciaal dat deze processen ook

bekendheid vergaren. Zijn ondernemers niet op de hoogte van de ontwikkelingen, dan kunnen ze het ook niet overwegen en beoordelen voor hun eigen bedrijf.

“Dat is het inktvlek principe. Als je ziet dat het werkt, en werkgevers gaan vertellen aan werkgevers dat het werkt, willen meer werkgevers het. Het is heel regio gebonden.”
Respondent 13

4.3.3 Personeel

Aspect	Indicatoren	Sub indicatoren
Huidige reshoring ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	-Reshoring in de praktijk -Uitspraken wetenschappelijke literatuur	-Nederlandse praktijk voorbeelden reshoring -Empirische waarnemingen op basis van databases en enquêtes en Voorspellingen/schattingen
Innovatie en transformatie van arbeid	-Automatiserings-mogelijkheden	Standaardisatie, automatisering, robotisering en jobcarving
Personeelskwesties	Kennisniveau en kwaliteit personeel	Scholing, inwerken, kwaliteit, beschikbaarheid

De juiste combinatie vinden tussen mens en machine is een die sterk afhankelijk is van de arbeidsmarkt. De eerder besproken aanwezigheid van een infrastructuur is van groot belang voor de aanwas van gekwalificeerd personeel. Als organisatie blijkt het vooralsnog niet voordelig om de productie terug te brengen naar een regio waar geen personeel te vinden is die de benodigde kennis en vaardigheden bezitten. In deze paragraaf worden de personele uitdagingen besproken waarmee ondernemers te maken krijgen bij productie reshoring en productie in de regio Rijnmond.

Respondent 2 stelt dat offshoring momenteel nog voordelig uitvalt voor verschillende ondernemers. Toch is respondent 2 nog steeds gevestigd in de regio Rijnmond. Naar de beredenering hierachter werd het volgende genoemd: de organisatie bezit één unieke factor die ze niet zomaar kunnen vervangen, namelijk personeel. Het kost volgens respondent 2 teveel tijd en geld om nieuw personeel op te leiden. Verplaatst de organisatie te ver vandaan uit de huidige regio, dan is de kans groot dat zij al die kennis verliezen, gezien niet alle werknemers mee willen verhuizen. Respondent 7 erkent tevens dat personeel tot de redenen behoorde om in deze regio te blijven. Het gebruik van niet westers personeel heeft daarnaast tevens een nadeel. Respondent 13 merkte op dat het buitenlandse personeel op bepaalde vlakken niet voldoen aan de Nederlandse voorwaarden die een ondernemer stelt aan zijn personeel. Onder andere de binding met de organisatie is vaak volledig afwezig waardoor het personeel vaak vertrekt nadat ze ingewerkt zijn.

“China gaat iemand echt voor een paar cent weg. Als je bijvoorbeeld werkt bij een Philips of Daf ofzo, die zijn trots op hun bedrijf en product. In China is dat totaal niet aan de orde.”
Respondent 13

Respondent 14 geeft een ander beeld bij de situatie en stelt dat de huidige Nederlandse infrastructuur helemaal niet geschikt is om hier te blijven met een productielijn. Er is te weinig aanwas van Nederlands personeel. Vind je eenmaal geschikt personeel, dan zitten die al snel vast aan vele regels waardoor je ze niet flexibel kan inzetten. Dit alles leidt ertoe dat er momenteel een grote mismatch is ontstaan op de Nederlandse arbeidsmarkt volgens respondent 13.

“Hoogopgeleide vakmensen zijn een steeds groter probleem. Maar ook een toenemende mismatch op de arbeidsmarkt. Je houdt een steeds groter deel aan de onderkant over. Mensen die afvallen omdat het te snel gaat.” Respondent 13

De oplossing wordt momenteel gezocht in Europees personeel. Verschillende organisaties hebben al aangegeven dat het personeel in Duitsland of de Balkan bijvoorbeeld aan meer functie-eisen voldoen. Voor respondent 1 blijkt er zelfs geen andere alternatief te zijn omdat simpelweg in Nederland geen personeel te vinden is.

“Omdat de werkzaamheden hier zijn. Ondanks de hoeveelheid werklozen is de markt vrij beperkt voor ons. Dus we hebben momenteel 20 tot 25 timmerlieden uit Duitsland. Die zijn inclusief hun extra kosten zijn ze bijna goedkoper als Nederlands personeel.” Respondent 1

In eerste instantie lijkt het verhuizen naar het buitenland of gebruik van buitenlands personeel voordeliger uit te vallen voor de ondernemer. Toch blijkt deze situatie niet zo rooskleurig. Voornamelijk binding maken met de medewerkers is vaak moeilijk, ze doen hun werk, maar meer ook niet.

“Die zei: ik heb helemaal niks met mijn medewerkers. Ze zijn doen prima hun werk, maar er is geen binding.” Respondent 10

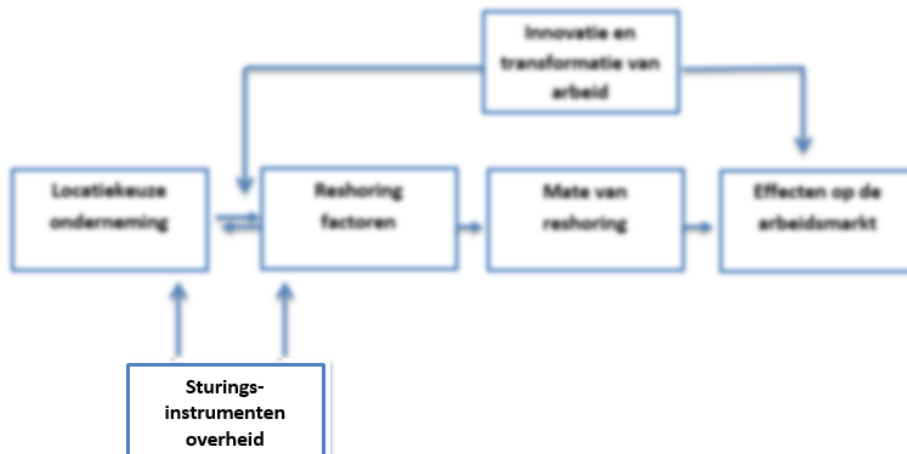
Toch blijven ondernemers werknemers uit de rest van Europa werven. Respondent 4 en respondent 2 stellen namelijk dat Nederlands lager technisch opgeleid personeel momenteel amper te vinden is. Diegene die afstuderen worden al snel weggenomen door grote organisaties die met betere arbeidsvoorwaarden aankomen. In Nederland is simpelweg een aanbod- en kennistekort.

“Nee, het meeste personeel komt uit het buitenland. Maar dat is een kwestie van vraag en aanbod. Daar zijn er niet zoveel van. Er studeert enkel een handjevol van af. En we kunnen niet zo goed concurreren met de grote bedrijven qua arbeidsvoorwaarden als klein bedrijf.” Respondent 2

Volgens respondent 15 is hier voor de overheid een belangrijke taak in te vinden. Zij bezitten de mogelijkheid om de aanbodkant te versterken. Respondent 12 geeft Singapore aan als voorbeeld hoe stimulatie van onderwijs ervoor kan zorgen dat je een zeer welvarende regio kan worden, ondanks het gebrek aan bepaalde natuurlijke voordelen. Hij voegt daarbij aan toe dat de Rijnmond regio al een groot voordeel bezit, namelijk de aanwezigheid van vele nationaliteiten. Personeel uit heel de wereld kan zich in deze regio thuis voelen door de aanwezigheid van land/taalgenoten.

4.4 Overheid

Nu bekend is welke wensen de ondernemers hebben, en welke impact reshoring op de arbeidsmarkt heeft, is het tijd om te kijken welke rol de overheid zichzelf kan aannemen in deze ontwikkeling. Aan de hand van de drie instrumenten van Van Doelen (1989) wordt bekeken welke impact de overheid heeft op reshoring. Per instrument worden de voor- en nadelen en mogelijke kansen behandeld.



4.4.1 Economisch

Economisch	Directe financiële hulp	Financiële injecties in de vorm van subsidies
	'Nieuwe' vormen van kredietverlening	Fondsen, microkrediet en garantiestellingen

Zoals gebleken uit de reshoring factoren zijn de totale kosten van groot belang voor een ondernemer bij de keuze voor een bepaalde locatie. Hoewel de nadruk tegenwoordig steeds meer ligt op het verhogen van de ervaring van de waarde van het product, wordt toch getracht de operationele kosten ook zo laag mogelijk te houden. Eén van de methoden om dit te bereiken is door overheidssteun aan te vragen.

De overheid beoogt echter het stigma van controleur en kapitaalverlener al langere tijd kwijt te raken. Toch is het volgens respondent 10 nog wel zo dat de meeste organisaties vooralsnog aankloppen bij de gemeente voor geld. Hoewel organisaties nog wel aanspraak maken op financiële vergoedingen, is de vorm van financiële hulp in de laatste decennia gewijzigd. Tegenwoordig lijkt voornamelijk (indirecte) subsidies op arbeid toebedeeld. Met behulp van een rekenmodel die respondent 4, 6, 8 en 12 als voorbeeld geven, wordt bepaald hoeveel financiële hulp bedrijven toespraak op kunnen maken. De gemeente zitten met werklozen, en de organisatie heeft een potentiële plek voor die persoon. Door te berekenen hoeveel die werkloze de gemeente kost, kan datzelfde bedrag ook verleend kunnen worden als subsidie aan de organisatie. Dit levert de organisatie een "goedkope werknemer" op en de werkloze doet werkervaring op en zit niet meer in het gemeentelijke systeem. Op die manier behalen beide partijen voordelen aan de nieuwe situatie.

"Ja, aanbod gericht. Tenminste als je moet zeggen van: nou we hebben hier een werklozen, we kunnen hier 40.000 bijplussen, zou je hem dan wel aannemen. Nou dan werkt die gratis voor me, dan wil ik hem wel hebben." Respondent 12

In het geval van respondent 6 is er een rekenmodel in gebruik genomen naar de mate van beperking die de werknemer bezit. De algemene tendens is dat de overheid een probleem bezit, en de ondernemer daarin wil ondersteunen. De ondernemer wil echter wel een vergoeding ontvangen voor het bedrag wat de overheid er anders zelf aan kosten aan kwijt is. Respondent 4 is tevens van mening dat ondersteuning van loonkosten een andere vorm van financiële hulp is dan subsidies. Het gaat in dat geval meer om de sociale factor dan subsidie voor de organisatie. Het is tevens zo dat de gemeente zelf steeds minder directe financiële ondersteuning aan organisaties levert. Deze worden steeds vaker ondergebracht in semi-overheidsorganisaties die als project bezig zijn om een bepaald doel te behalen.

“De gemeente heeft steeds minder middelen voor het geven van subsidies en financiering . Deze instrumenten zijn afgebouwd of ondergebracht bij derden zoals het Innovation Quarter.”
Respondent 9

Verschillende partijen hebben aangegeven dat een organisatie die afhankelijk is van subsidie nooit succesvol zal zijn. Respondent 8 stelt echter dat een vorm van financiële ondersteuning bij het opstarten echter wel gewenst kan zijn. Op enig moment moet de organisatie echter op eigen voeten kunnen staan en een levensvatbaar bedrijfsmodel toe kunnen passen onafhankelijk van subsidie.

“De businesscase moet kunnen draaien zonder subsidie, maar je moet hulp hebben in het begin. Je hebt een risico, help me een beetje in het begin, en als het draait, dan gaan we verder.”
Respondent 8

Respondent 11 is van mening dat directe subsidie een soort van verkapte staatsteun oplevert. Als de ondernemer het niet redt zonder subsidies, dan zit er in de bedrijfsopzet iets verkeerd. Eenmaal een subsidie verstrekt wordt, blijken er weinig tot geen voorwaarden aan verbonden te zijn. Eén van de redenen waarom respondent 4 deels in Zuid-Korea produceert is vanwege de voorwaarden dat ze de testfaciliteiten mochten gebruiken indien ook de productie daar plaatsvindt. Het is volgens hen niet ongewoon dat Nederlandse subsidies de positie van bedrijven in het buitenland versterken doordat er geen vervolgtacties aan verbonden zijn.

4.4.2 Communicatie

Communicatief	Passieve ondersteuning	Voorlichting, ambassadeurschap, clusterbeleid, één loketfunctie
	Actieve ondersteuning	Accountmanagement, directe ondersteuning in arbeid- en werkprocessen

Voor veel ondernemers blijkt het vinden van een ingang bij de gemeente een moeilijk karwei. Of het voor een simpel verzoek is, voor een vergunning, of hulp bij de bedrijfsvoering, ondernemers weten moeilijk bij wie ze aan kunnen kloppen. De overheid biedt volgens respondent 8 verschillende mogelijkheden en kansen aan, maar verzuimen aan te geven welke ingang de ondernemer moet nemen om aanspraak daarop te maken. Respondent 5 heeft aangegeven dat uitbreidingsplannen daardoor langer dan gewenst in de wacht worden gezet. De organisatie is namelijk voornemens om een locatie aan het water in dienst te nemen met een kraan. Dit biedt de organisatie kansen om extra personeel in dienst te nemen. Toch blijkt het ontbreken van een goede ingang voldoende redenen om deze plannen vooralsnog geen doorgang te geven.

“Alleen we vragen ons elke keer af, waar begin je? Je weet niet waar je moet beginnen, want je hebt geen goeie ingang bij de gemeente.” Respondent 5

Bekende bureaucratische problemen blijken al snel ervaren te worden wanneer getracht wordt contact te leggen met de lokale overheid. In een poging om toch een ingang te vinden heeft respondent 5 aangegeven een dagtaak eraan over gehouden te hebben, zonder succes bovenal. Volgens respondent 8 maakt het dan ook uit niet hoeveel ingangen de gemeente heeft, zolang maar duidelijk is welke ingangen er zijn. Respondent 7 heeft door deze onnodig complexe processen uiteindelijk meer dan drie jaar geprobeerd een vergunning voor een nieuwe locatie aan te vragen, zonder succes uiteindelijk. Als eenmaal een contactpersoon gevonden is, wordt enige vorm van synchronisatie binnen de gemeente gewaardeerd. Volgens respondent 7 is het geen zeldzaamheid dat verschillende partijen gebrekkig overeenstemming met elkaar zoeken waardoor vragen dubbel gesteld worden. Een centraal systeem zou hierin goed kunnen assisteren.

“Als je met één een afspraak maakt, zou het wel prettig zijn dat de andere dienst er ook van weet. Zodat je niet op dag één met de ene ruzie hebt, en daarna aan de ander, enz. Zodat je soort van een centraal systeem hebt.” Respondent 7

In een enkele situatie komt het ook voor dat de overheid zelf de ondernemer weet te vinden. Respondent 8 was benaderd door de wethouder, en respondent 6 heeft landelijke belangstelling genoten wat leidde tot bezoeken van ministers en wethouders. Toch heeft respondent 6 aangegeven dat deze aandacht enkel te danken was aan de media-aandacht. Na het vervallen van de hype rondom reshoring is er vanuit de overheid zelf geen aandacht meer aan besteed. Enige vorm van pro activiteit vanuit de gemeente zou waardering ontvangen, niet enkel wanneer er in het openbaar iets te behalen is. Een gesprek is volgens respondent 8 dan ook veel waard voor een ondernemer. Het gaat dan nog helemaal niet over geld, maar enkel om een sparringpartner om mee te denken en te beoordelen. Volgens respondent 1 is het van belang dat de communicatie tussen de ondernemer en overheid van hoge kwaliteit is. Het gesprek moet gestructureerd en opbouwend van karakter zijn.

Een belangrijke hulpmiddel voor de verbetering van de relatie tussen de overheid en de ondernemer is de invoering van accountmanagement. Het idee daarachter is volgens respondent 11 gebaseerd op het één loket principe. Ondernemers kunnen op één plek terecht met hun vragen en het loket tracht ondernemers zelf ook proactief te benaderen. Respondent 9 stelt dat er binnen de gemeente verschillende formele en informele ingangen bestaan. Een bestaande ingang is de ondernemersbalie. Deze wordt genoemd als ingang voor startende organisaties. Ervaren organisaties bezitten vaak hun eigen contactpersonen binnen de gemeente. Een doelstelling is uiteindelijk dat de gemeente een beeld heeft bij de situatie van de ondernemers en ze daarop actief kunnen inspelen. Voordeel hierbij is dat volgens respondent 11 de ondernemers zelf ook sneller de gemeente kunnen vinden.

“Het eerste gesprek kan wel lastig zijn, maar eenmaal een relatie opgebouwd zal een ondernemer ook sneller zelf contact opnemen met de gemeente.” Respondent 11

Respondent 11 heeft twee verschillende lijsten opgezet om ondernemers sneller te kunnen bereiken. De eerste lijst bestaat uit de twintig grootste ondernemers in de regio, de tweede uit organisaties die een bepaalde sociale toevoeging bezitten. Het doel hiervan is de bereikbaarheid en overzicht van ondernemers in de gemeente te verhogen.

“Daarnaast hebben we voor het MKB een soort speciale factor die we dan gebruiken, zijn ze maatschappelijk betrokken, of zijn ze heel innovatief. Daar hebben we een top 10 van, en dat geldt bijvoorbeeld ook voor ZZP’ers die misschien een goed netwerk hebben.” Respondent 11

Het nadeel van lijsten is volgens respondent 3 dat verschillende grote organisaties vaak voorrang krijgen en de kleine organisatie vaak moeite hebben met het vinden van contacten. Respondent 6 erkent dit en stelt dat zij als middelgrote organisatie sneller in contact kunnen komen dan kleinere organisaties kunnen. Toch verklaart de organisatie van mening te zijn dat de gemeente proactief langs moet komen wanneer de plannen een impact op de gemeente hebben. De wethouder moet langskomen, niet andersom. Met de komst van de participatiewet zou dit principe nog meer van toepassing moeten zijn dan normaliter, gezien er voor beide partijen winst bij te behalen valt.

Voor de organisaties van respondent 2 is het zo dat bij een gebrek aan ondersteuning vanuit de gemeente, informatie ingewonnen wordt bij andere bronnen. Een voorbeeld hiervan zijn ondernemersorganisaties of sectororganisaties. Respondent 15 is als ondernemersorganisatie één van deze partijen die dit erkent. De rol die zij vertolken bestaat uit het op hoogte houden van ontwikkelingen in de markt en ondernemers hierin ondersteunen. Dit bevat dus vele raakvlakken met de rol die de overheid wil innemen.

“Ik ben wel lid van de business club IJsselmonde. Dus als er iets is dan kan je die wel aanspreken.” Respondent 1

4.4.2.1 Transformatie van arbeid ondersteund door de overheid

Communicatief	Passieve ondersteuning	Voorlichting, ambassadeurschap, clusterbeleid, één loketfunctie
	Actieve ondersteuning	Accountmanagement, directe ondersteuning in arbeid- en werkprocessen

Het WSPR in de regio Rijnmond, en de diamantgroep in Tilburg zijn twee semi-overheidsorganisaties die ondernemers ondersteunen in het vinden van het juiste personeel. Zij maken gebruik van speciale constructies om personen te verhuren en deels in eigen beheer te houden. Tevens ondersteunen ze in een proces genaamd jobcarving. Jobcarving staat voor het analyseren en opnieuw indelen van het productieproces. Dit proces wordt voltooid in hechte samenwerking tussen de ondernemers de organisatie. Het gezamenlijke eindproduct vormt een productieproces waarin iedere persoon een specifieke taak heeft en daarin kan excelleren. Zeker voor personen met een beperking wordt de nadruk gelegd op het vinden van hun sterke punten.

Kijkende naar de personen die in de WWB en de Wajong zitten zijn het vaak mensen die geestelijk minder competent zijn en een andere werkwijze behoeven. Je ziet dat ondernemers in samenspraak met werkgeversservicepunt methodieken ontwikkelen om deze te begeleiden. De toepassing van deze methodieken zijn vaak voorwaardelijk om succes te behalen als het gaat om jobcarving. Het werkgeversservicepunt voert daarom tegenwoordig meer taken uit dan enkel een contact leggen en bemiddelen. In samenwerking met die ondernemer wordt volgens respondent 13 gekeken of de processen anders in gericht kunnen worden om de werkomgeving passend te maken voor de werknemer.

“Maar, omdat we deze sociale tak hebben, krijgen we ook veel werk van de gemeente. Per armatuur gezien levert het commercieel gezien meer werk op.” Respondent 8

Er valt op het gebied van social return en de participatiewet nog veel te winnen voor gemeentes. Regels ten opzichte van social return zijn niet nieuw, echter worden deze zelden nageleefd. De invulling hiervan wordt aan de organisaties zelf overgelaten. Respondent 8 heeft een verdienmodel ontwikkeld die in deze situatie van grote waarde kan zijn. Veel organisaties kiezen wegens tijdgebrek om na te denken over social return, waardoor ze de boete voor lief nemen. Door organisaties met een groot aandeel moeilijk plaatsbaar personeel de mogelijkheid te geven de social return verplichtingen te verkopen, verdienen beide partijen eraan. De organisatie die geen social return biedt koopt zijn verplichtingen af, en de moeilijk plaatsbare personen worden op die manier financieel ondersteund. Op deze manier wordt social return aan de participatiewet gekoppeld en verdienen beide partijen eraan.

“Zij moeten een social return leveren, en wij komen langs met een menukaart, en kijk eens wat wij kunnen leveren aan projecten waarin jullie dat geld kunnen investeren. Wij kunnen dus personeel leveren voor een lagere prijs dan iemand inhuren, en hij voldoet dan ook meteen aan zijn social return verplichtingen.” Respondent 8

Volgens respondent 10 is de kracht van een werkgeversservicepoint te vinden in het tobedelen van de juiste mensen aan de werkzaamheden. Respondent 8 waardeert het tevens dat het WSPR niet te werk gaat als een uitzendbureau, maar daadwerkelijk meedenkt. De organisatie hield een positieve en actieve houding totdat de organisatie winst behaalde. Volgens respondent 11 is deze wisselwerking cruciaal. De ondernemer moet bij de stad betrokken blijven, want bij een vertrek verliest de gemeente werkgelegenheid.

“Voornamelijk het WSPR in Den Haag doet het goed door aan de mensenkant te werken. Ze werken niet als een of ander uitzendbureau, maar werken echt met de ondernemer mee.” Respondent 8

4.4.2.2 Ketens

Communicatief	Passieve ondersteuning	Voorlichting, ambassadeurschap, clusterbeleid, één loketfunctie
	Actieve ondersteuning	Accountmanagement, directe ondersteuning in arbeid- en werkprocessen

Eerder is aangegeven dat ketens een belangrijke factor vormen voor ondernemers om zich in een bepaalde regio te vestigen. Volgens respondent 14 is het van belang om als overheid je beperkte middelen gericht in te zetten. Het is dus van belang om je te richten op een sector die in de regio al een sterke aanwezigheid heeft.

“Je kan nooit teveel uitdragen. Je hebt uiteraard beperkte capaciteit, dus kies bijvoorbeeld op welk cluster je je richt. Bedrijven zijn daar toch gevoelig voor.” Respondent 14

Om ketens te versterken is volgens respondent 10 een sterke vorm van branding nodig. Respondent 14 erkent dit en voegt daar aan toe dat er inhoud gecreëerd moet worden. Eindhoven wordt als voorbeeld aangewezen, waar na het vertrek van Philips veel tijd en geld geïnvesteerd is in hightech ondernemingen. Volgens respondent 12 is het momenteel zo dat veel beleid nog veel te vaag

opgesteld is om de doelstellingen te kunnen behalen. Eén methoden om bepaalde doelstellingen wel te behalen is door zelf de gewenste stappen te zetten en in samenwerking concrete project te starten. Dit is te realiseren door een semi-overheidsorganisatie op te zetten, maar de mogelijkheid bestaat tevens om dat als overheidsorganisatie direct te ondersteunen. De door respondent 14 benoemde inhoud kan volgens respondent 15 behaald worden door een reshoring plan op te zetten. Met behulp van een projectmanager moeten dan ontwikkelingen gemonitord en ondersteund worden.

Volgens respondent 10 moet de overheid echter niet teveel verantwoordelijkheden op zich nemen en voornamelijk de rol ambassadeur vertolken. Het doel is om een netwerk te ontwikkelen daarbinnen alle partijen op de hoogte te brengen. Organisaties ondersteunen in het bureaucratische proces door te kijken welke versnelde procedures mogelijk behoort tot de taken eenmaal de organisatie op de hoogte is van de ontwikkeling. Respondent 8 geeft aan het sympathiek te vinden als de overheid de ondernemer ondersteunt. Ze voelen zich door die ondersteuning gesterkt in het behalen van hun doelen. Het gesprek aan gaan met een enthousiaste jonge ambtenaar die voor hen extra stappen wil zetten behoeft hierin altijd de voorkeur. Respondent 4 merkt hier echter bij op dat ondernemers niet altijd meer bij de overheid hoeven te zijn voor advies. De overheid heeft namelijk al veel taken gedelegeerd waardoor je voor het behalen van je doelen soms op andere plekken moet zoeken. Veelal is dit tegenwoordig ondergebracht in semi-overheidsorganisaties.

“Mensen denken dat de overheid heel veel kan, alleen ze hebben veel gedelegeerd. Als je het weet dan kan je zo de juiste plekken vinden.” Respondent 4

Eenmaal een ingang bij de gemeente gevonden is, is het niet vanzelfsprekend dat je zomaar geld ontvangt. Respondent 8 heeft veel tijd gestoken in lobbyen om ervoor te zorgen dat er believers ontstaan. Het ontvangen van geld stond daarbij op de tweede plaats. Het belangrijkste is dat het idee geloofd en gewaardeerd wordt.

“Ja, het is niet zo dat je bij de gemeente kan aankloppen en ze zeggen daar is de kassa. Je moet believers hebben. Je moet lobbyisten hebben. Je moet op allerlei verschillende manier binnenkomen bij de gemeente. We beginnen dus niet met praten over geld, maar laten we eerst gaan praten over het plan.” Respondent 8

4.4.3 Juridisch

Juridisch	Pull methoden	Milieu- en bestemmingsplannen, deregulering
	Algemene economisch gerichte methoden	handelsbeleid, subsidies en belastingvoordelen

Betreffende de meningen van de ondernemers over de instrumenten die de overheid kan toepassen, lijken de meningen het meest negatief uit te vallen wanneer de juridische taken benoemd worden. Ondernemers lijken voornamelijk van mening dat de overheid tekort schiet bij de methodische toepassing van de instrumenten. Voornamelijk de huisvesting blijkt hierbij een precair onderwerp. Respondent 5 geeft aan dat de panden die de overheid bezit veel te rigide worden beheerd. Normale marktprocessen zijn niet van toepassing waardoor bijvoorbeeld huurverlaging ondanks grote leegstand niet bespreekbaar is. Tevens blijkt de mogelijkheid om van bestemmingsplannen af te wijken amper aanwezig te zijn. Respondent 6 heeft zijn zoektocht naar een nieuwe locatie moet afbreken

ondanks dat de locatie geschikt was, dit omdat het bestemmingsplan dit simpelweg niet toeliet. De gemeente blijkt ondernemers verder weinig ruimte te geven en veel verzoeken af te wijzen zonder redenering. Respondent 7 geeft tevens aan klanten te verliezen door deze starre houding van de gemeente.

“Bij een project waarmee we bezig waren was het eerste antwoord van de gemeente: nee, het mag niet, want het staat niet in het reclamebeleid. Dat is dan het eerste antwoord”.
Respondent 7

“Wij moeten vaker vergunningen aanvragen, en dat duurt vaak ongelooflijk lang. Maar dat komt door de zakelijke wereld, een vergunning aanvragen is 12 weken wachten, terwijl de klant het zoals eerder vermeld gisteren al liever wou.” Respondent 7

Respondent 11 tracht deze praktijken tegen te gaan door veelvuldig contact te onderhouden met de ondernemers. De eenzijdige besluitvorming trachten ze tegenwoordig te ontwijken door gezamenlijk te werk te gaan. Respondent 10 heeft geregeld dat ondernemers ondersteuning krijgen vanuit de gemeente in de regelgeving. Dit lijkt de het proces voor beide partijen te bespoedigen.

“En waar een ondernemer vaak mee te maken heeft, regels vanuit de gemeente, bestemmingsplan en procedures, daarin hebben we elkaar geholpen. Dat was een win-win situatie.” Respondent 10

Respondent 6 stelt dat met de komst van de participatiewet de gemeente ook als geen ander weet dat bepaalde bureaucratische fases overgeslagen kunnen worden. Er is voor beide partijen namelijk genoeg te winnen op dat gebied met kortere procedures. Respondent 11 geeft daarbij aan de regels net iets verder op te rekken als het de ondernemer ondersteunt. Enige flexibiliteit is vaak gewenst in deze processen. De gemeente is vandaar bezig met actief Valo beleid om de kosten voor red tape te verlagen en het aantal processen te verminderen.

Eén voorbeeld van succesvol Valo beleid is de locatie de Mient. De afdeling stadsontwikkeling heeft er hard voor gestreden dit gebied regelvrij te maken. Dit betekent voor de ondernemers dat ze vrijheid krijgen voor de invulling van hun eigen omgeving. Qua bedrijfskeuzes ervaren ze grote vrijheid op hun eigen terrein. Ze worden enkel gebonden door tien regels, genaamd de tien van Mient. Het animo was vanuit de ondernemers dan ook hoog. Het bestuur van de gemeente had er echter meer moeite mee uit angst dat het te ongeorganiseerd en chaotisch zou uitlopen. Achteraf gesproken blijkt dat er veel mooie project uit voort zijn gekomen. Het loslaten van de ondernemer lijkt dus ondernemerschap goed te stimuleren.

De gemeente kan tevens op een actieve manier de ondernemers ondersteunen. Eerder werd vermeld dat voorwaarden stellen aan subsidies een optie zou zijn die de overheid zou moeten overwegen. Op een andere manier kan de overheid bij het inkopen van hun producten op een specifieke manier tenderen die voordelig is voor lokale organisaties die een sociale factor bezitten.

“Maar de producten die de gemeente die nu koopt, daar vragen ze niet van of die vanuit Nederland komt. Officieel aanbesteding technisch mag het niet, maar je mag wel zeggen dat elke kilometer dat het vervoerd wordt minpunten gegeven wordt in het tenderen. De sociale factor die je tewerk stelt kan je daarin verwerken. Maar daar moet je wel slim mee omgaan en durven. Je gaat gewoon de tendersystematiek voor je laten werken.” Respondent 4

In de praktijk blijkt de gemeente zelf nog andere dubbele standaarden toepast. Respondent 15 merkt namelijk op dat de overheid vaak zelf wel bepaalde doelstellingen opstelt, maar daar zelf nog niet in doorzetten. Ze kiezen te vaak zelf ook nog op prijs. Het is volgens respondent 15 gewenst dat de overheid zelf een voorbeeldrol neemt in welk pad de ondernemer moet volgen.

4.4.4 Mogelijke (interne) obstakels

Economisch	Directe financiële hulp	Financiële injecties in de vorm van subsidies
	'Nieuwe' vormen van kredietverlening	Fondsen, microkrediet en garantiestellingen
Communicatief	Passieve ondersteuning	Voorlichting, ambassadeurschap, clusterbeleid, één loketfunctie
	Actieve ondersteuning	Accountmanagement, directe ondersteuning in arbeid- en werkprocessen
Juridisch	Pull methoden	Milieu- en bestemmingsplannen, deregulering
	Algemene economisch gerichte methoden	handelsbeleid, subsidies en belastingvoordelen

Uit de voorgaande gegevens is bekend geworden dat de ondernemers bepaalde wensen hebben en deze met behulp van de overheid te realiseren zijn. Voordat echter overgegaan kan worden op het inzetten van specifieke instrumenten moeten interne obstakels nog overwonnen worden. Voor het ontwikkelen en beïnvloeden van verschillende factoren ten behoeven van reshoring moet er binnen de gemeente enige vorm van afstemming zijn (Respondent 10, 11). Het probleem is echter dat verschillende afdelingen anders kijken naar de reshoring ontwikkeling. Waar economische zaken (stadsontwikkeling) richt op het aantrekken van grote organisaties die een grote economische toegevoegde waarde hebben, richt werk en inkomen zich voornamelijk op het aantrekken van bedrijven met arbeidsplekken.

Hoewel dit geen probleem hoeft te zijn, leidt dit in de praktijk soms tot problemen bij het realiseren van doelstellingen. Voornamelijk W&I heeft vaker SO nodig (Respondent 10). SO heeft echter vaker andere prioriteiten en verlenen maar moeizaam hulp aan W&I met als gevolg dat er vertraging oplopen (Respondent 10). Eerder is vermeld dat ondernemers liever gisteren dan vandaag antwoord hebben van de overheid. Bureaucratisch getouwtrek levert vaak ongewenste vertraging op die simpele beslissingen onnodig lang laten duren (Respondent 5, 7).

Het ontstaan van het verschil tussen reshoring in de 'enge zin', en reshoring de brede zin blijkt hierdoor ook een plaats gevonden te hebben. Reshoring in de brede zin geeft zoals eerder vermeld positievere toekomstverwachtingen aan dan in de 'enge zin'. De gedachte hierachter blijkt dat als de verwachtingen groter uitgemeten worden er tevens meer aandacht aan besteed wordt. Op deze manier zijn partijen er vaker van op de hoogte en tevens bereid er meer tijd in te steken (Respondent 14). Het is met behulp van deze definitie mogelijk makkelijker de twee afdelingen die normaliter tegenover elkaar staan bij elkaar te brengen, maar ook om externe partijen te overtuigen en betrekken bij de promotie van reshoring.

H5 Analyse

In dit hoofdstuk worden de empirische gegevens gekoppeld aan de theorie. Bepaalde uitspraken uit wetenschappelijke literatuur worden hier vergeleken met uitspraken van de respondenten. Aan de hand van gegevens worden variabelen geanalyseerd ten behoeven van het conceptueel en de hoofdvraag. Dit hoofdstuk houdt dezelfde constructie aan als hoofdstuk twee en vier.

5.1 Locatietheorieën



In het theoretisch kader betreffende locatiekeuzes is gestart met de volgende uitspraak van Ellram (2013): "Reshoring is fundamentally a location decision.". Voor dit onderzoek betekent het dat het volgende onderzocht werd: waarom zou een ondernemer kiezen voor een productielijn in de regio Rijnmond, terwijl er vele productielocaties in de rest van de wereld tot de mogelijkheid behoren. Van grote invloed op dit proces blijkt bounded rationality. Volgens Simon (1957) maken ondernemers hun keuze op basis van beperkte rationaliteit en speelt kennis en ervaring een belangrijkere rol dan vroeger werd geacht. Op basis van beperkte kennis wordt er volgens Van Dijk en Pellenburg (1999) binnen een bepaald kader van acceptabele opties gekozen.

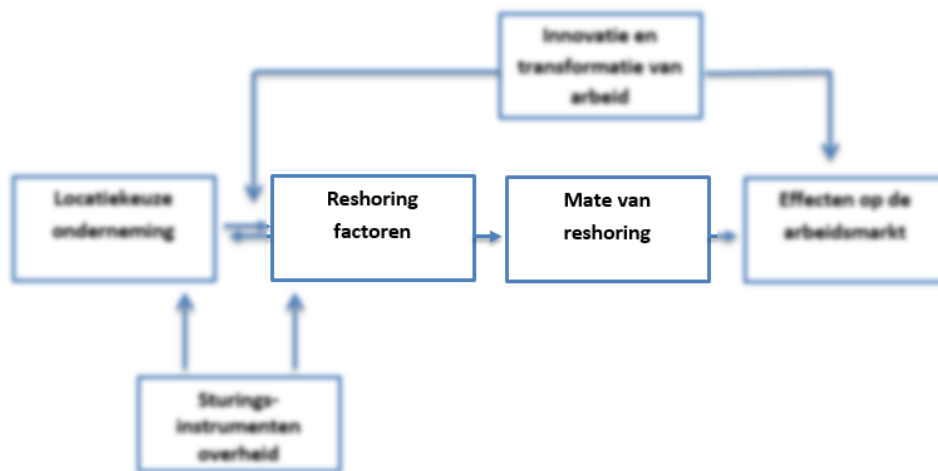
Gedurende de interviews zijn de theorieën van Simon en Van Dijk en Pellenburg deels bevestigd. Hoewel er besef was van verschillende opties, bleken de meeste ondernemers voornamelijk in de regio Rijnmond zich te huisvesten wegens de historische binding met de regio. Respondent 8 stelde bijvoorbeeld dat, ondanks dat hij hiervoor geen duidelijke indicatoren kon aangeven, op een andere locatie produceren meer na- dan voordelen opleverde. Respondent 7 gaf tevens aan pas te kijken naar nieuwe opties als de huidige locatie niet meer voldeed. Het blijkt dat de historische binding ervoor zorgt dat de geïnterviewde ondernemers hun keuzepatroon sterk beïnvloedt.

Om toch een beeld te krijgen bij de redeneringen van de ondernemers werd gevraagd naar de aantrekkingskracht van de Rijnmond regio. De infrastructuur bleek cruciaal te zijn. Rotterdam blijkt ondanks de decentrale ligging in Europa een sterke aantrekkingskracht te hebben als doorvoerhaven. Respondent 5 heeft uiteindelijk benoemd dat het niet zozeer de regio Rijnmond is die de aantrekkingskracht bezit, maar de sterke aanwezigheid van de sector. De respondent zou zich uiteindelijk op elke plek kunnen huisvesten, zolang het maar een grote havenstad is.

De ondernemer lijkt zich dus te beperken tot een regio waarmee ze een bepaalde historische binding hebben. Desondanks moet de regio wel een bepaalde aantrekkingskracht hebben betreffende infrastructuur aanwezigheid van een sector. Verwacht kan worden dat bij het verliezen van de haven,

de regio Rijnmond eenzelfde lot opwacht als de regio Twente heeft ervaren bij het verlies van hun textielsector.

5.2 Reshoring factoren



Centraal bij het ontstaan van off- en reshoring ontwikkeling stonden kostenbesparingen. Bij een verplaatsing van de productie verwacht een organisatie op enige vorm een concurrerende positie te bemachtigen. Voor offshoring en reshoring bestaat er echter een verschil in het behalen van deze positie. Volgens Fratocchi (2016) bestaan er twee verschillende onderscheidingen in het soort winst dat een organisatie nastreeft, namelijk 'cost- efficiency' en 'value efficiency'. Waar voor offshoring voornamelijk op cost-efficiency werd gehandeld, lijkt reshoring zich voornamelijk op value efficiency te richten. Bij reshoring is het namelijk niet mogelijk om direct op (arbeids)kosten te concurreren.

Cruciaal voor een onderneming is het dus om bij een reshoring beweging te beseffen dat op kosten niet direct geconcurrerd kan worden. Kijkende naar de bounded rationality theorie van Simon (1957) blijkt de financiële positie van een onderneming inschatten echter een moeilijke taak. Gedurende de interviews lijken de ondernemers echter wel een goed beeld te hebben van de financiële mogelijkheden. Ze blijken tevens op de hoogte te zijn van verschillende factoren die geen directe invloed hebben op de kosten, maar de ervaren waarde verhogen (value efficiency).

Drie van de besproken factoren in dit onderzoek lijken van belang te zijn om de value efficiency te verhogen. Deze drie factoren zijn in grote mate aan elkaar verbonden. Centraal lijken de wensen van de klant te staan. Waar door offshoring de onderneming en winst centraal lijkt te staan, zijn de klanten in de tussentijd steeds kritischer geworden. De wensen van de klant wijzigen steeds sneller en de eisen aan kwaliteit worden steeds hoger (Fratocchi, 2016). Verschillende geïnterviewde partijen gaven aan niet aan deze eisen te kunnen voldoen indien de productie in het buitenland plaatsvindt. Niet alleen de kwaliteit van de productie voldoet niet, ook de handelingssnelheid is zeer laag. De klant wil flexibel bediend worden en wijzigingen door kunnen geven. Direct klantcontact lijkt hierdoor een concurrerend voordeel op te leveren.

Om dit te realiseren moet echter wel een goede productielijn aanwezig zijn. Waar de kwaliteit en klantcontact voornamelijk intern te regelen zijn, is een organisatie bij hun productielijn van meerdere externe factoren afhankelijk. Een goed werkende productielijn moet eerst intern ontwikkeld worden, maar is daarna afhankelijk van de omgeving. De infrastructuur moet toegang tot verschillende middelen verschaffen. Voor de regio Rijnmond lijkt dit echter het minste obstakel. Het grootste

probleem ontstaat bij het vinden van geschikt personeel. De regio Rijnmond ervaart al langere tijd een tekort aan gekwalificeerd personeel en de aanwas van nieuw personeel lijkt tekort te komen.

Voordat de ondernemer nog kan denken aan het verplaatsen van zijn productie naar de regio Rijnmond, moeten ze vaak één obstakel overkomen, het financieren van de verplaatsing. Ondernemingen die reshoring overwegen zijn vaak terughoudend vanwege de financiële onzekerheid die ontstaat gedurende deze verplaatsing ((Arbjørn, Mikkelsen, 2014). De normale kredietverstrekkers blijken terughoudend te zijn in het verlenen van kapitaal (respondent 13). Ondernemers moeten daarom hun krediet uit nieuwe bronnen zien te behalen. Hier lijkt voor de semi-overheidsorganisaties een mogelijke rol in spelen.

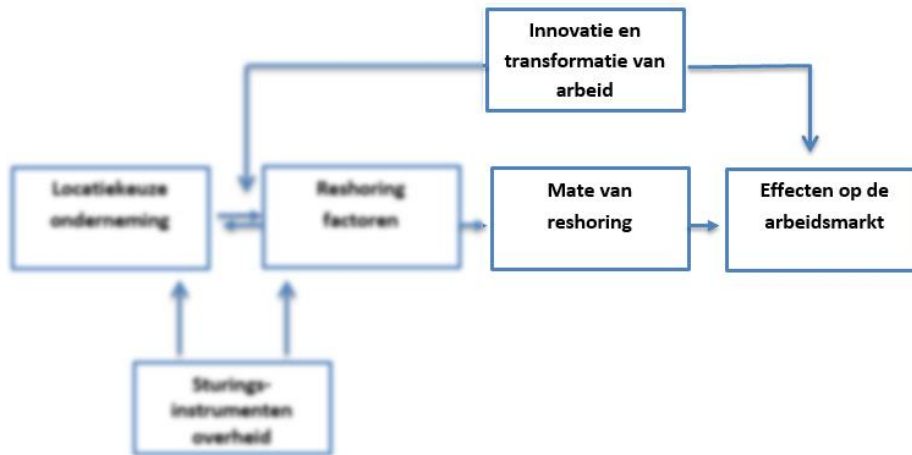
Toch blijken overheden vooralsnog een negatieve rol te spelen. Volgens Bailey en De Propriis (2014) kan de wet- en regelgeving dan ook zorgen voor een sterke push of pull factor. Respondent 2 ziet de Nederlandse regels voor arbeid bijvoorbeeld als dubbele belasting en ervaart het als storend. Respondent 4 heeft zelfs opgemerkt dat het voor buitenlandse bedrijven aantrekkelijker is om in Nederland te vestigen dan Nederlandse bedrijven, en andersom ook. De indruk wordt gewekt dat Nederlandse wet- en regelgeving vooralsnog een sterkere push dan pull factor oplevert.

Een externe factoren die wel tot het voordeel van de regio Rijnmond spreekt is de bescherming van patenten. Deze bescherming is zeer laag in het buitenland en lijkt volgens verschillende respondent redenen te zijn voor een verplaatsing van hun productie. Als laatste factor komt het opschalen van de productie. Deze factoren lijkt voornamelijk van belang indien een bedrijf hun productie wil verplaatsen naar een andere locatie. Indien een productielijn makkelijk op te zetten en te demonteren is, vergemakkelijkt dit het verhuizingsproces.

Concluderend kan gesteld worden dat betreffende reshoring factoren de regio Rijnmond al aan bepaalde factoren voldoet, maar op bepaalde punten nog voldoende ruimte voor verbetering biedt. Voornamelijk de wet- en regelgeving en het arbeidsmarktpotentieel vergt nog enige nadenken. Desondanks biedt de regio wel een goede bescherming van de patenten en bestaat er een sterke infrastructuur. De andere factoren zijn voornamelijk intern gericht. De hoofddoelstelling van de ondernemer is om zijn concurrerende positie te verbeteren. Door de klant centraal te zetten en de productielijn hierop aan te passen lijkt dit vanzelf de kwaliteit en value efficiency te verhogen. Ook hier valt echter voor de overheid een rol in te spelen. Deze rol wordt echter verder toegelicht in paragraaf 5.4.

5.3 Mate van reshoring en arbeidsmarktkwesties

Met dit onderzoek wordt getracht op drie vlakken uitspraken te doen, namelijk welke factoren beïnvloeden reshoring, welke effect heeft reshoring op de arbeidsmarkt en hoe de overheid dit kan beïnvloeden. In de vorige paragraaf is besproken welke variabelen reshoring beïnvloeden. In dit hoofdstuk wordt gekeken welke potentie aan reshoring toegedicht kan worden op de arbeidsmarkt indien aan de reshoring factoren voldaan wordt.



5.3.1 Personeel en arbeidsmarkt kwesties

Hoewel loonkosten niet meer doorslaggevende genoemd worden in de keuze voor een bepaalde locatie, moeten extra kosten die een hoger loon met zich meebrengen gecompenseerd worden. Het aantal FTE zal na reshoring nooit hetzelfde blijven als in de voorgaande situatie. Eén van de hoofdprincipes van reshoring is dat de productie zodanig aangepast wordt dat het efficiënter uitgevoerd kan worden. De beste manier om te reshoren is dus om niet te concurreren met personeel uit lage loon landen, maar met slimme oplossingen en te blijven innoveren. Eén van de opties om dit te realiseren wordt gevonden in de automatisering en robotisering meent respondent 12. Het gehele productieproces wordt hiervoor vaak opnieuw ingericht en opgebouwd rondom de geautomatiseerde processen. Een andere optie is jobcarving volgens respondent 13. Werkprocessen worden in dit proces opnieuw geëvalueerd. Het gehele werkproces wordt gestript en deel voor deel geanalyseerd om efficiënter ingericht te kunnen worden.

Essentieel onderdeel hiervan is het her-beoordelen van het personeel in dit proces stelt respondent 6. Waar jobcarving plaatsvindt, wordt uiteindelijk meestal gebruik gemaakt van moeilijk plaatsbare personen, zij het gehandicapt of langdurig werklozen zijn (respondent 6, 8, 10). Jobcarving brengt in dit geval vaak de impressie een stap terug naar een Fordistische werkomgeving te maken. Werknemers worden ingezet op een plek waar zij het sterkst presteren en daar de hoogste output kunnen realiseren. De algemene strekking is dat langdurig werklozen vaak een sterk arbeidsethos hebben zodra zij op een juiste plek gezet worden en daarbij de juiste begeleiding ontvangen volgens respondent 13. Herhalende uitvoeringen op het werk worden bijvoorbeeld door personen met vormen van autisme vaak met grote precisie uitgevoerd (respondent 10).

Het personeel blijkt tevens nog niet op het gewenste niveau te zitten. Productiebedrijven komen vaker met speciale wensen als een 24 uur productie. Met de Nederlandse wetgeving wordt een soortgelijke dienst erg duur, maar ook het personeel lijkt daarvoor moeilijk te vinden bij de organisatie van respondent 4. Maar ook het opleidings- en aanpassingsniveau van de Nederlandse technicus is

onvoldoende (respondent 1 & 2). Het kost een bedrijf te veel tijd en geld om de persoon in te werken die net van de opleiding af komt. Het behouden van het huidige personeel wat goed presteert is daardoor vaak een prioriteit van werkgevers. Zolang nieuw personeel nog niet aan de wensen voldoet, zullen investeringen in werkplekken hier in mindere mate plaatsvinden (respondent 2). De kans bestaat tevens dat werknemers uit het buitenland gehaald worden, wat betekent dat reshoring dan geen oplossing levert voor lokale arbeidsmarktproblematieken volgens respondent 1.

Respondent 4 pleit daarom voor een kennisnetwerk. Momenteel bestaat er met het RDM platform al een soortgelijk netwerk. Het doel hiervan is om onderwijs en het bedrijfsleven dichterbij elkaar te brengen. Die aansluiting moet ervoor zorgen dat de studenten beter voorbereid zijn op de eisen die werkgevers stellen. De kracht moet uiteindelijk gevonden worden in een goede samenwerking tussen personeel en de mogelijkheden tot automatisering (respondent 13).

5.3.2 Hoeveel werkplekken levert reshoring op?

Samengevat moeten werkprocessen opnieuw ingericht worden en is het onderwijs nog niet van het niveau wat de ondernemers nastreven. Voordat reshoring daadwerkelijk geheel succesvol kan worden zijn er dus nog een aantal verbeterpunten. Dit onderzoek heeft echter als doel om te kijken in welke mate reshoring een oplossing kan bieden voor huidige arbeidsmarktproblematiek. Dus hoeveel werkplekken kan een regio als Rotterdam realiseren met behulp van reshoring?

Op basis van theoretisch onderzoek heeft de gemeente Rotterdam een uitspraak gedaan over de verwachtingen van reshoring voor de regio. Indien ingezet wordt op het promoten van deze ontwikkeling zou het Rotterdam 500 directe en 1250 indirecte banen op moeten leveren. Dit aantal moet echter wel met enige relativisering bekeken worden. Onbekend is waarop deze gegevens gebaseerd zijn. Eerder is namelijk al besproken dat reshoring per regio verschilt in de potentie, de vraag is of deze variabelen zijn meegenomen in het onderzoek.

Over het karakter van de te scheppen banen valt nog het één en ander te zeggen. Een interessante tegenstelling hierover is te vinden in de theorie versus de praktijk. De theorie schrijft een geheel andere toekomstschets over reshoring dan de praktijk op dit moment oplevert. Verschillende personen en instanties temperen ook meteen de verwachtingen die reshoring in eerste instantie oproept. Hieronder een korte uitleg bij de standpunten en tegenstellingen die beide inzichten opleveren.

Theorie

Binnen de reshoring theorie wordt veel ingezet op een hoge mate van robotisering en automatisering. De loonkosten vormen nog steeds een te groot obstakel voor ondernemers om te kunnen concurreren met lage loon landen. De manier om toch te kunnen concurreren is door te investeren op onze al aanwezige sterke sectoren (respondent 14). Door te investeren in regio's met een al sterk bestaande cluster wordt gebruik gemaakt van synergie en levert het zo de meeste banen op. Het principe achter deze theorie is dat met het aantrekken van hoogopgeleide banen, vanzelf laag opgeleide banen gecreëerd worden (respondent 14). Voor de regio Rotterdam zou dit kunnen betekenen dat voornamelijk de haven als pull factor ingezet moet worden. Momenteel biedt de haven al aan circa 94.000 mensen directe werkgelegenheid, en de verwachting is dat dit in de toekomst enkel zal toenemen (PortofRotterdam, 2015).

Belangrijk detail is dat bij reshoring theorieën veelal ingezet wordt op het aanhouden van de term in ‘brede zin’. Het is dus mogelijk dat vanuit dat standpunt veel positievere cijfers naar voren komen dan in de praktijk, waar nog voornamelijk op reshoring in de ‘enge zin’ wordt gekeken (respondent 14).

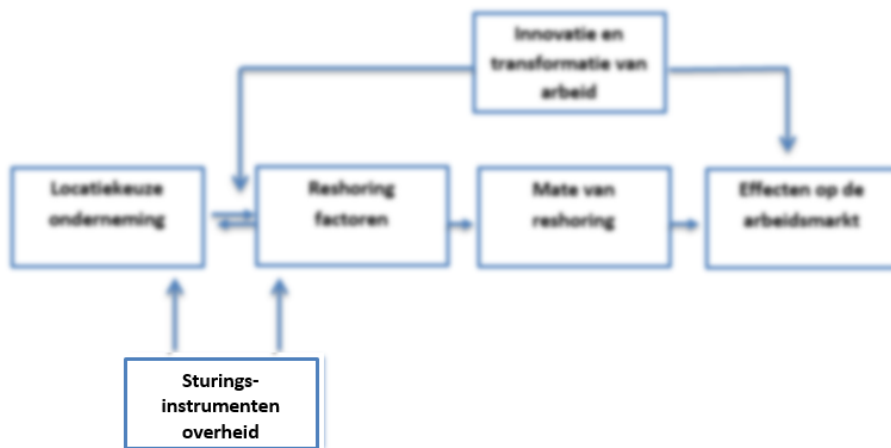
Praktijk

Waar in de rest van het land verhalen bestaan van succesvolle implementatie van automatisering en robotisering, lijkt in Rotterdam voornamelijk job carving een succes (respondent 8, 13). Bedrijven als Ferro-Fix en de assemblage van scooters in Rotterdam zijn voorbeeld van projecten die succesvol zijn en tevens daardoor media aandacht genoten. Sindsdien is er echter nog geen ondernemer in de media waargenomen die succesvol aan reshoring gedaan heeft. Opmerkelijk is tevens dat er in de sterke havencluster nog geen voorbeeld is van een bedrijf die succesvol zijn productie heeft teruggehaald. Hierbij moet vermeld worden dat de kans bestaat dat deze helemaal niet geregistreerd zijn, de verwachting is echter dat er geen voorbeeld van bestaat nog. De theorie blijkt dus vooralsnog veel positiever ingesteld dan dat de praktijksituatie laat voorkomen.

De gemeente Rotterdam kiest ervoor om beide benaderingen in de beleid en uitvoering aan te houden. Tijd en geld wordt geïnvesteerd in termen als the next economy en smart industry (Rotterdam, 2015), maar in de praktijk is vooralsnog succes behaald in het creëren van werk voor lager opgeleiden. De toekomstige situatie lijkt erop dat er qua beleid voornamelijk wordt geïnvesteerd in het aantrekken van hoogwaardig technische organisaties en startups (respondent 14). Desondanks blijven organisaties als het WSPR zich inzetten om ook ervoor te zorgen dat laagopgeleide banen in deze regio aangetrokken of gecreëerd worden.

Hier valt echter nog enig commentaar op te leveren. Waar het WSPR momenteel voornamelijk bezig is met het vinden van ondernemers om werkplekken te vinden voor moeilijk werklozen, zou de focus verplaatst kunnen worden (respondent 13). De gemeente Tilburg heeft met de Diamant Group (vergelijkbaar WSPR) ondernemers ondersteund en geholpen in het creëren van nieuwe werkplekken, in plaats van enkel accountmanagement (respondent 10). In plaats van het zoeken naar bestaande werkplekken om daar moeilijk plaatsbaar personeel neer te kunnen zetten, zou het meer effect hebben om simpelweg nieuwe werkplekken te creëren door met de ondernemer mee te denken over uitbreidingsmogelijkheden. Volgens respondent 13 is het uiteindelijk belangrijk om andere ondernemers alert te maken van het succes. Is eenmaal een succesvolle formule gevonden, dan zal het volgens het inktvlekprincipe zich verspreiden naar andere ondernemers.

5.4 Overheid



Wanneer overheden spreken over het stimuleren van reshoring, dan wordt er gesproken over vraag stimulerend beleid. De overheid tracht dan de ondernemer over te halen zich in een bepaalde regio te vestigen en op die manier meer beroepsplekken te creëren. Een hoofdrol in het vraag stimulerend beleid lijkt gevonden te worden in de participatiewet volgens respondent 6. Dit is een ontwikkeling waarin beide partijen veel te winnen hebben en elkaar dus goed kunnen ondersteunen. Het is echter niet zodanig simpel dat je een organisatie direct ondersteuning kan bieden. Komt de ondernemer in contact met de overheid om een doel na te streven, dan wordt een tweeledige rol van de overheid verwacht. Ondernemers verwachten niet alleen directe steun, maar verwachten ook dat de zakelijke omgeving aangepakt wordt. Een ondernemer is van vele factoren afhankelijk, onder andere de kwaliteit van infrastructuur, beschikbaar personeel en wet- en regelgeving behoren hiertoe. Enkel de toepassing van financiële of communicatieve steun helpt de ondernemer dus maar beperkt. Uiteindelijk heeft de lokale overheid drie instrumenten waarmee ze hun doelen kunnen behalen, namelijk economische, communicatieve en juridische middelen. Onderstaand worden de voor- en nadelen van de drie middelen besproken.

5.4.1 Economisch

Aan economische hulpmiddelen zitten volgens de theorie velen nadelen aan verbonden. De effecten van subsidies behalen hun doel niet, en vele bedrijven die het ontvangen weten niet een levensvatbaar bedrijfsmodel te creëren zonder subsidies (Sleuwaegen & Pennings, 1999) (Aminet al., 2002). Tevens wordt gesteld dat subsidies geen pull factor bieden voor organisaties om zich te vestigen op een bepaalde locatie. In de praktijk worden ze echter nog wel toegepast, dan wel met enige mate. Respondent 4 stelde dat Nederland veel meer effect uit de subsidies kon halen dan momenteel het geval was. Toch geven ondernemers aan enige financiële steun te waarderen.

- *Nederland is het enige land in Europa die geen voorwaarden stellen dat het geld dat ze ontvangen aan subsidies niet perse terug moet komen in de Nederlandse economie. Respondent 4*
- *De businesscase moet kunnen draaien zonder subsidie, maar je moet hulp hebben in het begin. Je hebt een risico, help me een beetje in het begin, en als het draait, dan gaan we verder. Respondent 8*

In de praktijk wordt daarom ook regelmatig overgegaan op andere middelen dan directe subsidies. De Nederlandse overheid biedt ondernemers vaker bepaalde ondersteuning en zekerheden waaronder

onder andere fondsen, microkrediet en garantiestellingen onder vallen (Rijksoverheid, 2014). De doelstelling hiervan is om ondernemers niet direct te ondersteunen, maar bepaalde zekerheden te bieden die ze overhaalt om alsnog zich hier te vestigen. Ondernemers blijken zelf voornamelijk happig op subsidies op personeel als het gaat om reshoring. Ze zien zichzelf als sociaal verantwoord bezig, maar verwachten wel enige vergoeding daarvoor te krijgen.

Ja, aanbod gericht. Tenminste als je moet zeggen van: nou we hebben hier een werklozen, we kunnen hier 40.000 bijplussen, zou je hem dan wel aannemen. Nou dan werkt die gratis voor me, dan wil ik hem wel hebben. Respondent 12

Gesteld zou kunnen worden dat financiële hulp dus andere vormen aanneemt. Ze vormen namelijk voor veel organisaties nog steeds een pull factor. De ondernemers zelf beseffen echter ook dat ze niet meer afhankelijk willen zijn van economische hulpmiddelen en stellen hun bedrijfsmodel vaak op aan (Respondent 8). De belangrijkste redenering achter het ontvangen van financiële hulp blijkt dan ook een vergoeding voor de social return die de organisaties verlenen.

5.4.2 Communicatie

Om een bedrijfsmodel op te zetten en de productie terug te halen, heb je als ondernemer specifieke kennis nodig. Greenhalgh (2008) stelt echter dat een tekort aan kennis veel MKB bedrijven in de weg zit. De overheid heeft in zichzelf hier een nieuwe rol in gevonden (Baileya, De Proprijs, 2014). In samenwerking met verschillende (semi) overheidsorganisaties is het doel van de gemeente om ondernemers hun kennistekort aan te vullen. Instanties als het WSPR helpen de ondernemers door niet alleen kennis aan te vullen, maar ook bij de bedrijfsprocessen mee te denken. Dit wordt ook wel jobcarving genoemd. Voor de gemeente en de ondernemer levert dit vaak voordelen op. De gemeente kan verschillende (langdurig) werkloze plaatsen, en de ondernemer krijgt een goed lopend productieproces ervoor in ruil (Respondent 13). De kracht van de werkgeversservicepunten ligt hem in het toedelen van het juiste personeel op een adequate werkomgeving. Social return neemt daarmee een belangrijke plek in bij deze processen (Respondent 10). Bedrijven die enige mate van social return leveren, krijgen mogelijk meer opdrachten gegund van de lokale overheid (Respondent 8).

Naast het opzetten en ondersteunen van bedrijven, is het belangrijk dat de gemeente ook oog heeft voor de omgeving. Ketens vormen binnen een regio een cruciale factor, het is dus aan de gemeente de taak om in deze te investeren. Een gemeente heeft echter volgens respondent 14 maar beperkte middelen, en deze moeten gericht ingezet worden. Er moet dus inhoud gecreëerd worden en deze moet volgens respondent 12 duidelijk en helder opgesteld zijn. Respondent 15 stelt zelfs dat er een projectmanager aangesteld kan worden. Toch lijkt dit niet realistisch. Een andere optie die steeds vaker toegepast wordt is het aanstellen van accountmanagers. Bijna elke ondernemer in de interviews heeft aangegeven op enig moment problemen te ervaren met de gemeente, veelal tijdens pogingen om in contact te komen. De accountmanager moet zorgen voor een aanspreekpunt binnen de gemeente en daarmee het contact tussen overheid en ondernemer verbeteren.

Voordat deze situatie echter realiteit kan worden, heeft de gemeente nog een aantal verbeterpunten. Respondenten hebben aangegeven geen ingang te kunnen vinden. Respondent 8 heeft gesteld dat het niet uitmaakt hoeveel ingangen er zijn, zolang maar duidelijk is waar die te vinden. Enige synchronisatie tussen verschillende partijen is ook gewenst. Respondent 7 heeft aangegeven meerdere keren ervaren hebben dat verschillende onderdelen van de gemeente voor dezelfde kwestie de organisatie bezocht te hebben.

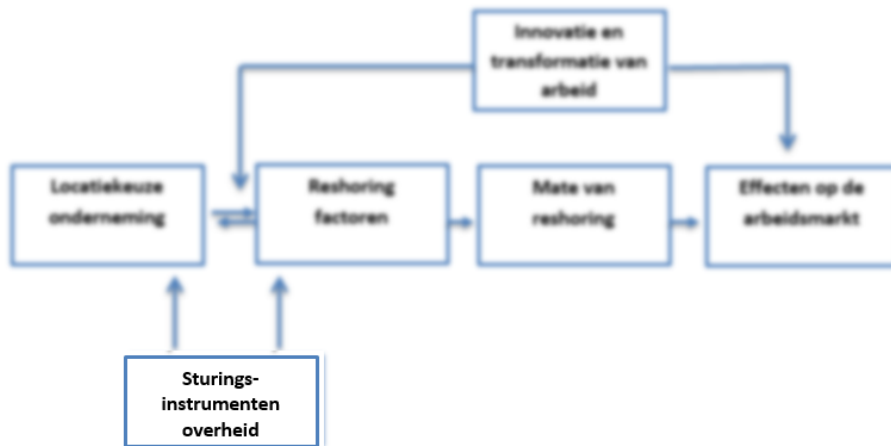
De nadelen die ervaren worden, kunnen mogelijk met behulp van actief accountmanagement opgelost worden. Procedures doorlopen en ingangen vinden, twee handelingen die normaliter lang duren, moeten met behulp van dit principe sneller doorlopen worden. De accountmanager zal in feite de rol van de spin in het web voltooien.

5.4.3 Juridisch

In de theorie wordt gesproken over twee vormen van juridisch beleid, namelijk pull methoden en algemene economisch gerichte methoden (Rijksoverheid, 2016) (Ellram, 2013). Op gemeentelijk niveau worden voornamelijk pull methoden toegepast. Respondent 11 heeft pull beleid met succes toegepast door een bepaalde regio regelvrij te maken. Volgens hen is een van de beste manieren om ondernemerschap te stimuleren door de ondernemer vrij te laten in hun keuzes, met enkel een aantal basisregels ter bescherming.

Toch leveren juridische middelen momenteel nog vaker push factoren op. Uitbreidingsmogelijkheden worden beperkt door strenge milieu wet- en regelgeving volgens Bailey en De Proprijs (2014). De respondenten binnen dit onderzoek ervoeren voornamelijk op het vlak van huisvesting negatieve ervaringen met de gemeente. Een stugge houding bij toewijzingen en onderhandelingen over locaties werd als grootste nadeel ervaren door respondent 5, 6 en 7. Tevens leiden langdurige procedures regelmatig tot klantverlies op bij respondent 7. Respondent 11 heeft aangegeven dit te willen voorkomen door intern veelvuldig contact te houden om de procedures sneller te laten verlopen. Het verder oprekken van de regels wordt daarbij veelvuldig toegepast. Respondent 4 stelt tevens dat de gemeente de regels ook naar hun eigen voordeel kan laten werken. Door zelf de “zwakke punten” in het systeem te vinden kan je ervoor zorgen dat je je eigen doelen voorop kan stellen.

5.5 Toepassing sturingsinstrumenten ten opzichte reshoring factoren



Met het bespreken van de locatiefactoren, reshoring factoren en de personeel- en arbeidsmarktkwesties en overheidsinstrumenten is het nu tijd om de variabelen te koppelen. Het doel van deze paragraaf is om belangrijkste variabelen van de vorige vier paragrafen te koppelen aan de instrumenten die de overheid bezit om de ondernemer te stimuleren.

Gedurende het onderzoek is een tweedeling waargenomen tussen de factoren die reshoring beïnvloeden, namelijk het onderscheid tussen interne en externe reshoring factoren. Interne factoren zijn aspecten waarop de ondernemer zelf invloed heeft. Hiertoe behoren o.a. de totale kosten en kwaliteit. Externe factoren zijn omgevingsfactoren waar de ondernemer maar beperkte invloed op kan uitoefenen, maar de overheid vaak meer op kan sturen. De infrastructuur, ondernemersklimaat en overheidsbeleid zijn onderdelen die hiertoe behoren. In dit onderdeel worden de interne en externe variabelen besproken waarop de overheid kan sturen. Verschillende sturingsinstrumenten die de overheid tot beschikking heeft worden in dit proces gekoppeld aan de belangrijkste variabelen.

5.5.1 Interne variabelen

Tot de interne variabelen behoren bedrijfsprocessen waarbij externe organisaties ondersteuning kunnen bieden. Voor ondernemingen komt dit neer op het ontvangen van hulp bij het inrichten van interne processen. Bij de volgende factoren kan de overheid instrumenten inzetten om de ondernemer te ondersteunen.

-Total landed manufacturing cost

De businesscase van bedrijven moet onafhankelijk van subsidies opgezet kunnen draaien. Toch betekent dit niet dat een ondernemer geen enkele financiële ondersteuning behoeft gedurende bepaalde periodes. Directe financiële injecties behoren hierbij echter tot het verleden. Lokale overheden kijken bij de toewijzing van ondersteuning steeds vaker naar de toegevoegde waarde van een organisatie op maatschappelijk en economisch vlak. Ontwikkelt een organisatie een innovatief product dan kan de ondernemer vaak enige vorm van financiële zekerheid als een garantiestelling ontvangen of verkrijgt het middelen uit een fonds. Dient de organisatie een grote mate van social return, dan wordt vergoeding voor bepaalde onkosten overwogen. Veelal vindt die ondersteuning dan plaats in de categorie van arbeidskostenvergoeding. Beide vormen van financiële steun voegen vaak ook een hogere value efficiency op.

-Product quality

De kwaliteit van een product is afhankelijk van vele factoren. Een hogere mate van kennis, een betere productielijn, of de mogelijkheid tot sneller kunnen reageren op verzoeken verhogen ieder de (ervaren) kwaliteit. De toewijzing van directe instrumenten voor kwaliteit is daarom moeilijk.

-Supply chain/operational risks &-Automatiseringsmogelijkheden

Bij de verplaatsing van een onderneming vanuit het buitenland heeft de productielijn vaak enige aanpassingen. Ondanks de nadruk op het verhogen van het waarde oordeel van het product moeten er vaak toch operationele besparingen gemaakt worden. In dit proces tracht de overheid als partner te fungeren en in samenwerking de productielijn te herbeoordelen en in te delen. Semi-overheidsorganisaties als werkgeversservicepunten dienen de rol als expert en personeelsadviseur in deze fase. Ze analyseren de productielijn, passen dit aan waar nodig en koppelen personeel die ze geschikt achten voor de organisatie. Economische of juridische instrumenten worden zelden toegepast bij het opzetten van productielijnen. Uitzonderingen worden wel gemaakt indien de organisatie enige vorm van social return bezit of moeilijk plaatsbaar personeel werkgelegenheid biedt. Op basis van speciale rekenmodellen worden vergoedingen toegewezen per ingezette werknemer.

-Scalability and capacity ramp-up time

Uit de empirische gegevens is onduidelijk welke ondersteuning het sneller kunnen opstarten en opzetten van de productie reshoring biedt. Het blijkt voornamelijk voordelig voor organisaties die al in het buitenland produceerde of voornemers zijn dit te doen. Er zijn op dit vlak daarom geen overheidsinstrumenten aan toe te wijzen.

-Responsiveness to local customer & Time to market

Voor een moderne ondernemer kan netwerken van groot belang zijn. Toch stelde respondent 11 dat veel bedrijven een beperkt beeld hebben van de collega's en ondernemers in de omgeving. De overheid neemt hier de rol van netwerker op zich. Door aanwezig te zijn op bijeenkomsten van ondernemersverenigingen en een eigen database op te zetten verwachten ze de klandizie in de regio onderling te vergroten. Tevens werkt het ondersteunen van een keten positief gezien het aandeel potentiële klanten nabij de productielocatie uitbreidt.

5.5.2 Extern variabelen

De externe variabelen vormen de omgeving van een ondernemer. Respondent 14 stelt dat de omgeving voor een succesvolle reshoring-beweging uiteindelijk drie pijlers moet bezitten, namelijk: "access to talent, access to capital, en access to market". Grofweg bekeken betekent dit dat een organisatie gekwalificeerd personeel, kennis en middelen en toegang tot de markt benodigd. Binnen dit onderzoek kan dit vertaald worden tot de volgende variabelen:

-Total landed manufacturing cost

Hoewel de overheid geen directe invloed heeft op de operationele kosten van een organisatie, kan het wel de waarde van een product uit die regio verhogen. Met behulp van bijvoorbeeld een keurmerk als Made in Rotterdam kan de lokale overheid de regio profileren als kwalitatief hoogwaardig voor productie. Voor ondernemers betekent het koppelen van hun product aan een keurmerk direct dat de

ervaren waarde van hun product omhoog gaat. Dit is van belang omdat niet operationele kosten, maar het waardeoordeel van een product centraal staat bij reshoring.

-Protection of intellectual property

Op dit vlak valt voor de lokale overheid weinig te doen. Patentbescherming is op landelijk of internationaal niveau geregeld.

-Supply chain/operational risks

Op dit vlak kan de grootste rol van de overheid gevonden worden in het versterken en aanvullen van de infrastructuur en ketens. Ondernemers hebben aangegeven een sterke pull factor te zien in een omgeving met een goede infrastructuur. Er zijn verschillende methoden om de infrastructuur aan te pakken. Economisch bestaat er de mogelijkheid om ondernemerschap te stimuleren in een bepaalde sector door middel van garantiestellingen of fondsen voor opkomende bedrijven (Rijksoverheid, 2014).

Een grotere rol is mogelijk weggelegd in communicatieve instrumenten. Voor de overheid is het van belang om inhoud te creëren voor een regio en deze na te leven. De ondernemers moeten daarnaast op de hoogte zijn van de mogelijkheden die de infrastructuur met zich mee brengen en welke kansen dit oplevert. Tevens bestaat er de mogelijkheid dat de overheid zelf een project opzet. Op deze manier vullen ze de rol van pionier in en wordt er getracht het inktvlek principe in werking te zetten.

Juridisch kan de overheid flexibel met de ondernemer meedenken. De ondernemer heeft een verzoek en de overheid heeft mogelijk baat bij de uitvoering van het plan. Om voor beide partijen het maximale te behalen moet gekeken worden of flexibel met de wet- en regelgeving om gegaan kan worden. Uitzonderingen die ten goede komen van de omgeving moeten daarmee overwogen worden.

-Capital investment and fixed-cost structure

De overheid heeft in de loop der tijd de financiële instrumenten die ze toepassen zien veranderen. Subsidies worden steeds moeilijker vergeven, de aard van de financiële hulp die de overheid verleent is vandaar veranderd. De ondernemer verlangt kapitaal voor reshoring bewegingen waar de overheid in dit geval aan tegemoet kan komen. Voornamelijk MKB bedrijven ervaren moeilijkheden bij het verkrijgen van kapitaal. De overheid bezit tegenwoordig verschillende instrumenten om de ondernemer hierin tegemoet te komen. Tot deze instrumenten behoren fondsen, microkrediet en garantiestellingen (Rijksoverheid, 2014). Voornamelijk garantiestellingen lijken effectief voor reshoring. De onzekerheid die ondernemers ervaren bij grote operaties als reshoring zijn voornamelijk financieel, met behulp van een garantiestelling zijn de gevolgen van een faillissement in privé sfeer minder drastisch (Arlbjørn, Mikkelsen, 2014). Voor innovatieve projecten betekent dit dat de ondernemer vaak ook meer risico's durft te nemen. In het algemeen kan meer kapitaal tevens een betere financiële positie en kansen op uitbreidingen opleveren.

-Regulatory regime

Ondernemers hebben ervaren dat wet- en regelgeving vooralsnog een push factor oplevert in Nederland. Bijvoorbeeld milieuwetgeving en dubbele belasting op loon wordt als storend ervaren. Toch kunnen lokale overheden hier weinig aan veranderen gezien dit vaak op landelijk niveau geregeld wordt. Een ander onderdeel die echter van groot belang is voor een ondernemer blijken

bestemmingsplannen (respondent 5, 7). Een stugge houding van de overheid heeft verschillende ondernemers ertoe onthouden van locatie te veranderen of uit te breiden. De oplossing voor dit probleem kan gevonden worden in een betere samenwerking tussen de ondernemer en overheid. De organisatie van respondent (respondent 11) heeft geïnvesteerd in een verbeterde relatie wat ertoe leidde dat de samenwerking tussen verschillende actoren intern en extern verbeterde. Deze vorm van accountmanagement heeft als grote voordeel dat één aanspreekpunt als een spin in het web vaak meer voor elkaar krijgt dan constant verschillende partijen die met elkaar moeten synchroniseren.

-Kennisniveau en kwaliteit personeel

Access to talent is belangrijk voor een kwalitatief productieproces. Zonder de aanwas van gekwalificeerd personeel kan een organisatie niet produceren in een bepaalde regio zonder deze kennis te importeren. Het importeren van kennis heeft echter ook verschillende nadelen waarop het beste alternatief is om direct te investeren in de aanbodkant van personeel. Geen van de geïnterviewde partijen kon echter vermelden wat de beste methoden was om het aanbod van personeel te verbeteren. In de praktijk wordt in het algemeen voornamelijk geïnvesteerd in een betere aansluiting van opleidingen naar werk en wordt ingezet op een verbeterde samenwerking tussen opleiding en bedrijf.

5.5.3 Doelstellingen overheid

Nu de middelen zijn besproken en gekoppeld aan de reshoring factoren is het de vraag welke doelen de overheid zichzelf stelt met het inzetten van deze instrumenten? De beste rol die de overheid zichzelf kan aanstellen, is de rol die ondernemer zelf niet kan aannemen. Er wordt tegenwoordig verwacht dat de overheid de rol van partner vervult en als verlengstuk van de ondernemer dient. Vaak gebeurt dit echter pas op het punt dat de ondernemer zelf behoefte heeft aan extra kennis of middelen. Ondernemers zijn namelijk vaak al met bepaalde processen bezig voordat contact wordt gelegd met de overheid. Dit is vaak op het punt dat ze plannen concreet willen maken en feedback behoeven. Bepaalde opties worden voorgesteld, of de ondernemer verwacht dat bepaalde opties worden voorgelegd in overleg. De voorkeur ligt om dit proces te doorlopen met één persoon die als spin in het web tussen de ondernemer en gemeente kan functioneren. Van deze persoon wordt verwacht dat hij buiten de regels om kan werken, die bepaalde obstakels voor ondernemers kunnen omzeilen (Respondent 11). Een goed contactpersoon gaat proactief in contact met de ondernemer, weet welke wensen hij heeft, en kan flexibel met de ondernemer mee bewegen (Respondent 6). Hoe beter de relatie van de ondernemer is met de gemeente en andersom, hoe sneller beide partijen elkaar zullen opzoeken. Proactief accountmanagement wordt door de ondernemer dus vaak ook gewaardeerd (Respondent 11).

Op regio niveau moet de overheid zorgen voor een duidelijk bestemmingsplan. Als voorbeeld wordt een succesvolle regio gegeven als Eindhoven. Ondanks dat Philips vertrok, hebben ze wel met een duidelijk bestemmingsplan de regio succesvol kunnen ontwikkelen. Het doel van de netwerkfunctie die ze bezitten is om het ondernemerschap te stimuleren en met elkaar in contact legt. Op die manier moet de lokale infrastructuur ook versterkt worden. Uiteindelijk moet het besef vooral bestaan dat er geen directe resultaten verwacht moeten worden. Reshoring is vooralsnog een ontwikkeling die minimaal is vergeleken met offshoring. Vele investeringen moeten dus nog gemaakt worden willen echte resultaten geboekt worden.

Iedereen denkt dat innovatie een enorme knal is met een gamechanger. Dat gebeurt maar heel weinig, de meeste innovatie gebeurt in de processen zelf. Respondent 12

5.4.4 Welke rol neemt de huidige overheid aan

Nu de reshoring ontwikkeling behandeld is en duidelijk is geworden welke empirische gegevens naar voren zijn gekomen is het interessant om af te sluiten met een kernonderwerp van dit onderzoek. Tot de aanleiding van dit onderzoek behoorde namelijk de behandeling van de motie Made in Rotterdam. Gedurende het onderzoek is de motie inhoudelijk behandeld. De gemeente heeft het volgende standpunt aangenomen in hun rol voor het ondersteunen en ontwikkelen van reshoring:

Wat is de rol van de gemeente?

De rol van de gemeente richt zich op het stimuleren van concrete projecten, experimenten, demonstratie- en proefmodellen, waarmee de toepasbaarheid van technologische innovaties wordt onderzocht, maar ook feedback kan worden opgehaald van potentiële doelgroepen à klanten, Samenwerking met de KvK, HbR, Deltainqs, Rotterdam Partners bestaande functionele netwerken als Clean Tech Delta, Medical Delta, Food Delta én met incubators als ECE, Dynamo en CIC ligt voor de hand en wordt ook gezocht

Bron: (Rotterdam G. , 2015)

Centraal naar voren komt het stimuleren van nieuwe projecten, voornamelijk in vooraanstaande sectoren. Opmerkelijk is dat er wordt gesproken over communicatieve middelen, maar economische en juridische middelen niet (direct) benoemd worden. De methoden om reshoring te promoten lijkt dan ook niet gevonden te worden in het versterken van de aandacht voor deze ontwikkeling, maar door uit te gaan van de brede definiëring. Het versterken van de infrastructuur met behulp van innovatie moet huidige netwerken en sectoren de mogelijkheid geven uit te breiden. Dit zou vanzelf bedrijvigheid moeten aantrekken. Dit is vergelijkbaar met de eerdere (theoretische) constatering dat de beste methoden om reshoring te promoten is door de metropool en sterke sectoren te ondersteunen. Het hoofddoel van de gemeente Rotterdam lijkt vooralsnog om sterke sectoren te ondersteunen en deze op deze manier uit te breiden.

H6 Conclusie en aanbevelingen

In dit afsluitende onderdeel van het onderzoek worden de uitkomsten van de analyse vergeleken met de initiële verwachtingen uit het theoretisch kader. Tevens worden verwachtingen uitgesproken en als belangrijkste een antwoord gegeven op de hoofdvraag.

6.1 Deelvraag 1

Welke voorwaarden stellen ondernemers voor het overwegen van reshoring?

Hoewel ondernemers verschillende wensen hebben, kan er wel gesteld worden dat er een aantal basisvoorwaarden te stellen zijn bij reshoring bewegingen. Eén cruciale factor die de ontwikkeling vaak tegenhoudt is het tekort aan kennis. Het gebrek aan inzicht in hun eigen situatie zorgt ervoor dat ze niet altijd weten welke opties positiever uitvallen voor de organisatie. Ondernemers laten zich vaak leiden door de (lage) stukprijs en kijken daarbij te weinig naar de bijkomende kosten, of hebben daar simpelweg geen beeld bij. Ook factoren als de kwaliteit en patentbescherming vallen in het buitenland tegen, maar worden vaak geaccepteerd vanwege de geachte lagere kosten. Voor reshoring is besparen op kosten namelijk in eerste instantie niet zomaar mogelijk, terwijl deze wel als de belangrijkste factor voor veel ondernemers genoemd wordt om de productie te verplaatsen. Voor de ondernemer betekent dit dat aan de value efficiency gewerkt moet worden. Ondernemers moeten een bepaalde meerwaarde kunnen bieden, die een (mogelijke) hogere prijs verantwoord. De verwachting is dat deze gevonden kan worden in hoge technologische meerwaarde, hoogwaardige productie, of een sociale en maatschappelijke meerwaarde. De omgeving moet dit dus mogelijk maken.

Een andere voorwaarde die een competitief voordeel biedt is je huisvesting nabij klanten te plaatsen. Dit geeft de als organisatie de mogelijkheid zich flexibel aan te passen aan de wensen van de klant. De productielijn moet deze flexibiliteit echter wel toestaan. De mogelijkheid tot het uitbreiden van de productielijn is hierbij van belang. Dit betekent tevens dat er voldoende personeel beschikbaar moet zijn die tevens de juiste kennis bezitten. Om dit te kunnen realiseren moet de regio een betrouwbare infrastructuur bezitten die in staat is om voldoende personeel en middelen te kunnen leveren. Lukt een regio dit voor elkaar te krijgen, dan kan dit leiden tot een hogere kwaliteit van de producten. Daarnaast biedt de regio Rijnmond een hoge mate van patentbescherming.

Toch bestaan er ook obstakels die de ondernemer in de weg zitten bij reshoring ontwikkelingen. Ondernemers ervaren soms problemen door complexe wet- en regelgeving. Bureaucratische processen kunnen ontwikkelingen vertragen en ervoor zorgen dat een ondernemer inkomsten misloopt. Een ander obstakel is het verkrijgen van kapitaal. De overheid kan hier uiteindelijk ondersteuning in bieden door bepaalde financiële garanties te verlenen of (in)directe ondersteuning te leveren. Qua personeel lossen de ondernemers het momenteel voornamelijk op door personeel uit het buitenland in te zetten. Dit maakt de gewenste arbeidsmarkteffecten die reshoring op kan leveren echter ongedaan. De vraag is of deze oplossing dan ook gewenst is.

Wat de ondernemer uiteindelijk van de overheid verwacht is dat deze proactief meedenkt en goed bereikbaar is. Een ondernemer wil vaak een bepaald doel behalen waarbij de overheid meestal ook gebaat is. Een samenwerking opzetten biedt het meeste perspectief in deze situatie. Een accountmanager en een duidelijke ingang bij de gemeente is hierbij volgens ondernemers een goede eerste stap.

6.2 Deelvraag 2

In welke mate levert reshoring werkgelegenheid op in de regio Rijnmond?

Op basis van empirische gegevens van dit onderzoek is het niet mogelijk om een absolute inschatting te geven van de potentie van reshoring in de regio Rijnmond. Op basis van theorie en uitspraken van respondent wordt echter wel getracht een inschatting te maken.

Voor een duidelijke beantwoording van deze vraag blijken een aantal obstakels aanwezig te zijn. Ten eerste maakt het karakter van reshoring het moeilijk om een uitspraak te maken. Reshoring is namelijk een reactie op offshoring. Het terughalen van werk wordt door verschillende partijen gezien als gezichtsverlies, waarop de keuze vaak niet in het openbaar besproken wordt. Verschillende onderzoekers hebben hierop methoden gevonden om alsnog enige voorspellingen uit te kunnen spreken. Kinkel (2009) putte zijn gegevens uit een Europese database (EMS). Frattochi en Kinkel voegde tevens nog talrijke enquêtes verdeeld over Europa aan toe aan deze gegevens. Op basis van deze gegevens is een standaard verwachtingspatroon opgesteld die luidt dat één op de vier à zes organisaties die aan offshoring doet zijn productie zal terughalen (Kinkel, 2009). Ook over de periode waarin deze ontwikkeling plaatsvindt wordt gesproken, de bedrijven blijken steeds sneller de keuze te maken om hun offshoring avontuur te staken bij tegenvallende resultaten. Hierbij moet echter wel vermeld worden dat het per regio verschilt. Bijvoorbeeld de zuidelijke landen halen ander werk terug dan veel Noord-Europese land.

Voor de regio Rijnmond is het op basis van deze theoretische literatuur moeilijk een uitspraak te doen over de potentie van reshoring. Tevens is er gedurende dit onderzoek geen toegang verleend tot basis gegevens van de regio over de bedrijvigheid. De simpele één op de vier à zes organisaties die vastgesteld lijkt te zijn, is met het gebrek van gegevens ook niet te maken. Gedefinieerd vanuit de theorie blijkt het moeilijk om dus een uitspraak te kunnen maken over de grootte van de ontwikkeling. Uit de empirische gegevens kunnen enkele voorspellingen echter wel gemaakt worden. Echter moet hierin onderscheid gemaakt worden tussen de theoretische situatie en de praktijk situatie. In een onderzoek door de policy research corporation werd gesteld dat reshoring voor de regio Rijnmond 500 directe, en 1250 indirecte banen kan opleveren (Respondent 14). Dit is een uitspraak puur gebaseerd op hun eigen theoretisch onderzoek en bevat verder geen praktijkonderzoek. In de praktijk blijkt reshoring dan ook veel kleiner in potentie dan verwacht werd. Waar in de beginperiode het aantal reshoring bewegingen relatief veel toenam, blijkt dat tegenwoordig te stagneren (Kinkel, 2012). Ook in de praktijk blijkt deze ontwikkeling waarneembaar. Waar in de beginperiode succesondernemingen volop in de schijnwerpers stonden zijn sinds de pioniers weinig tot geen nieuwe organisaties naar buiten getreden.

Een essentieel onderscheiding die de policy research corporation echter maakte was het onderscheid tussen reshoring in de 'enge' en 'brede' zin (Respondent 14). Reshoring in de brede zin bevat veel meer potentie, aangezien het ook het behoud van organisaties in een regio bevat die de mogelijkheid hebben om naar het buitenland te verhuizen. In dit onderzoek wordt de brede zin aangehouden, vandaar dat inschatting van de potentie daarop gebaseerd wordt.

Om de potentie dan te kunnen bepalen moet dus gekeken worden naar factoren die reshoring kunnen versterken. De beste manier om succesvol bedrijven te behouden en aan te trekken is door de aanwezige infrastructuur van de sterkste sector verder te ontwikkelen. Uit empirisch onderzoek is namelijk naar voren gekomen dat klant nabijheid en een goede infrastructuur een sterke

aantrekkingskracht bezitten (Respondent 4, 5). De regio Rijnmond bezit met de haven een sterke sector met goede infrastructuur en bezit daarmee in potentie de grootste kans om werkgelegenheid te trekken. Hoewel het aantal banen de laatste jaren een lichte stijging laten zien, kan echter geen inschatting gemaakt worden in hoeverre dit daadwerkelijk door een ontwikkeling als reshoring versterkt kan worden. Teven blijken andere factoren als een gebrek aan goed opgeleid personeel beperkingen op te leggen aan de groei van deze ontwikkeling. Het blijkt vandaar vooralsnog onmogelijk om cijfermatig een uitspraak te kunnen doen over de potentie van reshoring betreffende arbeidsmarktproblematiek.

Over de praktijkbevindingen gesteld worden dat vele reshoring voorbeelden minimaal hetzelfde aantal, of tot uitbreiding van het personeelsbestand geleid hebben. Veelal is dit voltrokken met behulp van moeilijk plaatsbaar personeel. Het aantrekken van deze groep blijkt voor de gemeente en ondernemer positief en biedt een grote mate aan social return voor de gemeenschap. Gemeenten willen graag mensen in deze doelgroep aan het werk krijgen, en ondernemers willen begeleiding krijgen in het winstgevend maken van de onderneming. Momenteel investeert het WSPR voornamelijk in het vinden van werkgevers die een werkplek bieden voor moeilijk plaatsbare personen. Zouden ze die tijd steken in de ondersteuning van ondernemers die hun productie willen terughalen of uitbreiding, zouden ze simultaan plekken creëren voor langdurig werklozen.

6.3 Deelvraag 3

Met behulp van welke instrumenten kan de lokale overheid reshoring keuzes beïnvloeden?

Reshoring is een ontwikkeling die door overheden gezien kan worden als oplossing voor arbeidsmarktproblemen. Vanuit de arbeidsmarkt bestaan er drie soorten aanpakken, namelijk vraaggericht, of aanbodgericht en een hybride vorm ertussen. Reshoring pakt voornamelijk de vraaggerichte kant aan door meer werkgelegenheid te creëren. Enige vorm van aanbodgerichte aanpak door het verhogen van de kwaliteiten van potentiële werknemers is echter wel erbij gewenst, maar in eerste instantie niet het hoofddoel. Het probleem bij het stimuleren van ondernemerschap is echter dat de zakelijke omgeving vaak zeer complex is. Vele factoren hebben invloed op elkaar wat een directe sturing moeilijk maakt. Een overheid moet dus niet enkel beleid opstellen gericht op ondernemerschap, maar tevens de omgeving meenemen als factor. Daarnaast kunnen interne kwesties ook problemen opleveren bij het invoeren of opstellen van nieuw beleid of doelstellingen. Kunnen deze obstakels weggenomen worden, dan beschikt de overheid over een drietal van instrumenten om reshoring te beïnvloeden, namelijk economische, communicatieve en juridische. In de ideale situatie past de overheid alle instrumenten toe en zijn deze op elkaar afgestemd.

Economische instrumenten

Economische instrumenten blijken in de theorie en praktijk verdeeld te zijn. Waar in de theorie gesproken wordt over een bepaalde afhankelijkheid van ondernemers waar moeilijk vanaf te komen is, wordt het door ondernemers wel meegenomen als pull factor. De kracht van financiële instrumenten lijkt vandaar ook niet te zitten in directe financiële injecties zoals vroeger voornamelijk voorkwam, maar door indirecte steun. Belangrijke factor in financiële steun is te vinden in de social return. Levert een bedrijf een bepaalde vorm van social return, ontvangt de organisatie enige vorm van compensatie hiervoor. Rekenmodellen per langdurige werklozen die in dienst genomen worden behoren tot de mogelijkheden. De ondernemer neemt een langdurig werklozen over van de overheid,

en de ondernemer krijgt een vergoeding hiervoor waardoor die goedkoop kan produceren. Dit blijkt in vele situaties een positief voor beide partijen.

Maar ook financiële middelen die het falen van ondernemerschap mogelijk maken zijn van belang. Eén van de grootste zorgen voor ondernemers bij uitbreiding is de financiële onzekerheid die erdoor ontstaat. Door op bepaalde manieren garant te staan voor risico's die de ondernemer op dit vlak loopt worden sneller keuzes gemaakt die positief uitvallen voor de ondernemer en overheid. Financiële hulpmiddelen kunnen dus van grootte waarde zijn voor de ondernemer en overheid, maar benodigd wel de juiste inzet indien het een positief effect wil bewerkstelligen.

Communicatieve middelen

Eén van de grootste obstakels voor ondernemers met uitbreiding- of herplaatsingswensen blijkt soms het gebrek aan kennis te zijn. De beste rol die de overheid hierin lijkt te kunnen vervullen is de rol van de adviseur. De overheid is niet enkel meer de passieve en controlerende overheid, maar ze denken met de ondernemer mee. De overheid doet dit deels uit het besef dat de gemeente en de ondernemer beide voordelen behalen uit een goede samenwerking. Voornamelijk jobcarving lijkt voor ondernemers en overheid een belangrijke tool te zijn om het maximale uit de situatie te halen. De gemeente en ondernemer herordenen het productieproces om zo het maximale uit de werknemers en productieproces te halen.

Maar ook het in contact brengen van ondernemers onderling uit de regio wordt als taak van de overheid gezien. Waar ketens voor belangrijke werkgelegenheid zorgen, lijkt het vooralsnog zo dat de bureaus elkaar vaak niet kennen. Door ondernemers wordt het daarom aanbevolen om als gemeente bij verschillende ondernemersverenigingen aan te schuiven. Ook zou het waardering bij de ondernemers ontvangen indien de overheid meer proactief het contact zelf opzoekt. Met behulp van verschillende lijstjes lijkt dit in sommige gebieden al plaats te vinden.

De grootste uitdaging voor de gemeente lijkt te zitten in het bereikbaar maken van hun diensten. Ondernemers geven aan nog teveel problemen te ervaren met bureaucratische processen. Als voorlopige oplossing lijkt accountmanagement naar voren te zijn geschoven. Het doel hiervan is één aanspreekpunt te bezitten die als spin in het web tussen de gemeente en ondernemer kan communiceren.

Juridische middelen

De juridische middelen lijken in navolging te komen na de toepassing van communicatieve middelen. Wordt eenmaal de ingang bij de gemeente gevonden, dan moeten bureaucratische procedures tot het minimum beperkt worden voor de beste resultaten. Wet- en regelgeving moet dus flexibel toegepast kunnen worden. Indien een organisatie een grote meerwaarde voor de regio kan bieden, dan tracht de gemeente flexibel met de verzoeken van deze organisatie om te gaan. Ondernemers mogelijk deels vrij laten lijkt hier zelfs een optie. Het doel van de overheid zou moeten zijn om wet- en regelgeving meer als pull factor te laten fungeren.

Toch zijn er nog bepaalde uitdagingen. Het merendeel van de juridische middelen wordt momenteel nog ervaren als push factor. De wet- en regelgeving zit de ondernemers soms meer in de weg dan gewenst. Het gebrek aan de eerder genoemde flexibiliteit staat hier centraal in. Voornamelijk met huisvesting worden negatieve ervaringen meegemaakt. Onderhandelingen kunnen niet gestart

worden en afwijken van bestemmingsplannen lijkt onmogelijk. Er lijkt op dit vlak nog grote stappen gemaakt te moeten worden.

6.4 Hoofdvraag

In welke mate kan reshoring zorgen voor werkgelegenheid in de regio Rijnmond en welke instrumenten bezit de lokale overheid om ondernemers in dit proces te ondersteunen?

De reshoring ontwikkeling lijkt op het eerst gezicht een met veel potentie. Desondanks lijkt deze potentie zich vooralsnog niet te ontwikkelen tot één met een sterke impact op de economie en de arbeidsmarkt. Het aantal ondernemers dat de stap naar het thuisland maakt blijft te beperkt hiervoor. In dit onderzoek zijn verschillende factoren besproken die hier mogelijk aan debet zijn. Centraal lijken kosten te staan. Voordat de ondernemer de stap kan maken, moet deze er zeker van zijn dat hij concurrerend kan blijven. Dit lijkt behaald te kunnen worden door een hogere kwaliteit aan productie en de waarde van de beoordeling van de waarde van het product te verhogen. Desondanks dat er verschillende voordelen zijn die tevens gunstiger uitvallen voor de organisatie in het thuisland, lijkt het besef te ontbreken bij de ondernemers. Cruciaal detail hierin is dat ondernemers over het algemeen beperkt op de hoogte zijn van hun positie. Vanwege een tekort aan kennis blijken ondernemers vaker vast te houden aan oude bekende opties. Wordt dit tekort aan kennis aangevuld, dan bestaat de kans dat de ondernemer sneller de stap terug maakt.

Kijkende naar de potentie indien aan deze voorwaarden voldaan wordt, lijkt het positiever uit te vallen. In de theorie zou de regio Rijnmond met enige inzet 500 directe en 1250 indirecte werkplekken enige werkgelegenheid moeten creëren. Absolute cijfers die deze stelling ondersteunen zijn echter empirisch niet vastgesteld gedurende het onderzoek. De huidige situatie in de regio Rijnmond laat zien dat de ontwikkeling van reshoring voornamelijk nog banen heeft opgeleverd voor personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, en ook dit in zeer beperkte mate. In hoeverre reshoring een oplossing voor de arbeidsmarkt oplevert kan daarom als volgt geconcludeerd worden:

Verschillende factoren zorgen ervoor dat een duidelijk beeld over de grootte van de reshoring ontwikkeling verkrijgen niet mogelijk is. Uitgaande van de beperkte informatie die desondanks vergaard is lijkt reshoring een ontwikkeling die momenteel relatief weinig werkgelegenheid oplevert voor de regio Rijnmond. Toch bezit reshoring wel de mogelijkheid om de moeilijkste doelgroep van de arbeidsmarkt weer aan het werk te krijgen, waar anders geen mogelijkheid voor zou zijn. Door met de ondernemer mee te denken over de mogelijkheden die reshoring biedt zou het hoogste potentieel uit reshoring gehaald kunnen worden.

De vraag die daarop gesteld wordt is op welke wijze de lokale overheid de ontwikkeling maximaal kan ondersteunen. Vastgesteld is dat er drie instrumenten bestaan om de ondernemer te ondersteunen.

Financiële ondersteuning kan voornamelijk verleend worden in de vorm van garanties en indirecte ondersteuning. De ondernemer ervaart vaak moeite met het verkrijgen van kapitaal. Met de overheid als garantiesteller verlenen banken sneller leningen die nodig zijn voor de verplaatsing of uitbreiding van de productie. In het geval de organisatie ook in sociale toegevoegde waarde voorziet voor de regio, kan een indirecte vergoeding tevens geleverd worden op basis daarvan. In het geval van reshoring zal dit voornamelijk uitlopen op een onkostenvergoeding per werknemer met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Qua communicatie verleent de overheid voornamelijk kennis die de ondernemer zelf niet bezit. Zoals eerder vermeld bezit een ondernemer niet een volledig beeld van zijn eigen situatie en de markt, hierin kan de overheid assisteren de kansen op te merken. Cruciaal voor dit proces is echter wel dat de overheid bereikbaar is. Het aantal ingangen bij de overheid maakt daarbij weinig uit, zolang deze maar duidelijk zijn aangegeven.

De bereikbaarheid heeft tevens een grote invloed op de juridische middelen. Veelal bureaucratische processen lijken ondernemers in de weg te zitten. Lokale overheden lijken soms weinig beweegruimte toe te laten bij juridische procedures. Voornamelijk bij vastgoed lijkt dit ondernemers tegen te houden om een nieuwe stap te maken of te investeren. Gemeentes zelf lijken dit ook te beseffen en trachten binnen de wet- en regelgeving het maximale te behalen. Wet- en regelgeving moet namelijk geen push factor vormen, maar een pull factor.

6.5 Aanbevelingen

Reshoring is een kwestie van een verplaatsing of behoud van productie. Voor dit onderzoek is het subject van onderzoek de regio Rijnmond geweest. Andere voorwaarden worden daarmee gesteld aan productie in deze regio dan elders. Het is aan de overheid om de voorwaarden die aan deze regio gesteld te worden te kunnen realiseren om de maximale potentie van deze ontwikkeling eruit te halen. Het karakter van reshoring maakt het dan ook niet mogelijk om één à twee aanbevelingen te maken, maar zullen er meerdere genoemd worden die als belangrijkste en realiseerbaar geacht worden.

Sectorontwikkeling

Verschillende theoretische en empirische gegevens wijzen uit dat voornamelijk de sterk aanwezige sectoren een zeer belangrijke rol spelen in een regio. De onderverdeling van de acht reshoring factoren kunnen ieder deels voldaan worden indien de regio investeert in de al sterk aanwezige sectoren. Door het versterken van de sector ontstaat er enige vorm van synergie. Dit levert meer bedrijven op die afkomen op de bedrijvigheid. De productie dichterbij de klant en verbeterde productieprocessen kunnen als positieve uitkomsten ervaren worden indien een sector ondersteund wordt.

Product meerwaarde

Voor de bedrijven is het van belang zelf enige vorm van meerwaarde te creëren met productie in de regio Rijnmond. Het is daarvoor van belang dat de ondernemers blijven inzetten op het innoveren van hun productieproces en daarmee kwalitatief hoge producten te maken. De rol van de overheid zit in het leveren van kennis of middelen die de onderneming niet bezit. Dit kan variëren van kennis tot financiële middelen of juridische ondersteuning. De werkgeversservicepunten kunnen in dit proces assisteren door op procesniveau mee te denken over het productieproces en de plaatsing van personeel. Tevens bestaat er de mogelijkheid om de gepercipieerde waarde te verhogen door middel van het opzetten van een keurmerk. Hoewel de kwaliteit van het product daardoor niet omhoog gaat, verhoogt het wel de waarde die een klant ervaart bij het product.

Communicatie met de ondernemer

Cruciaal is uiteindelijk de ondernemer het gevoel te geven gewenst te zijn in de regio. Door goed contact te onderhouden, vindt de ondernemer zelf vaak ook sneller de juiste weg naar de gemeente. Vaak levert dit beide partijen een betere relatie op waardoor ze sneller hun doelen kunnen behalen. Het invoeren van accountmanagement lijkt één van de beste opties om dit te realiseren. Deze kan als een spin in het web door de bureaucratie van de gemeente heen functioneren en voor beide partijen het beste resultaat halen.

Inzet instrumenten

Belangrijk voor de overheid om reshoring te promoten is het ontwerpen van een duidelijk plan van aanpak, met goed geformuleerde doelen. De overheid heeft beperkte instrumenten tot zijn beschikking en moet deze zo efficiënt mogelijk toepassen. Financiële hulp moet niet geleverd worden zonder dat de onderneming aan kan tonen zelfvoorzienend te zijn na een bepaalde periode. De overheid zou zelf ook bepaalde voorwaarden aan financiële hulp mogen stellen. Op communicatief vlak kan de overheid voornamelijk inzetten op een wederzijdse samenwerking. Beide partijen kunnen elkaar ondersteunen in hun doelstellingen en de overheid moet hier duidelijk in communiceren. Dit betekent ook dat de overheid zelf probeert de ondernemer op juridisch vlak waar mogelijk te ondersteunen. De rol van controleur moet hier plaats maken voor de rol van partner die tracht het beste voor beide partijen mogelijk te maken.

Interne processen

Al deze aanbevelingen vinden echter geen doorgang indien de interne gang van zaken bij de lokale overheden niet beter afgestemd worden. Interne problemen zorgen vooralsnog voor bureaucratische problemen en slechte afstemming onderling. Tevens werken verschillende afdeling elkaar tegen bij het behalen van doelen. De ondernemer haakt mogelijk wegens deze interne bureaucratie af. Het belang van een goede samenwerking moet daardoor voor alle partijen binnen de gemeente duidelijk zijn.

Samenwerking

Een aantal factoren zijn helaas enkel op landelijk niveau te bereiken. Voornamelijk wet- en regelgeving kan een lokale overheid niet altijd zoals gewenst op sturen. Wat wel mogelijk is, en tevens wordt aanbevolen, is de samenwerking met andere gemeentes op regioniveau te verbeteren. Het doorverwijzen van een organisatie naar een andere gemeente in de regio kan ervoor zorgen dat de sector geen krimp ervaart.

Bibliografie

- Amin, A. C. (2002). *Placing the social economy*. London: Routledge.
- Arie Y. Lewin, H. W. (2011). Co-evolution of global sourcing: The need to understand the. *International Business Review*, 241-251.
- Baaij, M. D. (2005). Rotterdam or Anywhere: Relocating Corporate HQ. *Business Strategy Review*, 45-48.
- Beernink, B. H. (1998). *Locatievoorkeur en ruimtegebruik*. Den Haag: Buck Consultants.
- Bernhard Dachs, C. Z. (2014). *Backshoring of Production Activities in European Manufacturing*. Karlsruhe: Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI.
- Bishop, M. L. (2011). *Reshoring Garment Production: China to the United States The Tipping Point*. New York, NY: Fashion Institute of Technology.
- Boschma, R. K. (2002). *Evolutionaire economie: Een inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Bressers, J. A. (1993). Beleidsnetwerken en instrumentenkeuze. *Beleidswetenschap*, 309-330.
- Brevoord, C. (1983). *Ondernemers en overheid: spanningen en knelpunten*. Delft: Delfste Universitaire Pers.
- Business, M. B.-s. (2013). *Fratocchi, et al.* 37th EIBA Annual Conference: University of L'Aquila.
- Chu, A. G. (2013). A Simple Theory of Offshoring and Reshoring. *School of Economics and Political Science, Department of Economics Discussion Paper*, 1-12.
- David Bailey, L. D. (2014). Manufacturing reshoring and its limits: the UK. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 379-395.
- Deloitte. (2014). *De impact van automatisering op de Nederlandse Arbeidsmarkt*. Amstelveen: Deloitte.
- Doelen, F. v. (1989). *Beleidsinstrumenten en energiebesparing*. Enschede: Universiteit Twente.
- Ellram M.Lisa, E. W. (2013). *OFFSHORING AND RESHORING: AN UPDATE ON THE*. Miami: Miami University.
- EU, A. S. (2010). Leibl, Peter. Morefield, Roger. Pfeiffer, Rolf. *PROCEEDINGS OF THE 13TH INTERNATIONAL CONFERENCE* (pp. 72-80). WALI I. MONDAL NATIONAL UNIVERSITY.
- Evidence, M. B.-s. (2011). *Fratocchi, et al.* Rome: University of Rome.
- Fela, F. G. (2012). An Analysis of the Offshoring Decision Process: The Influence of the Company Size. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 596 - 605.
- Ferreira, J. P. (2009). Does offshoring still make sense? *Supply Chain Management Review*, 20-27.

- FinancieeleDagblad, h. (2013, Augustus 5). *Gemeente doen beroep op bedrijven om werk terug te halen*. Retrieved from censor.nl:
<http://www.censor.nl/userfiles/files/Reshoring%20deel%202.pdf>
- Ford, M. (2015, November 28). *Education is not an adequate defense against the rise of the robots* . Retrieved from linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/education-adequate-defense-against-rise-robots-martin-ford>
- Fratocchi, e. a. (2013). *Manufacturing Back-reshoring - An Exploratory Approach for Hypotheses*. Milan: RSA AiIG 2013 .
- Fratocchi, e. a. (2013). *Manufacturing Back-shoring and the Global Fragmentation of Production: What it is Changing after the Financial Crisis?* L'Aquila: University of L'Aquila.
- Fratocchi, e. a. (2014). When manufacturing moves back: Concepts and questions. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 54–59.
- Fratocchi, e. a. (2015). The Future of Global Organizing: Manufacturing back-reshoring as a nonlinear internalization proces. *Emerald*, 365 - 403.
- Fratocchi, e. a. (2016). Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 98 - 127.
- Fratocchi, e. a. (2016). Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 98 - 127.
- Greenhalgh, P. (2008). An Examination of Business Occupier Relocation Decision Making: Distinguishing Small and Large Firm Behaviour. *Journal of Property Research*, 107-126.
- Group, H. (2012). *Reshoring Global Manufacturing: Myths and Reality*. Hackett Group.
- Gylling, M. J. (2015). Making decisions on offshore outsourcing and backshoring: A casestudy in the bicycle industry. *Int. J. Production Economics*, 92–100.
- Hamilton, S. C. (2013). SME internationalisation: offshoring, “backshoring”, or staying at home in New Zealand. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 6 Iss 3 pp. 277 - 291.
- Heineman, B. W. (2013). Why We Can All Stop Worrying About Offshoring and Outsourcing. *The Atlantic*.
- Hoecht, A. T. (2006). Outsourcing, information leakage and the risk of losing technology-based competencies. *European Business Review*, Vol. 18 Iss: 5, pp.395 - 412.
- Hoff, E.-M. J. (2013). *Reshoring - Rational or Irrational Motives behind the Decision to Reshore*. Gothenburg: University of Gothenburg.
- Holz, R. (2009). *An investigation into offshoring and backshoring in the German automotive industry* . Wales.

- ING. (2015, November). *Investeringsbereidheid middelgrote ondernemers fors toegenomen*. Retrieved from ing.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemen-en-innovatie/inhoud/ondersteuning-voor-midden--en-kleinbedrijf-mkb>
- J Luttik, B. B. (2009). *Landschap als blinde vlek : een verkenning naar de relatie tussen ruimtelijke factoren en het vestigingsgedrag van buitenlandse bedrijven*. Wageningen : Wageningen UR.
- Jan Stentoft Arlbjørn n, O. S. (2014). Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 60-62.
- JOHN V. GRAY, K. S. (2013). THE RESHORING PHENOMENON: WHAT SUPPLY CHAIN ACADEMICS OUGHT TO KNOW AND SHOULD DO. *Journal of Supply Chain Management*, 27-33+.
- Jouke van Dijk, P. H. (1999). Firm relocation decisions in The Netherlands:. *Papers in Regional Science*, 191–219.
- Kinkel, S. (2012). Trends in production relocation and backshoring activities. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32 Iss 6 pp. 696 - 720.
- Kinkel, S. (2014). Future an dimpact of backshoring—Some conclusions from 15 years of research on German practices. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 63-65.
- Kinkel, S. S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 154–165.
- Kinkel, S. Z. (2013). *New patterns of German production relocation and backshoring activities after the global economic crisis?* Karlsruhe : Karlsruhe University of Applied Sciences.
- Kyratzoglou, I. M. (1986). *An Empirical Analysis of Manufacturing Re-shoring and Supply Chain Risk*. Cambridge, : Massachusetts Institute of Technology.
- Lahiri, S. &. (2011). Co-evolution of institutional and organizational factors in explaining offshore outsourcing. *International Business Review*, 241-251.
- Louw, E. (1996). *Kantoorgebouw en vestigingsplaats. Een geografisch onderzoek naar de rol van huisvestiging bij locatiebeslissingen van kantoorhoudende organisaties*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Nash-Hoff, M. (2011). The ‘Reshoring’ Initiative—Part I. *metalfinishing*, 43-46.
- Nash-Hoff, M. (2012). Re-shoring’ Initiatives Alone. *metalfinishing*, 36-37.
- PortofRotterdam. (2015, December 14). *Maritieme Monitor 2015: meer groei dan Nederlandse economie*. Retrieved from PortofRotterdam.nl: <https://www.portofrotterdam.com/nl/nieuws-en-persberichten/maritieme-monitor-2015-meer-groei-dan-nederlandse-economie>
- Prevos, F. (2013). *Backshoring of Dutch Manufacturing Firms*. Amsterdam: University of Amsterdam.

- Rijksoverheid. (2014, September 16). *Ondersteuning aan ambitieuze ondernemers en startups*. Retrieved from Rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemen-en-innovatie/inhoud/ondersteuning-aan-ambitieuze-ondernemers-en-startups>
- Rijksoverheid. (2014, December 2014). *Ondersteuning voor midden- en kleinbedrijf (mkb)*. Retrieved from rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemen-en-innovatie/inhoud/ondersteuning-voor-midden--en-kleinbedrijf-mkb>
- Rotterdam, G. (2015, December 16). *Afdoening motie Made in Rotterdam*. Retrieved from ris.rotterdam.nl: http://www.ris.rotterdam.nl/cgi-bin/showdoc.cgi/action=showdoc/id=230228/Made_in_Rotterdam.pdf
- Rotterdam, P. (2014, november 6). *Motie PvdA/NIDA/LR/CDA/VVD - Made in Rotterdam (AANGENOMEN)*. Retrieved from pvdarotterdam.nl: http://www.pvdarotterdam.nl/actueel/nieuws/nieuws_item/t/motie_pvda_nida_lr_cda_vvd_made_in_rotterdam_aangenomen
- RTLNieuws. (2013). *fabriek schuift weer dicht naar de klant*. Retrieved from rtlnieuws.nl: <http://www.rtlnieuws.nl/economie/robeco/fabriek-schuift-weer-dicht-naar-de-klant>
- Sannen, L. J. (1999). *MEER WERK IN DE GEMEENTE: EEN OPUS IN 10 ROLLEN*. Leuven: HIVA.
- Sarder, M. R. (2014). Transforming Business Strategies of Manufacturing Industries through Reshoring. *Transforming Business Strategies of Manufacturing Industries through Reshoring* (pp. 3803 - 3812). 2014 Industrial and Systems Engineering Research Conference: Center for Logistics, Trade and Transportation.
- Sarder, S. C. (2014). Understanding the Reshoring Decision-Making Process Using AHP Approach. *Understanding the Reshoring Decision-Making Process Using AHP Approach* (pp. 2672 - 2681). 2014 Industrial and Systems Engineering Research Conference: Center for Logistics, Trade and Transportation University of Southern Mississippi.
- SEO. (2013). *Samenwerking stimuleren, maar hoe?* Amsterdam: SEO.
- Simon, H. (1957). *A behavioral model of rational choice*. New York: Wiley.
- Simons, P. (2012). *Vestigingsplaatsfactoren, locatiekeuze & ruimtelijk beleid*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Tate, W. (2014). Offshoring and reshoring: U.S. insights and research challenges. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 66-68.
- Townroe, P. (1973). The supply of mobile industry: a cross-sectional analysis. *Regional and urban economics*, 371-386.
- Tsvetkova, A. (2015). Innovation, Entrepreneurship, and Metropolitan Economic Performance: Empirical Test of Recent Theoretical Propositions. *Economic Development Quarterly*, 299.
- TweedeKamer, L. A. (2014). *Reshoring in breder perspectief*. Den Haag: Tweede Kamer.

Van Dijk, J. (1992). Gemeentelijk arbeidsmarktbeleid: werkt dat? *Openbare Uitgaven*, 77-84.

Van Dijk, M. (2009). *Locatietheorieën - Een historisch overzicht*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Walther Ploos van Amstel. (2008, April 14). *Zara: het geheim van de supersnelle supply chain*.

Retrieved from delaatstemeter.nl: <http://www.delaatstemeter.nl/slimme-laatstemeters/zara-het-geheim-van-de-supersnelle-supply-chain/>

Bijlage 1: Codering

Locatietheorieën

Origine locatie

Je komt er in eerste instantie achter dat je oude locatie niet meer voldoet. Toen kwam Nesselande vrij. We zijn daarvoor met de gemeente in gesprek gegaan, maar dat duurde te lang. En toen kwam dit vrij, en kozen we daarvoor. Cubord

dus als bedrijf zoek je altijd iets nieuws. Zo zijn we ook gekomen van waar we nu zijn, je maakt telkens nieuwe stappen en daar komen nieuwe locaties bij kijken. Capi

De eigenaar woont in Rotterdam, en de klant, voor maritieme sector, zit hier in de buurt. Je hebt natuurlijk meer havenachtige gebieden, maar onze klant zit hier dus het is voor ons niet logisch om in Delfzijl bijvoorbeeld te gaan zitten. Royal

Ik zat met mijn bedrijf in Zoetermeer, en toen we met green fox begonnen, woonde één van de partners in Den Haag. En via de gemeente hebben we toen dit pand aangeboden gekregen. Het was toen zo verleidelijk qua ligging en qua prijs dat we hier terecht zijn gekomen. Dus eigenlijk omdat één van de partners in Den Haag woont. Green

Waarom dan toch in deze buurt blijven?

Omdat we hier niet weg willen, ik woon hier in de buurt.

Het heeft verder ook geen voordelen om daar te zitten?

Zal ongetwijfeld, maar ik denk niet dat het opweegt tegen de nadelen. Green

Me vader is hier geboren en we zitten hier gewoon nog steeds sindsdien. Cubord

Factoren

Je zit hier snel op de snelweg, Nesselande minder goed. Als ik hier weg zou moeten, dan moet ik gewoon een goeie bereikbare locatie hebben. Dat kan als ook in Lansingerland zitten. Cubord

Ik ga niet verder zoeken dan 25 kilometer. Vanwege de medewerkers en de verbindingen. Dichtbij het water is voor ons gewoon gunstig. Verder zijn er niet echt andere factoren dan dat het gebouw geschikt moet zijn.

Dit was toevallig omdat de eigenaar heel veel in China heeft gezeten. Daar kwam die in contact met bedrijven die daar produceren. Maar we laten in het algemeen ook veel in Singapore laten maken. Dat komt ook omdat de eigenaar daar veel heeft netwerken. En ondanks de invoerrechten is en blijft het goedkoper. Metalas

We blijven hier vanwege het feit dat je toegang hebt tot de zee, het achterland, de logistiek die hier goed opgezet is. Daarnaast heb je ook simpele zaken als een huurcontract van tien jaar. Dat is voor het huidige management een overweging, maar in het algemeen overkomt je dat gewoon. Hendrik Omdat onze klanten ook hier zitten. Bedrijven als Hendrik Veder groep, net zoals containerbedrijven. Er komen schepen hier binnen, en die hebben onderweg een anker verloren, of touw aan boord wat kapot gegaan is, enz. Dan is de meest logische plek om dat hier te doen. Hendrik

Maar dat er veel bedrijven die de maritiem en offshore bedienen vanuit Rotterdam is omdat Rotterdam nu eenmaal een prachtige toegang is, enerzijds tot zee, maar ook het achterland. De hele

transportsector is natuurlijk gevestigd in Rotterdam. Het zou onlogisch zijn als je in die tak actief zou zijn hier niet te vestigen. Hendrik

Heel veel ondernemers zitten aan het water omdat er vroeger dat de meest effectieve manier van transport was. Het vestigingsbeleid komt voor uit een logische locatie die voor de productie en transport het beste uitkomt. Hendrik

Nee, niet perse. Ja nu, we werken nu vooral voor Nederlandse klanten. Maar we zouden eigenlijk ook in Singapore kunnen zitten. Enkel het feit dat we bij een grote haven zitten. Royal

Maar qua ligging is het goed. Dichtbij waterwegen. Het wegvervoer is goed. Europees gezien nogal uit het midden, maar Rotterdam is natuurlijk één grote doorvoer. Metalas

Het zou voor ons niet logisch zijn om naar Spanje te gaan, daar is geen werk. Metalas

Wij zijn sponsor van een organisatie, en eens in de zoveel tijd kom je bij elkaar. Dan heb je de kans om met elkaar te spreken over zaken, puur over het feit dat in je Rotterdam gevestigd zit. Hendrik

We zijn begonnen in Vietnam, maar we kwamen erachter dat de grondstoffen uit China kwamen, dus zijn we in China een fabriek gestart met een Chinese ondernemer. Capi

Maak je iets van een lijst aan behoeftes? Nee. Cubord

Voor ons maakt de plek niet veel uit. Zolang het maar een industrieterrein in Rijnmond zit. Waar in Rijnmond maakt niet uit. Kranendonk

Reshoring factoren

Total landed manufacturing cost

Kosten spelen een belangrijke rol. Zeker traditionele offshoring is natuurlijk vooral gebaseerd op het kostenvoordeel en vooral op arbeidskosten. Policy

Eén van de klachten die je dan hoort is dat arbeid duur is in Nederland. Aad

MIT heeft ook een grafiek uitgebracht over de loonkostenontwikkeling, en daar zie je gewoon dat dat in de VS gewoon bijna vlak ligt. En dan zie je Duitsland, die zie je een paar graden stijgen en die van China 300% stijgen. Dat laat zien dat wij nog een aantal jaren achterliggen op de VS. WSPR

In Marokko werken ze voor anderhalf euro per uur, dus als je dat naar Nederland wil terughalen, kost dat een beetje geld in eerste instantie. Green

Wat er ook vrij snel naar voren kwam was dat de arbeidscomponenten zo hoog aanliepen van de totale kosten. Het loont daardoor niet om hier te produceren. Hier kost een werknemer gewoon veel meer. Modint

Kosten in het buitenland kunnen namelijk soms ook tegenvallen door o.a. onvoorziene kosten. Policy

De loonkosten zijn hoog, maar als de productiviteit goed genoeg, dan zijn er meer voordelen aan de productie hier. Dat je het kan controleren en in kan grijpen. En niet dat je er pas na een paar weken achter komt. We hebben geproduceerd in China, en dat ging pas redelijk toen we daar continu een Nederlander neerzetten. We konden dat doen via een joint venture. Kranendonk

Het grote voordeel van China blijkt altijd de loonkosten. De potten zijn handgemaakt, dus dan worden ze onverkoopbaar prijstechnisch. Capi

We moeten natuurlijk wel concurreren met anderhalf euro per uur. Het transport kost natuurlijk niks, dus daar liggen de kosten niet. Het zit hem echt in het uurlonen verhaal. Green

In Marokko werken ze voor anderhalf euro per uur, dus als je dat naar Nederland wil terughalen, kost dat een beetje geld in eerste instantie. Green

Nee, want ik denk dat als ik het uit het buitenland zou halen het met transport ook weer duur wordt. Ik produceer volumegoederen, grote dingen, dus dan kost dat me ook een hoop geld. Cubord

Transport wordt steeds goedkoper, containerschepen worden steeds goedkoper, dan laten we het daar doen. Dat is de beweging die offshoring heeft gestimuleerd. Blijkbaar was het rendabel om hier te organiseren. Aad

Een andere organisatie heeft door de verplaatsing van de productie de strijd verloren hebben en failliet zijn gegaan. Omdat ze toen moesten concurreren tegen bedrijven die goedkoper konden aanbieden. Mede doordat andere met lagere lonen konden concurreren. Hendrik

Dat halen wij ook uit Azië. Prijs is een belangrijke factor. Maar er zijn zeker ook producenten uit Europa, bijvoorbeeld Duitsland, Spanje, enz. Dat heeft ook met de aard van de industrie te maken. Hendrik

Als het in de trend van made in Holland is, dan zal dat moeilijk zijn om dat in het lagere segment te produceren, of zijn daar ook mogelijkheden om op prijs te concurreren?

Nee, dat lijkt mij niet zo snel mogelijk. Het ligt eraan hoe die ontwikkeling gaat, maar op dit moment niet. Voor die prijs kunnen ze dat niet. Modint

Bij andere organisaties komt alles los, en daardoor krijg je heel veel aftersales. Dat zien wij nu ook. Alles goed zelf checken, en je hebt veel minder aftersales. Controle in China is 0. Over de drempels is het je eigen probleem. Archimedes

Grondstoffen worden duurder en personeel wordt steeds moeilijker te vinden. Doordat de economie echter zo snel groeit, moeten wij ook ergens anders op voortborduren. We willen niet dat China voor ons gaat bepalen wat we kunnen produceren. Capi

De slogan is dat we elk jaar 20% beter moeten worden. En straks moeten we elk jaar 20% goedkoper worden. Als je die slogan aanhoudt, dan moet je als bedrijf ieder jaar 20% goedkoper worden. Anders gaat de concurrentie je voorbij. En wij hebben altijd gezegd: we staan boven de politiek en we doen er alles aan om dat te handhaven. Is dat niet in Nederland, dan gaan we ergens anders heen.

Archimedes

Fair made hebben we gedaan. Door een logo erop te plakken maak je duidelijk dat het door lokale mensen in Rotterdam gemaakt worden. Het moet zichtbaar zijn, spannend zijn en mensen moeten het ook willen hebben. Archimedes

Als je ziet dat er een hele trend gaande is voor biologisch voedsel of fair trade, dan zie je dat mensen die daar geld voor hebben, bewust bezig zijn met wat ze kopen. En dat ook lokaal willen kopen

Archimedes

Je maakt met het logo erbij ook iets moois lokaals van. Je kan hele dure onderzoeken doen, maar het belangrijkste is dat het iets sexy's, iets trendy's is. Wil je dat mensen lokaals gaat kopen en gebruiken, en dan moet iets een meerwaarde hebben. Dat logo kan daarin voorzien. Archimedes

En dat is één ding wat ook jammer is, made in Holland heeft wel een goede naam door onze designs die we hebben, maar made in Holland voor de rest qua producten, dat heeft voor niemand enkele waarde. Archimedes

Er zijn een aantal organisaties hier in Nederland die nog terugvallen naar vakmanschap, en dat is ook een hele mooie onderscheidende factor omdat je dat niet zomaar kan kopiëren. Er is geen school die je dit vak kan leren dus we dragen de kennis over van collega op collega. En we zijn er ook heel zuinig op. Hendrik

De investering van een machine ten opzichte wat je eruit krijgt is nog niet relevant dus. Voor een nichemerk kan het echter wel. De made in Holland label. Modint

Maar hij zegt: die dingen maken wij hier. En dat er in India en Azië, die kunnen zelf die bagage afhandelsystemen niet maken. Die moeten ze hier halen. Ze bestellen ze hier en worden daar geleverd. Ze hebben een netwerk van onderhoudsmonteurs die de hele wereld over vliegen om die dingen te onderhouden/up to date houden. Dat is in mijn ogen het verdienmodel voor Nederland.

Aad

Product quality

Waardoor het produceren in het buitenland niet veel goedkoper is en de kwaliteit tegenvalt. Policy

Als je gaat dan valt de kwaliteit tegen. Dat is echt een issue. Een heel ander soort mentaliteit. Hele andere manier van denken. Dat maakt dat we toch tot nu toe altijd een stuk voorsprong hebben.
WSPR

We hebben bepaalde eisen gesteld, en door het management van die fabriek werd dat perfect beaamd, en op het moment dat we dat doen, toen we daar toevallig langs geweest, waren ze allemaal gemaakt zonder versterking. En die man die daar verantwoordelijk was die zei: waarom zouden we dat doen, we doen het al jaren zo. Kranendonk

Uit ervaring kan ik niet zeggen dat de kwaliteit niet gegarandeerd kan worden. Ons product kan goed geoffshored worden omdat het niet al te technisch hoogwaardig is. Onze partner laat het maken in Tsjechië. Daar is de kwaliteit goed. Metalas

In de discussie bij een ander bedrijf waar ik gewerkt heb, bij het verplaatsen van het werk terug naar Nederland, ging het vaker over de kwaliteit. Hoewel het ergens wel verbaast. Ik ben van mening dat als je goed georganiseerd bent dat je overal kwaliteit hebt. Hendrik

De kwaliteit in China voor elektronica is ook gewoon goed, misschien zelfs beter. Zoveel wordt dat daar gesubsidieerd. Je moet kunnen investeren wil je als overheid impact hebben op industrie.
Hendrik

Die Chinezen willen de goede kwaliteit hebben, die maken ze hier en daar, dus dan is het goedkoper om het daar te laten maken. Ze kunnen ze niet zelf maken, die know-how hebben ze niet. Aad

Als je met kwaliteit komt, en het is in de buurt, dan gaat het vanzelf werken. Archimedes

Protection of intellectual property

“Hij zat veel met patenten die die moest beschermen in China en dat niet of nauwelijks voor elkaar kreeg.” Auke

Delen van onze business is vrij makkelijk kopieerbaar. Het vakmanschap is dat niet. Deze producten zit een soort leven in, want je moet jarenlang daarin kunnen werken zodat je leert hoe het in elkaar gezet moet worden. Dat zit geborgd in onze organisatie. Alleen deze firma heeft niet genoeg geïnvesteerd in Innovatie. Concurrenten hebben een voorsprong genomen qua hulpmiddelen als kranen en andere mechanische middelen geïnvesteerd. Hendrik

Ze kunnen het wel kopiëren, maar dan zorgen de Nederlanders dat ze iedere keer een stap verder zijn qua product. Zo werkt het kapitalisme en innovatie. Aad

Supply chain/operational risks

We hebben dus de arbeidscomponent en de loonkostencomponent op een gegeven moment geparkeerd want die kunnen we niet veranderen. Wat kan je wel doen uiteindelijk. Dan kom je met de infrastructuur en waar komt alles vandaan. Hier groeit geen katoen. Het moet altijd zoiezo ergens anders vandaan komen. Modint

waar komt reshoring nou het meest voor, dat komt het meest voor op plekken waar al van oudsher al sterke regionale clusters zitten. Policy

Die zijn van oudsher al goed geclusterd zijn. Dat zijn misschien netwerkeffecten van die bedrijven. De arbeidsmarkt, de kennis en know-how zijn allemaal aanwezig en dus zijn bedrijven eerder geneigd om daar naartoe eerder terug te gaan. Policy

We zitten hier met een cluster van bedrijven die hier allemaal mee bezig zijn, dus we hebben kennisuitwisseling. We zien dwarsverbanden, producten of diensten die mooi aan elkaar aansluiten aan producten van andere partijen die hier zitten. We kunnen samen iets aanbieden of ons klantenbestand samen uitbreiden. Die wisselwerking/crossover zijn interessant voor bedrijven. Policy

Je krijgt daardoor een enorme eenheid van de bedrijven hier. Terwijl je verschillende soorten bedrijven bij elkaar zet, gaan die elkaar ook als klant aantrekken. Royal

Heleboel dingen werken niet, ga uit van de dingen die werken. En probeer vooral niet de gehele keten terug te halen. De rest komt vanzelf als je start met de assemblage. Als je met kwaliteit komt, en het is in de buurt, dan gaat het vanzelf werken. Archimedes

Is het ook niet dat bepaalde infrastructuur mist in Nederland?

Absoluut, die is er totaal niet nu. Modint

Dat komt omdat wij geen producent zijn van staalkabels. Wij betrekken het meeste uit Azië en Europa. Dan komt het hier binnen. Dan wordt het aangepast tot ons oplossing/product. Hendrik

Wat heel erg speelt bij die transportlijnen, dat gaat op voor eenvoudige maak dingen, rubber bad eendjes bijvoorbeeld. Die hebben hier een fabriek staan, maar die hebben ook in China een fabriek staan. Want in China hebben ze ook veel klanten. Dan moeten ze het hier verschepen. Aad

Sterker nog, grote bedrijven bestaan straks niet meer, en kunnen zich ook niet in stand houden, want ze veranderen niet snel genoeg. Als je alleen maar een dozenschuiver bent, dan heb je geen toegevoegde waarde meer. En die grote bedrijven hebben dus niet altijd toegevoegde waarde. Die lagen verdwijnen dan dus. Het belangrijkste blijft gewoon dat je altijd 20% goedkoper per jaar produceert. Als dat niet lukt, dan wordt je gewoon in gehaald. Door in kleine keten te werken kan je wel zingend dat je bij blijft en elkaar versterkt. Archimedes

Scalability and capacity ramp-up time

Ons ontwerp is helemaal aangepast, waardoor we grotere series kunnen maken. Dus ondanks dat het ambachtelijk werk is, is het door de grotere series meer geschikt om het ook uit te besteden. Metalas

Ja, die lokale assemblages allemaal. De hele productielijn gaan we nooit helemaal terughalen. Onze assemblage lijn is zo in elkaar gezet dat het snel in en uit elkaar gezet kan worden. Dus wij kunnen het heel snel assembleren. We laten het in een container in kleine onderdelen hiernaartoe halen, want dat is goedkoop. Archimedes

Uiteindelijk voor leveranciers van ons is Rotterdam ook een goede plek. Want als een bedrijf uit China grote haspels uit China hier over laat komen, dan is het in de haven bijna meteen op de plek van bestemming. Hendrik

We willen onafhankelijk blijven kunnen inkopen zodat we snel kunnen inkopen. Andere producenten zijn heel erg verbonden aan één producent. Die kunnen minder makkelijk afwijken naar een andere. Hendrik

Dat is wel het grootste probleem. Alles kan je inrichten, als die biedt wat er voor je productie is de plek geen probleem. Alleen kennis is dus het grootste probleem. Metalas

Capital investment and fixed-cost structure

In Nederland kost het tussen 50 en 100.000 euro en moet je het een jaar van te voren reserveren. En weer een jaar wachten. Gaat die kapot, dan moet je weer een jaar wachten. Archimedes

Daar heb je R&D geld voor nodig en die moet je ergens vandaan zien te halen. Die merkt dat door de crisis in de bankensector er niet echt beschikbaar is.

Iedereen kent de ramp in Bangladesh om over verduurzaming van de sector na te denken. Niet zozeer met de insteek om productie terug te laten komen naar Nederland, maar wel om over zaken na te denken. Modint

Naarmate de firma goed georganiseerd is, ga je niet in de valkuilen vallen dat als je communicatieadviseur wegvalt dat je dan in problemen komt. Dat doet mij amateuristisch over komen. Daar trappen betere firma's niet in. Hendrik

Responsiveness to local customer & Time to market

Voorkeur klant

Tegelijkertijd verandert de markt. De consument wil sneller en op maat kleding door de technologische ontwikkeling. Niet meer zoals het nu gaat in de branche. Modint

Maar nog helemaal aan de voorkant om op de nieuwe manier textielproductie na te denken. Waarbij je dus weggaat van de traditionele manier. Gaat dat helemaal weg, geen idee. Maar dat de wereld verandert dat staat vast. Dat de consument anders koopt en de productie daardoor verandert. Modint

Nee. Het is een hele lastige. De consument is een beetje schizofreen. Ene dag denk je dit, de volgende dag kijk je in de winkel naar het prijskaartje, terwijl dat niet alles zegt. Het is niet per definitie dat het dan slechter geproduceerd wordt. Modint

Nabijheid klant

Vanwaar dan toch Rotterdam met duur personeel?

Dat komt door het reclamevak. Ze willen het liever gisteren hebben dan vandaag. Als ik alles uit het buitenland moet halen, dan kan ik niet snel schakelen. Ik kan als het moet binnen 24 uur van niks iets opleveren. Dat maakt mij waardevol voor veel klanten. Cubord

Maar wat zij merken, is dat veel bedrijven ook vragen of we ook klanten hebben daar. Er moet ook een regionale markt zijn om daadwerkelijk een overstap te maken. Policy

Je hoeft niet overal meer lokaal te zitten om je product effectief te verspreiden. Maar die locatieaspect zal er wel aan blijven zitten. Je hebt toch iets van accountmanagement lokaal nodig. Policy

Het is wel en niet locatiegebonden. Het is inderdaad een heel internationale markt en je kan die producten heel goed op internationaal niveau opschalen. Maar uiteindelijk doe je wel zaken met bedrijven die in een bepaalde regio zitten. Er zit altijd iets fysieks aan, bijvoorbeeld persoonlijk contact. Policy

We hebben het deels ondervangen door een dochteronderneming te hebben in Duitsland. Hier produceren we, daar zitten de ondersteunende diensten. Metalas

Nee, niet perse. Ja nu, we werken nu vooral voor Nederlandse klanten. Maar we zouden eigenlijk ook in Singapore kunnen zitten. Enkel het feit dat we bij een grote haven zitten. Royal

Maar het is verder wel een van de belangrijkste steden van de wereld. Dat heeft de randstad in potentie ook. We liggen in een delta met een achterland van zeshonderdmiljoen mensen. Aad

De eigenaar woont in Rotterdam, en de klant, voor maritieme sector, zit hier in de buurt. Je hebt natuurlijk meer havenachtige gebieden, maar onze klant zit hier dus het is voor ons niet logisch om in Delfzijl bijvoorbeeld te gaan zitten. Royal

Regulatory regime

Daarnaast speelt natuurlijk wetgeving voor sommige bedrijven. Met name in de chemische sector. Policy

Nee, het is niet een probleem. Als ze zichzelf terugverdienen dan is dat geen probleem. Wat ik wel vind is dat je hier dubbel belast wordt door de overheid. Loon houden wij loonheffing over in. Maar de uren betalen we ook al btw over. Gevoelsmatig betaal je tweemaal over arbeid. Metalas

En daarna betaal je ook nog eens vennootschapsbelasting. Het stapelt zich op. Het Nederlandse belastingstelsel is veel te complex. Een soort vlaktax. Nu aan de ene kant wordt er heel veel geheven, en aan de andere kant krijg je allemaal toeslagen. Aan de ene kant komt het erin, en andere kant moet het er weer uit. Metalas

Overig

Het gaat er uiteindelijk om de aantrekkelijkheid van die regio voor bedrijven. Het gaat er dan om of er markt voor die bedrijven in de regio is, en zijn de voorwaarden om er te produceren of diensten te leveren, zijn die aanwezig? En dan heb je andere pijlers, dat gaat om access to talent, access to capital, en access to market. Dus er moet aansluiting met de arbeidsmarkt zijn. Dat is van belang als je de juiste mensen wil vinden. Er moet kapitaal zijn als ze dat zelf niet hebben, of toegang. Dat geldt net zoveel voor bedrijven die je wil terughalen als bedrijven die je wil behouden. Policy

Er zitten ook een heleboel nadelen aan China, maar die namen we voor lief genomen zoals elk bedrijf dat in China zit. Capi

De belangrijkste redenen is dat we in regie willen blijven. Er zijn een aantal landen de revue gepasseerd. Capi

Als je niet gewoon onder je eigen dak en onder je eigen regie houdt, dan weten we zeker dat je vroeger of later gestuurd gaat worden. Capi

Dus ipv reshoring willen we juist offshoren. Voor ons zijn dat hele basale redenen. De loonkosten zijn hoog, dus met offshoring kan je daar een besparing in realiseren. Metalas

Reshoring is pas interessant als je als ondernemer concurrerend kan zijn. En de echte ondernemers die zich met reshoring bezig houden heb ik nog niet gezien. Het zijn altijd een beetje de reïntegratiebedrijven, of lui die het hele sociale systeem uitventen. Aad

We zijn ook bezig met de circulaire economie, dus ook de recycling. Dus niet zozeer synoniem voor reshoring, maar daar wordt ook over nagedacht. Modint

Ja er is een kennistekort bij de textielsector. Het meest houdt de vraag zich niet bezig, dus die zijn niet opzoek naar die kennis. Modint

Het hoge segment gaat juist beter. Je moet juist waarde toevoegen en je moet je onderscheiden. Ik kan me dus voorstellen dat als de ondernemers in elkaars vaarwater zitten, ze met elkaar samenwerken. Modint

Arbeidsmarkt

Reshoring gaat er ook om hoe je ernaar kijkt. Kijk je in "enge zin" naar reshoring als het bedrijven terughalen uit het buitenland, of kijk je in ruimere zin. Hoe stimuleer je nou in de regionale economie zodat bedrijven bewust hier willen produceren. Als je dat laatste doet, dan heb je een veel groter potentieel, maar de maatregelen die je moet nemen zijn vrijwel hetzelfde. Policy

reshoring in de "enge zin" dat je veel meer gericht moet zijn op het zoeken naar bedrijven die weg zijn gegaan. Dat is een veel kleinere groep natuurlijk. Die zou je dan gericht kunnen targeten. Dan kun je die punten aanpakken. Dan is het deels netwerken. Maar dat heeft ook te maken met de economische maatregelen Policy

Personeel

De transportkosten vallen mee, maar demografisch gezien kan je dichter bij zitten. Maar al onze medewerkers komen uit de regio. Je verplaatst dat niet zo makkelijk. Als het gaat om een andere bedrijfsruimte, dan zoek ik het wel in deze regio. Ik moet ook aan de medewerkers denken. We maken op een behoorlijke ambachtelijke manier onze producten. Dat leer je niet zomaar aan. De meeste medewerkers hebben al een bepaalde achtergrond en lange werkervaring binnen dit bedrijf. Ga ik te ver zitten, dan gaat er niemand mee.

Veel personeel komt uit de regio, daarom wouden we hier in de buurt blijven, dat is eigenlijk alles. Cubord

China gaat iemand echt voor een paar cent weg. Als je bijvoorbeeld van Philips of Daf ofzo, die zijn trots op hun bedrijf en product. In China is dat totaal niet aan de orde. WSPR

Je hebt toch iets van accountmanagement lokaal nodig. Je hebt dan dat een groot deel van de werkgelegenheid hier groeit, want alles kan hier bedacht en getest worden. Policy

Toen wij het personeel in dienst namen zaten wij hier al gevestigd. We hebben nu veel medewerkers uit de Oostbloklanden. Voor hen is het aantrekkelijk om hierheen te komen. Ook qua arbeidsvoorwaarden. Zij zijn daarom bereidwillig om hier naartoe te komen. Metalas

Omdat de werkzaamheden hier zijn. Ondanks de hoeveelheid werklozen is de markt vrij beperkt voor ons. Dus we hebben momenteel 20 tot 25 timmerlieden uit Duitsland. Die zijn inclusief hun extra kosten zijn ze bijna goedkoper als Nederlands personeel. Kranendonk

Als je ziet wat bijvoorbeeld grote bedrijven doen, grote ontwikkelaars zitten in de balkan of in Rusland. Ze zijn daar goedkoper, maar ze zijn daar ook in grote getalen. Ze verdienen daar hetzelfde als hier, maar de mensen op de balkan in de IT, en die verdienen naar die maanstaven heel goed. Omdat daar heel veel behoefte aan is, maar ook omdat ze daar massaal voor die opleidingen kiezen. Dat is wel iets waar je als regio sterk op moet inzetten, dat die arbeidsmarkt ook aansluit op de behoefte. Policy

De andere factor is toch steeds moeilijker kunnen verkrijgen van technisch personeel. De mensen die het maken raken op leeftijd. Ook de aanwas, dat niveau is minder. Of het koste een hele lange tijd om het op niveau te brengen, of dat dat niet lukt. Het vakmanschap in andere landen ligt op een lagere leeftijd. Metalas

Hoogopgeleide vakmensen zijn een steeds groter probleem. Maar ook een toenemende mismatch op de arbeidsmarkt. Je houdt een steeds groter deel aan de onderkant over. Mensen die afvallen omdat het te snel gaat. WSPR

Die zei: ik heb helemaal niks met mijn medewerkers. Ze zijn doen prima hun werk, maar er is geen binding. Auke

Een Nederlander zit je gelijk weer een jaar aan vast. Je geeft ze vier maanden een contract en ze vertrekken weer. Dat is een van de voordelen van Rotterdam. Mensen komen overal vandaag en spreken alle talen. Aad

Maar ook de arbeidsmarkt, is die wel geschikt hier? Zijn de mensen die we zoeken wel aanwezig?
Policy

Nee, het meeste personeel komt uit het buitenland. Maar dat is een kwestie van vraag een aanbod. Daar zijn er niet zoveel van. Er studeert enkel een handjevol van af. En we kunnen niet zo goed concurreren met de grote bedrijven qua arbeidsvoorwaarden als klein bedrijf. Metalas

Er is heel veel behoefte voor lager technische mensen. Dat wordt nu gedaan door mensen uit de andere kant van europa met alle problemen van dien, maar die wel een betere werkmentaliteit hebben. Archimedes

Die dingen maken wij hier met een club ingenieurs uit Duitsland, hier in Nederland hebben wij die kennis niet. Aad

De basis is de bevolking en het onderwijs. Singapore zitten bijvoorbeeld de beste studenten van de wereld. Dat wordt er gewoon ingeramd. Singapore is verder niks, enkel een knooppunt. Aad

Dus die kennis om kleding in elkaar te zetten ontbreekt. Dat wordt bijna niet meer gegeven in Nederland. Dus als je hebt over initiatieven om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te betrekken, heeft niet echt betrekking op het verwerken van textiel, maar van simpele accessoires. Dat in elkaar zetten zien we niet snel terugkomen naar Nederland. Modint

Arbeidsmarktkwesties

Wat je ziet, er zijn ook rapporten van de arbeidsproductiviteit in Rotterdam, ook in deze regio, is het hoogst van de wereld per hoofd van de bevolking. Uitgedrukt in geld. Maar dat komt gewoon doordat hier van die enorme raffinage installaties staan. Daar staat heel wat waarde kapitaalgoederen die een enorme productiecapaciteit hebben. En die bedien je met 40 man. Die 40 man zijn verantwoordelijk voor een omzet van twee miljard. Als je in Shell Pernis werkt ofzo. Dus dat gezegd hebbende, compenseren zij met hun arbeidsproductiviteit het feit dat er in Rotterdam ook veel inactieven zijn. Mensen die niet werken, die in de bijstand zit. Arbeidsparticipatie is vergelijkbaar met de rest van Nederland hetzelfde of lager zelfs. En dat is om allerlei redenen complex. Aad

Ik denk dat we eerst zorgen dat we mensen die geen werk hebben, dat de assemblage hier gedaan wordt. Als dat goed loopt, dan is het geen probleem om de productie hiernaar terug te halen. Archimedes

Dat is een prachtig voorbeeld hoe je een heel productieproces inricht voor mensen met een beperking, gebruik maken van die beperking. Bijvoorbeeld de assemblage waar mensen van heel laag verstandelijk niveau, maar met een heel goeie fijne motoriek ergens een veertje in kunnen plaatsen. Als je dat een uur alleen dat stukje productie kan pakken, zoiezo niet te automatiseren. WSPR

Het punt is alleen dat de arbeidsmarkt die hier georiënteerd is, is heel vrij. Kan je nauwelijks beïnvloeden, zeker niet op de manier die ze willen, een burger begeleiden naar werk. Dat hebben we al geprobeerd met ontzettend veel subsidies. Als de subsidie ophoudt, houdt ook vaak de werkgelatenheid op. Aad

Daarom vind ik ook dat je in deze regio moet richten op hoogwaardige arbeid. Laaggeschoolde arbeid volgt dan als vanzelf. Daar creëer je dan ook banen voor. Dan spelen kosten veel minder een rol, dan gaat het meer om de kwaliteit van de mensen. Policy

Bepaalde sectoren die nu bestaan, wordt straks een bepaald soort werknemer niet gevraagd. Aad Je kan de aanbod versterken tot je een ons weegt, maar de concurrentie op de arbeidsmarkt is dusdanig. Als ze dat echt willen reshoring in bijvoorbeeld de eenvoudige maakindustrie, wie geeft jou de garantie dat in plaats van die werkzoekende uit Rotterdam zuid, dat er niet gewoon een hoog gemotiveerde pool of Oekraïner wordt ingezet die zegt ik ga mijn succes beproeven in Nederland. Dat kan je niet tegenhouden. Als die mensen niet concurrerend zijn, dan zijn ze dat niet. Ik geloof veel meer in de vorming van de mensen, dan dat je aan de achterkant, dat je dan nog geld erin gaat pompen om ze aan het werk te krijgen. Aad

Voor de markt hoef je het niet doen, en de sociale component, de gemeente kost het 12.000 euro per jaar per persoon voor de mensen die thuis zitten. Volgens mij is dat een probleem van de gemeente, en niet van de markt. Wij hoeven die personen niet te hebben. Die niks kunnen en hebben schulden enz. Wij doen dat omdat we vinden dat we ook lokaal wat bij moeten dragen. Archimedes

Ja uiteraard. Waarom, als je kijkt naar reshoring is dat voor een groot deel productiewerk. Dat werk is bij uitstek geschikt voor mensen meer aan de onderkant aan de arbeidsmarkt. Maar het terughalen en implementeren en installeren en facilities en daaromheen, dat zijn jobs voor hogeropgeleiden. Het dient altijd een veel breder doel. WSPR

Daar waar je kunt moet je altijd automatiseren, robotiseren en informatiseren omdat de kostprijs zo laag mogelijk maken. Maar het terughalen van dat werk kun je nu direct rekening houden met inzet van ook de onderkant van de arbeidsmarkt. WSPR

De kostprijs staat voorop. Altijd slim proberen te zijn. Maar binnen blijven er altijd plekken over die passen. Als je iemand met hele lage IQ, maar een heel sterk lichaam laat sjouwen en hij vindt dat fijn, dan heb je een gouden kracht eraan. Dat is een beetje de truc. WSPR

als bedrijvigheid terugkomt, dan krijg je een pand, een omgeving en infrastructuur waar ze dat doen. Dat moet schoongemaakt worden, dat moet gebouwd worden. Er is logistiek, er is transport, dat zijn vaak ook laaggeleiden.

Transformatie

Robotisering/automatisering

Zodoende kom je in Nederland uit en ga je kijken naar hoe je het in Nederland kan produceren. Dan ga je bedenken, potten zoals we in China maken in Nederland maken, dat is geen optie. Dus het moet geautomatiseerd worden. Capi

Zo zijn we aan tafel begonnen en een halletje gehuurd waar we zijn gaan knutselen met een robot. Dat hebben we jarenlang gedaan en nu ten uitvoering gebracht. Capi

Die robot die koop je gewoon. Dat is het eigenlijk het enige koopdeel in het systeem. De rest eromheen hebben we ontwikkeld. En dat heeft geleid tot een nieuw product. Capi

Sociale werplekken/jobcarving

Dat is een langdurig proces. Ik heb zelf zestien bedrijven. En ik heb heel me leven als met moeilijk plaatsbaren gewerkt. De motivatie is hoog en ik heb er goeie ervaringen mee. Green

We hebben de vraag neergelegd. Het feit dat we heel veel werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Green

Met diamantgroep zijn ze samen naar het primaire proces in de organisatie gaan kijken of ze daar samen mensen neer kunnen zetten. Het hele productieproces is aangepast, en nu werken daar dertig mensen vanuit de diamantgroep. Vaak zeer beperkte mensen. Auke

Ze hadden al klusjes hier bij sociale werkplekken. Er werd door hun kleine werkzaamheden gedaan, als labels die fout waren, of displays in elkaar zetten. Dat werd door de sociale werkplaats gedaan. Capi

Dat klopt, we hebben een aantal installateurs. Een aantal zijn vast in dienst, een deel huren wij in. Maar de ombouwwerkzaamheden dat vindt plaats door mensen die moeilijk plaatsbaar zijn. Van het WSPR en de sociale werkplaats. Green

Maar, omdat we deze sociale tak hebben, krijgen we ook veel werk van de gemeente. Per armatuur gezien levert het commercieel gezien meer werk op. Green

Nee, en het is duurder als we gewone mensen zouden inhuren. Het is een wijdverbreid misverstand dat dit 'soort' mensen goedkoper zou zijn. De begeleiding en ziekteverzuim is duurder. Als je iemand inhurt voor een project, dan duurt het zelfs in verhouding langer. Green

Ik denk dat loon bijvoorbeeld geen probleem is, zolang je hier maar kan excelleren. Archimedes

Je hebt dan natuurlijk een redelijke backoffice heb je nodig. Tot welke verhouding zit dat ongeveer? Ik denk één op vijf. Dus vijf mensen buiten, één binnen. Green

Ja, we hakken het werk in stukjes zodat ieder met zijn eigen specialiteit zijn deel van het werk kan doen. Dus jobcarven. Green

Als je kijkt naar de onderkant van de WWB en de Wajong dan zijn het vaak mensen die geestelijk minder competent zijn en die een andere werkwijze behoeven. Daar zie je wel methodiek steeds meer ontstaan. Die zijn voorwaardelijk om succes rondom de situaties als jobcarving. Dat betekent dat je daar eigenlijk meer doet dan een relatie aangaan en bemiddelen. Je gaat kijken of je bij of met die ondernemer hun processen anders in kunnen richten om zijn werkomgeving pas te maken op de werknemer. WSPR

Ook in China zie je dat heel veel dingen natuurlijk doorontwikkeld zijn en ook daar geautomatiseerd enz. Er is geen land ter wereld wat zoveel investeert in robotisering als China. Dat land, die snappen dat ze met ontwikkeling die ze nu doormaken, de slag uiteindelijk gaan verliezen op arbeid. WSPR

Social return

Op het gebied van social return is er altijd wat geweest, maar het nooit nageleefd door middel van controle. Bij een aanbesteding moest je altijd een x aantal procent aan moeilijk plaatsbare mensen in dienst nemen, alleen hoe dat ingevuld werd maakte niet uit. Green

Wij gaan nu naar de grote organisaties die de projecten winnen met een menukaart. Zij moeten een social return leveren, en wij komen langs met een menukaart, en kijk eens wat wij kunnen leveren aan projecten waarin jullie dat geld kunnen investeren. Wij kunnen dus personeel leveren voor een lagere prijs dan iemand inhuren, en hij voldoet dan ook meteen aan zijn social return verplichtingen. Green

Zo knoop je dus de participatiewet aan de social return vast. Omdat dat nu nog niet (volledig) gebeurt. Green

Ons voordeel is volgens mij ook de participatiewet. Die maakt dat je maakwerk en het anders nadenken over hoe richt ik in mijn proces in, in een keer maakt. WSPR

Verlies aan banen

Als je meer inzoomt op die vraag, dat heeft ook met robotisering te maken, dan ben ik bang voor een soortgelijke trend dat robots eigenlijk de rol van de lage lonen landen overnemen. Aad

Dat was vroeger in de landbouw ook zo. Door de uitvinding van de kunstmest en de traktor waren er veel minder mensen nodig. En hoe zich dat oplost, dat is een goeie vraag, dat weet ik niet. Aad

Als we die stap kunnen maken kunnen we sneller en efficiënter werken. Het is niet dat je met minder mensen afkunt. Je kunt alleen een hogere output hebben. Voorbeeld is dat ze nu met de hand inslaan. Daar zijn nu ook machines voor die dat veel sneller doen. Het proces is nu arbeidsintensief en ik ben ervan overtuigd dat dat sneller kan. Hendrik Veder

Innovatie

Ja dat is heel lastig. Iedereen denkt dat innovatie een enorme knal is met ee gamechanger. Dat gebeurt maar heel weinig, de meeste innovatie gebeurt in de processen zelf. ZO een ontwikkeling als 3d printing, iedereen heeft het erover, maar wat het precies is en gaat worden, niemand weet het. Dat gaan we dan maar stimuleren met startups. Aad

Er wordt dan gesproken over bepaalde innovaties maar die staan ver van de grote markt af. Modint

Dus we hebben zelf bedacht, is het niet letterlijk reshoring, maar newshoring. Opnieuw terug, maar op een andere manier. Innovatie. Modint

Wat ook heel erg speelt is bijvoorbeeld startups, die innovatie projecten, het kenmerk van dat soort dingen is je probeert tien dingen, en de andere 9 mislukken. Falen is eigenlijk politiek bestuurlijk geen optie, terwijl R&D een proces van proberen is. Aad

Overheid

Economisch

Voor een deel is dat geld. Dat klinkt heel plat maar zo werkt het toch wel. Auke

Wanneer je het over banencreatie hebt, dat wanneer je subsidie op arbeid ontvangt. Modint

Ja, aanbod gericht. Tenminste als je moet zeggen van: nou we hebben hier een werklozen, we kunnen hier 40.000 bijplussen, zou je hem dan wel aannemen. Nou dan werkt die gratis voor me, dan wil ik hem wel hebben. Aad

Zij hebben toegezegd dat wij een bedrag zouden krijgen voor een bepaald aantal werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. En dat is in fases. Bijv. de eerste 5 krijg je 40.000 euro, volgende ook, tot de 100.000 euro. Capi

Ze krijgen nog subsidie, maar ze worden door ons uitbetaald. Hoeveel subsidie we krijgen dat ligt aan de mate van beperkingen die ze hebben. Daar is een rekenmodel voor. Die bepaalt ook de subsidie per inleenkracht. Capi

We beginnen met 100 mensen, maar we kunnen dat niet alleen natuurlijk. Er zijn heel wat panden leeg waar de gemeente mee moet helpen, of we gaan je loonsubsidie geven voor mensen die bij jullie aan de slag gaan. Green

Maar als je kijkt naar een sociale werkplaats, elk geplaatst persoon in een sociale kost niet alleen het loon, maar daarboven ook 15.000 euro voor het begeleiden, management, gebouw, enz. Dus als ik die 15.000 euro krijg, die ze anders toch al kwijt zijn, dan zijn ze al een stap verder. Green

Nee. Er zijn natuurlijk allerlei subsidies mogelijk geweest, maar ja... Uiteindelijk is er in mijn geval weinig gebeurd. Ze hebben alleen wel initiatieven gesubsidieerd waarbij ik heb kunnen handelen. Maar de gemeente heeft daar verder niks in betekend. Cubord

Nou, dat vind ik een beetje bullshit. Er is heel veel mogelijk. Je moet niet uitgaan van subsidie. Ik denk dat je gewoon moet kijken naar bijvoorbeeld de jongens die op de bank zitten, dat kost x. per jaar. Als je die sociale factor meeneemt, dat je die daar aan het werk kan zetten. Archimedes

Veel ondernemers denken dat je je business moet starten met subsidie, maar dat is niet goed. Ik vind het ook best dat je subsidie vraagt, maar dan moet het echt nodig zijn. Ik vind ook dat als je subsidie verleent, dat daar dan ook best bepaalde voorwaarden aan verbonden mogen zijn. Archimedes

Je moet ook niet beginnen met subsidie. De businesscase moet kunnen draaien zonder subsidie, maar je moet hulp hebben in het begin. Je hebt een risico, help me een beetje in het begin, en als het draait, dan gaan we verder. Green

Bijna niet. Ik vind dat wel een beetje verkapte staatssteun. Als jij als ondernemer het niet redt voor jezelf dan doe je volgens mij iets niet goed. Dus we krijgen wel eens een keer aanvraag, maar bijna niet. Capelle

Zo slim zijn ze wel om daar voorwaarden aan te koppelen in Korea. Nederland is het enige land in Europa die geen voorwaarden stellen dat het geld dat ze ontvangen aan subsidies niet perse terug moet komen in de Nederlandse economie. Archimedes

Wat ook heel erg speelt is bijvoorbeeld startups, die innovatie projecten, het kenmerk van dat soort dingen is je probeert tien dingen, en de andere 9 mislukken. Falen is eigenlijk politiek bestuurlijk geen optie, terwijl R&D een proces van proberen is. Aad

De gemeente heeft steeds minder middelen voor het geven van subsidies en financiering . Deze instrumenten zijn afgebouwd of ondergebracht bij derden zoals het Innovation Quarter. Aldo

Ja, maar het stimuleringsfonds komt vanuit de provincie. Stimuleringsfonds is redelijk natuurlijk gegaan door de samenwerking met diamant. Diamant groep zit ook bij de gemeente, dus zo gaat het lopen. Capi

Wat ook heel erg speelt is bijvoorbeeld startups, die innovatie projecten, het kenmerk van dat soort dingen is je probeert tien dingen, en de andere 9 mislukken. Falen is eigenlijk politiek bestuurlijk geen optie, terwijl R&D een proces van proberen is. Aad

Communicatie

Ingang gemeente

Ik zou zo snel in Rotterdam zo snel niet weten waar we heen moeten. Ik ken enkel één bedrijfje hier in Rotterdam. Royal

wat wij nu doen is het gesprek aangaan. Ook de wethouder heeft ons uitgenodigd. Green

Dat is de koppigheid van de overheid. Aan de ene kant roepen ze we gaan reshoren, dan vinden ondernemers dat wel leuk, maar waar is dan die deur? Waar moeten we heen dan? Green

Alleen we vragen ons elke keer af, waar begin je? Je weet niet waar je moet beginnen, want je hebt geen goeie ingang bij de gemeente. Als we een kraan hebben voor bijvoorbeeld kleinere dingen, dan kan je dat werk gewoon hier doen, dan hoeft je dat niet in het buitenland te doen. Royal

Ja, als je dat echt wil als gemeente, zeg dan waar we ons moeten melden als bedrijf. Als dat nou één, twee of tien punten zijn vind ik niet zo belangrijk, maar wijs ons de ingang aan. Green

Nee, toen de facturatie nog via de gemeente liep, ik heb toen een poging gedaan iemand te bellen van die afdeling, daar heb je gewoon een dagtaak aan. Telefoons die eindeloos overgaan en ja me collega, maar die is er niet. Wat je verwacht van bureaucratie. Royal

Als je een specifieke vraag hebt, is het vaak moeilijk om op de juiste plek te komen. Metalas

Als je met één een afspraak maakt, zou het wel prettig zijn dat de andere dienst er ook van weet. Zodat je niet op dag één met de ene ruzie heb, en daarna aan de ander, enz. Zodat je soort van een centraal systeem hebt. Cubord

Nee, ik vind van niet. Als je naar de hele keten kijkt, je hebt gemeente, provincies, rijksoverheid, enz. Iedereen is op zijn eigen niveau bezig. Ik denk dat iedereen wel bereikbaar is. Archimedes

Ja, het is niet zo dat je bij de gemeente kan aankloppen en ze zeggen daar is de kassa. Je moet believers hebben. Je moet lobbyisten hebben. Je moet op allerlei verschillende manier binnenkomen bij de gemeente. We beginnen dus niet met praten over geld, maar laten we eerst gaan praten over het plan. Green

Ingang en accountmanagement

Wat nu hip is, is natuurlijk het invoeren van accountmanagement. Het idee daarachter is dat je niet één loket hebt waar je vragen stelt, maar dat wij ook actief naar ondernemers te gaan om te vragen wat speelt er nou, waar loop je tegenaan, of wil je verhuizen. Hiervoor voegen we dus ook extra FTE toe. Capelle

De gemeente heeft daarvoor een aantal formele ingangen en meerdere informele. Voor elke ondernemer is de ondernemersbalie, in de praktijk gaat het vaak om startende ondernemers die de balie samen de de kvk van informatie voorziet. Bestaande ondernemers kunnen soms ook terecht bij hun eigen accountmanager als zij zijn opgenomen in de accountlijst van de gemeente. Ervaren ondernemers met kennis van de gemeente hebben vaak "eigen" contactpersonen binnen de gemeente. Aldo

Maar het idee van accountmanagement is dat je je inleest en vervolgens proactief vragen stelt over hun situatie. Dan loopt het gesprek vanzelf wel. Het eerste gesprek kan wel lastig zijn, maar eenmaal een relatie opgebouwd zal een ondernemer ook sneller zelf contact opnemen met de gemeente. Capelle

Wij willen eigenlijk dat ze ook proactief moeten kunnen doen. Goed draaiende gemeente moet reactief zijn. Elke dag kunnen ze binnenlopen en vragen hoe het zit. Speciaal contactpersoon waarbij ze dat waarderen. Capi

Zeg we gaan het bekijken, en binnen twee weken zeggen we hoe we tegenover het plan staan. Dan hebben we het nog helemaal niet over hulp of geld enz., maar enkel het 'believen'. Green

Ik ben wel lid van de businessclub IJselmonde. Dus als er iets dan kan je die wel aanspreken. Kranendonk

Contacten

We zijn ook lid van ondernemersverenigingen hier, van MKB Rijnmond ook. Capelle

Wij zijn al lid van een branchevereniging in Rotterdam. Het lijkt me dan ook zinvol dat zij ook aansluiten daarbij. Want die vereniging heeft ook landelijk en Europees lobbyisten. Royal

Wij kennen bijna alle bedrijven in Capelle. Dus als iemand een vraag stelt over dat hij naar iets op zoek is, dan proberen wij dat product eerst lokaal te vinden. Capelle

Ja daar zit wel een heel systeem achter. Wij hebben een soort top 20 van grootste bedrijven in Capelle Dus als er een top 20 langskomt, heeft het altijd een speciaal plekje. Capelle

Dat is ook zo, maar dat is ontvangend. Als ondernemer vind je dan wel je weg. Andersom, dan gaan de grote jongens eerst. Hendrik

Daarnaast hebben we voor het MKB een soort speciale factor die we dan gebruiken, zijn ze maatschappelijk betrokken, of zijn ze heel innovatief. Daar hebben we een top 10 van, en dat geldt bijvoorbeeld ook voor ZZP'ers die misschien een goed netwerk hebben. Capelle

Onze bestuurders zijn ook benaderbaar en dat is voor ons ook makkelijk. Bedrijven kunnen ook zo naar de wethouder bellen. Capelle

Wij zijn een serieuze organisatie, en als zo een organisatie ergens heen gaat, dan krijgt een wethouder dat zoiezo voor zijn kiezen. Dus ja, wij kunnen wel afsnijden door bij die wethouder te komen. Maar bij een goed draaiende gemeente komt de wethouder naar ons toe voor een gesprek. Capi

Zo zijn we in contact gekomen met de overheid. De diamantgroep is de overheidsgroep in Tilburg die voor de sociale werkvoorziening. Die zijn mee gaan kijken met ons over wat er mogelijk was, welke wet en regelgeving enz.. Het viel perfect met de participatiewet die is doorgevoerd. De gemeente heeft ons gevraagd naar ons plan. Wij hebben een plan aangeboden en daar is een stimuleringsfonds uit voortgevloeid. Capi

Een keer ben ik meegegaan en toen hebben we de processen bekeken en voorgesteld om ook mee te denken. Zo is die in contact gekomen met de sociale werkvoorzieningen, de Diamant groep. En toen ging alles heel vlot. Auke

Met diamantgroep zijn ze samen naar het primaire proces in de organisatie gaan kijken of ze daar samen mensen neer kunnen zetten. Het hele productieproces is aangepast, en nu werken daar dertig mensen vanuit de diamantgroep. Vaak zeer beperkte mensen. Auke

Ze kunnen goed analyseren welke mensen nodig zijn. Ze kunnen goed de juiste mensen vinden bij de werkzaamheden. Auke

Voornamelijk het WSPR in Den Haag doet het goed door aan de mensenkant te werken. Ze werken niet als een of ander uitzendbureau, maar werken echt met de ondernemer mee. Green

Dat hebben ze gedaan. Door te praten en mee te denken. Ze stelden een branchevereniging voor, ze hebben contacten geleverd, geholpen met de voedsel en warenwet. Een positieve houden in plaats van achterover leunen en controleren. Het heeft twee jaar geduurd, en nu zijn we uit de rooie cijfers en maken we winst. Green

Dat is voor een gemeente heel belangrijk, omdat als je al ondernemers betrokken bent bij de stad, ze minder geneigd zijn om te verhuizen. Dat is voor ons heel belangrijk want als ze weggaan, verliezen wij natuurlijk ook werkplekken. Capelle

Wij sparren niet met gemeente op het gebied van subsidies. We hebben wel met de gemeente gespard over mogelijke verplaatsing naar een andere locatie. Wij hebben gesproken over een mogelijke verhuizing naar de RDM campus, en dan is de gemeente gewoon een partij in de onderhandeling. Hendrik

De enige momenten dat ze hier zijn geweest was toen we in de media waren. Dan zie je ze wel en willen ze je ook kennen. Capi

Het belangrijkste is dus de kwaliteit en communicatie. En de discipline. Kranendonk

[Ketens](#)

Laten we nou met elkaar kijken hoe we midden brabant op de kaart kunnen zetten, dus branding. Dat doen we gezamenlijk en dat dragen wij dat met namen uit. Branding van de regio Auke

Ze moeten heroverwegen waarom ze weg zouden gaan vanuit een andere productielocatie. Het zijn vaak de ontwikkelingen op de markt, maar daar moet je op inspelen. Policy

Je kan nooit teveel uitdragen. Je hebt uiteraard beperkte capaciteit, dus kies bijvoorbeeld op welk cluster je je richt. Bedrijven zijn daar toch gevoelig voor. Policy

Dat is een stuk communicatie. Daar zit ook een werkelijkheid achter. Je moet een inhoud creëren om de boodschap die je hebt te kunnen onderbouwen. In Eindhoven hebben ze de inhoud gecreëerd, en daar werken ze aan. Die elementen als human capital en kapitaal hebben ze daar. Van daaruit hebben ze die boodschap gecreëerd. Je moet daarom kijken naar de (potentieel) sterke clusters. Policy

Kijk naar ketens, faciliteer ketens, kijk hoe je die ketens kan uitbreiden en sterker maken, en doe meer aan matchmaking. Daar zou ik ambtenaren voor inzetten. Ga actief die bedrijven benaderen. Mis je nog een paar schakels, zorg ervoor dat ze elkaar kunnen vinden. De RDM campus heeft dat ook geregeld voor Archimedes in de buurt. . Dat scheelt me elke dag een hele lange reistijd. Als je alles bij elkaar regelt dan scheelt dat een hele hoop geregeld en ellende. Dat heeft dus niet direct met kostprijs te maken. Inventariseer dit, en kijk of je dat kan faciliteren. Archimedes

maar als je voorop wil lopen, je ook in samenwerking concrete projecten kan realiseren. Policy

Echte voorbeeldprojecten die laten zien wat wij in Nederland kunnen en daardoor exportmogelijkheden creëren. Dat duurt wel even voordat dat van de grond komt. Daar moet je ook

sterk op inzetten. Als clusterorganisatie, soort van semi overheid, maar ook de overheid zou dat moeten faciliteren. Policy

Daar zou de overheid een rol in kunnen hebben. Het begint dan met de vraag, er moet geloof in zijn dat het kan, en dan kan je met een plan gaan komen richting de overheid. Maar je kan ook gewoon met een projectplan reshoring komen, wat kan wel, wat kan niet, en daar een projectmanager opzetten. Modint

Wat doen alle partijen eigenlijk?

Eigenlijk meer in de ambassadeurszin. Dat we de weg hebben bereid. Auke

Eén we ontwikkelen instrumenten en we ontwikkelen als tweede een netwerk. Binnen dat netwerk houden we ze op de hoogte van de ontwikkelingen. Auke

Op een gegeven ogenblik snapt die wel wat er gedacht wordt, maar de beleidslijnen zijn zo algemeen geformuleerd. Het is helemaal niet duidelijk wat de toegevoegde waarde is van Rotterdam op zo een ontwikkeling. Aad

Ja. De rol van de KVK wordt steeds kleiner. Het is er wel, maar veel lastiger te vinden. Je zoekt wel andere wegen om tot informatie te komen. Ik ben nu bijvoorbeeld lid van de metaalunie die mij nu faciliteren. Ze hebben een beter loket dan de KVK. Metalas

Het gaat dan om een soort van markt. Het Ministerie van Buitenlandse Zaken verzorgt voor bedrijven die willen gaan exporteren, die verzorgen marktscans. Die onderzoek je mogelijkheden. Metalas

Wat we doen als ondernemersorganisatie is thema's waarvan we denken dat het belangrijk voor ondernemers nu of in de toekomst zijn. Modint

Ja, met versnelde procedures, uiteraard binnen de wetgeving. We hebben met elkaar zitten kijken wat kunnen we voor elkaar betekenen. Auke

Maar het is leuk dat de gemeente het zei dat we een pand voor ons hadden. Dat was sympathiek. Green

Ja, de gemeente Den Haag zou bijvoorbeeld fantastisch kunnen helpen bij Scheveningen. Je hebt heel veel HACCP ruimtes die leegstaan waarvan de gemeente weet. Daar zouden we best bij aan tafel willen. We willen niet spreken met de luie ambtenaar, maar de leuke jonge enthousiaste ambtenaar. Green

Op een gegeven moment werd er gecommuniceerd van we gaan die grond uitgeven, en iedere keer was het ja, en binnen nu en een paar maanden gaat het gebeuren, en dat duurde op een gegeven moment drie jaar. Cubord

Mensen denken dat de overheid heel veel kan, alleen ze hebben veel gedelegeerd. Als je het weet dan kan je zo de juiste plekken vinden. Archimedes

Vaak juridisch advies omdat ze dat niet altijd in huis hebben en het dan ook echt over specifieke materie gaat. Onze huisadvocaat doet dat vaak prima. Capelle

Jullie gaan ook niet in gesprek met het Hoofdkantoor?

Ja soms wel. We kunnen het wel wagen, maar meestal is het al lang besloten. Daar kunnen wij als gemeente aan trekken wat we willen, maar het heeft weinig nut. Als ze het wel willen, dan luisteren we goed en zetten we alles op alles. Bedrijven behouden dat heeft al snel prioriteit. Capelle

Juridisch

Starheid in regels

Het is economisch interessant om als een buitenlands bedrijf in Nederland te zitten, maar als Nederlands bedrijf is het interessant om in het buitenland te zitten. Dat is een strategie, dan moeten wij dus naar het buitenland toe. En dat is raar. Niet voor de grote bedrijven, want daar worden afspraken mee gemaakt. Archimedes

We hebben de gemeente gevraagd wil je ons helpen, we zoeken een pand. En zij zijn gaan lobbyen voor ons. Green

Dit pand is van de gemeente, en er is enorm veel leegstand. Dit kantoor hiernaast is nooit verhuurd, maar je kan niet over huurverlaging praten. Ik snap wel dat de gemeente niet hetzelfde kan doen als particuliere verhuurders. Royal

De overheid moet natuurlijk neutraal zijn en met iedereen hetzelfde afspreken. Maar daarin zit een soort starheid besloten. Want twee bedrijven gaan weg daardoor. Royal

Ook bij het opzetten van bestemmingsplannen is het belangrijk om ze te laten weten wat er precies speelt, in plaats van dat wij eenzijdig iets opleggen. Dat probeer je dus altijd in gezamenlijkheid te doen. Capelle

De gemeente heeft een bestemmingsplan, en als iemand daar iets in kan wijzigen, dan zijn zij dat. De gemeente is ook wel stug daarin. De gemeente heeft als voorbeeld 100 vlakken, en wij willen 50 van de 100 vlakken gebruiken, dan zegt de gemeente nee omdat in ons bestemmingsplan waren er 100 vlakken, en niet één groot vlak van 50. Capi

Wij moeten vaker vergunningen aanvragen, en dat duurt vaak ongelofelijk lang. Maar dat komt door de zakelijke wereld, een vergunning aanvragen is 12 weken wachten, terwijl de klant het zoals eerder vermeld gisteren al liever wou. Cubord

Een klant heeft een bepaalde actie, en als ze daar drie of vier maanden mee moeten wachten, dan kiezen ze misschien iets anders. Want ik kan pas produceren als ik groen licht heb. Doordat de gemeente er zo lang over doet, mis ik soms wel klanten. Cubord

Bij een project waarmee we bezig waren was het eerste antwoord van de gemeente: nee, het mag niet, want het staat niet in het reclamebeleid. Dat is dan het eerste antwoord. Cubord

We hebben als voorbeeld de locatie de mient. Een verouderde locatie. We hebben als afdeling er hard voor gestreden om deze locatie regelvrij te maken om de ondernemers daar te behouden. Maar ook een kans te geven een deel te slopen. We willen dat gewoon vrijgeven. Als je hier wil wonen en werken, prima. We hebben maar tien regels en dat heten de tien van de Mient. Bijvoorbeeld geen flats of zware bedrijvigheid. Capelle

Kansen met regels

En waar een ondernemer vaak mee te maken heeft, regels vanuit de gemeente, bestemmingsplan en procedures, daarin hebben we elkaar geholpen. Dat was een win-win situatie. Auke

Ik zei net al, de participatiewet is precies gelijk gekomen, en de gemeente weet dat als geen ander. Wat dat betreft denk ik dat we wel een paar bureaucratische fases over hebben kunnen slaan. Capi

Keuze hadden ze zoiezo gemaakt. Je voelt je wel gesterkt doordat je overheid je zo stimuleert. Het feit dat je gebruik kan maken van zulke diensten maakt het toegankelijker. Capi

We rekken de regels meestal net iets verder op. Als we denken dat het kan, dan passen we de plannen aan. Capelle

We moeten er altijd flexibel in zijn volgens mij. De regels zijn altijd heel streng. Ik vind dat we daar wat relaxter mee om mogen gaan. Capelle

Bestuur vond het moeilijk en wist niet of er vraag voor was. Bij informatieavonden leek er genoeg animo. Je ziet vanzelf dat daar toch dingen worden gecreëerd. En ook als je het loslaat dat er echt niks lelijks komt. Capelle

De gemeente heeft daarnaast ook al jaren een actief Valo (vermindering administratieve lasten) beleid om juist de kosten en red tape voor ondernemers te verminderen. Aldo

Maar de producten die de gemeente die nu koopt, daar vragen ze niet van of die vanuit Nederland komt. Officieel aanbesteding technisch mag het niet, maar je mag wel zeggen dat elke kilometer dat het vervoerd wordt minpunten gegeven wordt in het tenderen. De sociale factor die je tewerk stelt kan je daarin verwerken. Maar daar moet je wel slim mee omgaan en durven. Je gaat gewoon de tendersystematiek voor je laten werken. Archimedes

Problemen voor/met de gemeente

Bedrijven die leveren aan de overheid, zoals bedrijfskleding. Daar heb je te maken met een inkopende overheid die stellen over het algemeen meer eisen aan hun kleding dan een modeketen. Dus een deel van onze leveranciers worden gedwongen om over dat soort thema's na te denken. Dus duurzaamheidscriteria. Modint

Dezelfde overheid vraagt aan de sector voor een plan van aanpak voor de verduurzaming, terwijl ze zelf daar niet altijd aan voldoen. Ze kiezen ook in eerste instantie zelf eerst voor prijs. Modint

Heel vaak moeten we dan ook nog wel een gevecht aan met de provincie. Dat is dus ook wel een eigen dingetje. Daar hebben we dan een externe voor ingehuurd, om dan toch een beetje omheen te denken. De gemeente is hier echt heel streng, en ik denk dat is ook niet meer van deze tijd. Capelle

Overig

Ik was verantwoordelijk voor het arbeidsmarktbeleid en dat was een beetje los zand en dat wilde we strategisch maken en koppelen aan het vestegingsklimaat. Auke

Een instrument ontwikkelen alleen is niet zo interessant, we hebben een ondernemersakkoord afgesloten voor ondernemers in midden brabant. Auke

Als bestuurder sta je daar anders in dan als ambtelijke organisatie. Eigenlijk is de ambtelijke organisatie, willen ze heel graag anders, maar zijn ze heel intern gericht. Ze zijn intern gericht om bestuurlijke processen goed te laten lopen. Auke

Ik heb wel een strategie bedacht die werkt. Op het moment dat je partnerships aangaat, in dit geval met bedrijven in de regio, dan zie je wel dat ambtenaren wat harder gaan lopen. Als wij dat als college willen, zij zich wel verplicht voelen dat in gezamenlijkheid te organiseren. Auke

Achteraf bleek dat die twee afdelingen ook met de rug naar elkaar toestonden. Auke

Het heeft vaak met de politieke voorkeur te maken. Als je bij werk en inkomen werkt ben je vaak wat socialer, en bij economie vaak wat liberaler. Auke

Daarom denk ik dat er heel veel beleid van de overheid gericht zou moeten zijn op wat meer algemeen economisch beleid. Dat is ook wat je in Duitsland hebt gezien. Je moet meer stabiel, maar niet statisch beleid voeren. Je moet als overheden rekening houden met de veranderingen en hoe kan je daar je economisch vestigingsbeleid op afstemmen. Die enablers voor groei, daar ligt die rol voor overheid. Die zit toch op talent, capital en marktontwikkeling. En dan zit je in de rol van netwerker en zorgen dat er iets gebeurt. Ze hebben in Den Haag bijvoorbeeld een veiligheidscluster met grote innovatieve bedrijven die zich daaraan hebben aangesloten. Policy

Als je dus in de "enge zin" kijkt van hoe kunnen we het nou terugkrijgen? Dan is het potentieel beperkt en dat verslapt ook meteen de aandacht van de ambtenaren. Als je het veel ruimer bekijkt heeft het met alles te maken wat je economie toekomstbestendig maakt. Policy

De stappen om weg te gaan uit China was geen overheid bij betrokken. We wisten wel min of meer hoe de overheid daar bij kon helpen. We wilden snel schakelen, en niks ten nadelen van de overheid, maar bij de overheid moet je soms te lang wachten. Capi

Helemaal van deze tijd en energieneutraal en de productie gaan uitbreiden en daar hebben wij de gemeente voor nodig. Cubord

Wij shoppen dan altijd bij de andere teams. Hier is het heel makkelijk want we zitten op de zelfde verdieping. We kijken als eerste of het ook wenselijk is om het daar plaats te laten vinden. We kijken dan gezamenlijk met een team. Van elke discipline zit er één in het team. En dan kijken we ook echt zonder te denken aan alle regels. Capelle

Provincies zijn altijd wel vervelend. We stemmen wel altijd af met buurgemeentes. Als er iets in die buurt is dan communiceren we er samen over. Maar meestal is dat meer informeren. We wisselen soms ook zelfs bedrijven af. Je moet het elkaar ook een beetje gunnen. Capelle

Wij als economie zijn altijd de ondernemer gaat voor en er moet snel gereageerd worden. Die houding is niet overal in de gemeente hetzelfde. Ik vind het dan storend dat een ondernemer een paar weken moet wachten. Capelle

Maar ook weer, de gemeente Brugge, die zegt nou: dit gaan we doen. Wij gaan jullie helpen, en nu werkt het en nu laten ze het los. Green

Je krijgt daardoor een enorme eenheid van de bedrijven hier. Terwijl je verschillende soorten bedrijven bij elkaar zet, gaan die elkaar ook als klant aantrekken. Royal

Ik snap het wel, want overheden zijn natuurlijk niet heel slagvaardige diensten. Aan de ene kant is dat goed, want je moet natuurlijk wel enige stabiliteit hebben in je beleid. Maar het pakt natuurlijk niet altijd goed uit. Royal

Ik vermoed dat een groot deel van het ambtenaren bestand opgeslokt wordt in grootstedelijk problematiek. Het lijkt soms alsof de gemeente geen doel heeft waar ze naartoe werken. Royal

Het mooie van de RDM campus is dat bedrijven hier veel kunnen doen. Kleine kantoortjes werken nu samen. Hoe kan je die campussen met universiteiten samen laten werken. En dat heb je nodig om snel te kunnen gaan. Archimedes

Wij doen dus ook veel te weinig aan de nieuwe economie. In plaats van moeilijke stukken schrijven, kan je beter snel schakelen. Het probleem is dat het ze vaak niet lukt om in vier jaar concreet beleid te schrijven. Archimedes

Reshoring is pas interessant als je als ondernemer concurrent kan zijn. En de echte ondernemers die zich met reshoring bezig houden heb ik nog niet gezien. Het zijn altijd een beetje de reïntegratiebedrijven, of lui die het hele sociale systeem uitventen. Aad

Onze uitdagingen liggen niet zozeer op het vlak waar de gemeente een rol in kan spelen. Een gemeente kan bijvoorbeeld wel met problemen op het gebied van infrastructuur helpen. Hendrik

in het algemeen kan worden gesteld dat initiatieven die een grote impact hebben op de stad bijvoorbeeld in arbeidsplaatsen, imago e.d. op meer ondersteuning kunnen rekenen dan initiatieven die dat niet hebben. Aldo

Ook hier geldt dat er altijd wordt afgewogen welke waarde er voor de stad wordt gecreëerd hoe hoger hoe meer energie er vanuit de gemeentelijke organisatie kan worden ingezet. Dat geldt dus ook voor de flexibiliteit in het omgaan met regels en zelfs met middelen. Aldo

De gemeente is voor veel ondernemers een veel koppig monster die traag tot besluiten komt geen zicht heeft op de individuele noden van ondernemers duur is (hoge gemeentelijke lasten, parkeren, vergunningen) en te veel onnodige regels oplegt. Daar zit natuurlijk een kern van waarheid in de gemeente heeft altijd moeite met specifieke en individuele vragen wij zijn ingericht op het algemeen en stedelijk belang. Aldo