

Vergaderjaar 2013–2014

**29 544**

**Arbeidsmarktbeleid**

**Nr. 553**

## **BRIEF VAN DE MINISTER VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 19 augustus 2014

Al enige tijd vraagt het fenomeen *reshoring*, het terughalen van bedrijfsactiviteiten uit het buitenland, de aandacht. In een brief van de Minister en Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 17 december 2013 (Kamerstuk 29 544, nr. 498) is toegezegd om in het voorjaar van 2014 een update te sturen over de stand van zaken rond *reshoring* en de mogelijkheid van het landelijk uitrollen van het «*total cost of ownership*»-model. In deze brief schets ik, mede namens de Minister van Economische Zaken en de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, een visie op *reshoring*, waarbij ik zal ingaan op de achtergronden, omvang en gevolgen van *reshoring* voor de arbeidsmarkt. Daarna zal ingegaan worden op het vestigingsklimaatbeleid, de mogelijkheden voor *reshoring* in combinatie met de loonkostensubsidie in de Participatiewet en andere kabinetsmaatregelen die *reshoring* verder aanmoedigen. Daarbij zal ook ingegaan worden op de voortgang van het «*total cost of ownership*»-model<sup>1</sup>.

### **Reshoring in breder perspectief**

We leven in een dynamische, sterk geïnternationaliseerde wereld met grote handelsstromen, waarin bedrijven op basis van de beschikbare informatie een afweging maken welke bedrijfsactiviteiten zij uitvoeren en op welke locatie ze dat doen. Verschillende factoren, zoals relatieve loonkosten, kwaliteitsstandaarden, mogelijkheden om bedrijfsprocessen te sturen op afstand en de nabijheid van afzetmarkten spelen een rol bij deze afweging. In onze dynamische wereld zien we regelmatig dat bedrijven nieuwe activiteiten beginnen of bestaande activiteiten afstoten om zich toe te leggen op een specifiek onderdeel van de productieketen. Ook zijn er bedrijven die er voor kiezen om zich te vestigen in ons land en

<sup>1</sup> Met deze brief voldoe ik tevens aan mijn toezegging tijdens het AO arbeidsmarktbeleid van 12 maart jl. en 4 juni jl., Kamerstuk 29 544, nrs. 521 en 547, om voor het zomerreces de Tweede Kamer te informeren over de stand van zaken rondom reshoring.

soms kiezen bedrijven er voor om te stoppen omdat activiteiten niet meer rendabel zijn. Ook verschijnselen als *offshoring*, het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar andere landen, en *reshoring* dienen in dit bredere perspectief gezien te worden.

*Offshoring* is een beweging die al langere tijd zichtbaar is in Nederland en veel andere geïndustrialiseerde landen. Zo zijn bijvoorbeeld in de loop der tijd arbeidsintensieve activiteiten, zoals in de textielindustrie, verplaatst naar landen waar de loonkosten per eenheid product lager liggen dan in Nederland. Tegelijkertijd zijn bedrijven in Nederland zich gaan toeleggen op activiteiten en onderdelen van het productieproces waar wij een competitief voordeel in hebben. Nederland heeft zich in dit proces onder meer toegelegd op de productie van kwalitatief hoogwaardige, kennisintensieve producten en diensten. Zo heeft de textielonderneming Ten Cate zich geheroriënteerd van textiel naar de productie van hoogwaardige materialen, zoals kogelvrije vesten en composieten. De samenstelling van onze werkgelegenheid in de verschillende sectoren is in de loop van de tijd dan ook sterk veranderd. Zo werkte in 1950 15 procent van de bevolking in de landbouw; in 2009 was dit nog slechts 3 procent. Ook de werkgelegenheid in de industrie is gedurende diezelfde periode fors afgenomen.

Deze veranderende samenstelling van de bedrijvigheid – en daarmee de werkgelegenheid – hangt onder meer samen met technologische ontwikkelingen, veranderende voorkeuren van consumenten en toenevende internationalisering. Ook ontwikkelingen in de rest van de wereld zijn daarbij van invloed. De steeds sneller en goedkoper wordende informatie- en communicatietechnologie draagt eraan bij dat het steeds eenvoudiger wordt om de productieketen op te knippen in verschillende taken die verspreid over de wereld worden uitgevoerd, de zogenoemde global value chain. Een voorbeeld van het opknippen van het productieproces vormt de productie van de Boeing 787 Dreamliner. Zo wordt ongeveer zeventig procent van de Boeing 787 Dreamliner gefabriceerd door meer dan veertig verschillende bedrijven op meer dan 130 productie-locaties<sup>2</sup>. Door het opknippen van het productieproces in taken vindt handel meer en meer plaats in intermediaire goederen in plaats van finale goederen. De Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking is in haar brief over de versterking van de positie van Nederland in mondiale waardeketens uitvoerig ingegaan op deze ontwikkeling en de gevolgen en kansen voor Nederland<sup>3</sup>.

Het is belangrijk om te beseffen dat Nederland sterk profiteert van internationalisering. Volgens Creusen en Lejour (2009) hebben afspraken over vrijhandel, via extra openheid van de Nederlandse economie, geleid tot een substantiële toename van de welvaart<sup>4</sup>. Het belang van internationalisering voor de Nederlandse economie is ook terug te zien in termen van werkgelegenheid. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) heeft berekend dat een derde van de werkgelegenheid in Nederland gerelateerd is aan de export. Daarnaast leveren buitenlandse bedrijven een substantieel aandeel van de werkgelegenheid in Nederland: er zijn bijna een miljoen Nederlandse banen bij bedrijven in buitenlands eigendom<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> CPB (2013), De Nederlandse arbeidsmarkt in taken: Eerste bevindingen uit de Nederlandse skill survey, CPB Boek 8.

<sup>3</sup> Kamerstuk 33 625, nr. 105

<sup>4</sup> Creusen, H. en Lejour, A. (2009), The contribution of trade policy to the openness of the Dutch economy, CPB document no. 194.

<sup>5</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek (2014), *Internationaliseringsmonitor 2014*, Den Haag: CBS.

Bedrijfsverplaatsingen naar het buitenland betekenen niet dat er structureel banen verdwijnen uit Nederland. Er is door het internationale competitieve proces immers continu sprake van baandestructie en baancreatie. Voor de banen die verdwijnen komen namelijk weer andere banen in de plaats. Onderzoeken van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) en Gorter (2005) onderstrepen dit. De verwachting is dat de dynamiek in de toekomst verder zal toenemen. Hierdoor is het aanpassingsvermogen van werknemers in toenemende mate van belang<sup>6</sup>.

### **Reshoring: omvang en motieven**

Het is niet gemakkelijk om de omvang van *offshoring* en *reshoring* te duiden. Dit heeft een aantal redenen. Bedrijven maken op individueel niveau een afweging over de productielocatie en het CBS heeft geaggregeerde statistieken over de omvang van deze stromen niet voorhanden. Daarbij is een duidelijke internationale afbakening van het begrip *reshoring* moeilijk te geven, omdat er geen wetenschappelijke consensus is over welke activiteiten exact tot *reshoring* gerekend dienen te worden<sup>7</sup>. Door gebrek aan eenduidigheid is het lastig om goed zicht te krijgen op de omvang van *offshoring* en *reshoring*, te meer omdat studies daardoor onderling niet vergelijkbaar zijn. Bij het duiden van *reshoring* gaat het kabinet uit van een brede definitie, die aansluit bij wat in de praktijk als *reshoring* wordt ervaren: het terughalen van bedrijfsactiviteiten uit het buitenland.

Om een beeld te schetsen van verschijnselen als *offshoring* en *reshoring* wordt vaak gewerkt met enquêtestudies. Zo hebben TNS NIPO, Panteia en Nyenrode Business Universiteit recent enquêtestudies uitgevoerd waarin onder andere het terughalen van bedrijfsactiviteiten uit het buitenland aan bod is gekomen. Hieronder wordt nader ingegaan op de mate van *offshoring* en *reshoring*.

#### *Omvang offshoring*

Met name in de industriesector kan het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten voor de hand liggen. Productiewerk kan immers op veel verschillende locaties plaatsvinden. Door toenemende mogelijkheden op het gebied van de informatietechnologie is het ook gemakkelijker geworden om diensten te verplaatsen en elders uit te laten voeren. De enquête van TNS NIPO onder het MKB geeft aan dat ongeveer 14 procent van de bedrijven aan internationaal uitbesteden (international sourcing) doet. Cijfers van het CBS vertonen een min of meer vergelijkbaar beeld voor grotere bedrijven in de industrie en diensten. Tussen 2009 en 2011 was bijna 10 procent van de bedrijven betrokken bij internationaal uitbesteden. Het blijkt dat vooral de industriesector en dochterondernemingen van buitenlandse ondernemingen actief zijn op dit terrein. Nederland valt internationaal gezien in de middenmoot voor wat betreft internationaal uitbesteden<sup>8</sup>. In landen als Denemarken (circa 25 procent van de bedrijven) en Finland (circa 20 procent van de bedrijven) komt internati-

<sup>6</sup> Het SCP stelt dat in de periode van 1994–2002 jaarlijks 2 tot 4 procent van de banen is verdwenen. In de periode 2004–2008 was dat gegroeid naar 4 tot 6 procent. Het aantal nieuw ontstane banen was in 1994–2002 jaarlijks 3 procent tot 6 procent van alle banen. In 2004–2008 was dat gestegen 4 procent tot 7 procent. SCP, (2012), *Vraag naar arbeid 2011*, Den Haag; Gorter, J. e.a. (2005), *Verplaatsing vanuit Nederland: Motieven, gevolgen en beleid*. Den Haag: CPB.

<sup>7</sup> Een goed hanteerbare definitie van *reshoring* wordt gegeven in het paper *Manufacturing Back-shoring* van Fratocchi et al. (2013): «a voluntary corporate strategy regarding the home-country's partial or total re-location of (in-sourced or out-sourced) production to serve the local, regional or global demands».

<sup>8</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek (2013), *Internationalisation monitor 2013*.

onaal uitbesteden beduidend vaker voor. In Frankrijk komt internationaal uitbesteden minder vaak voor (ruim 5 procent van de bedrijven).

### *Omvang reshoring*

Uit de genoemde enquêtes komt het beeld naar voren dat de omvang van *reshoring* relatief beperkt is. In zijn totaliteit doet circa 1 à 2 procent van alle bedrijven aan *reshoring*. Zo blijkt uit de enquête van TNS NIPO dat van de 14 procent van het MKB dat aan internationaal uitbesteden doet, ongeveer één op de tien bedrijven de activiteiten weer terug naar Nederland haalt. Andere enquêtes komen tot vergelijkbare resultaten. Uit het topsectorenpanel (uitgevoerd door onderzoeksbureau Panteia in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken) blijkt dat 13 procent van alle bedrijven die voorheen productie en/of diensten in het buitenland uitbesteedde, deze nu weer in Nederland uitbesteed. Uit een studie van Nyenrode blijkt dat 17 procent van de bedrijven die eerder activiteiten naar het buitenland heeft verplaatst, deze activiteiten naar Nederland heeft teruggehaald.

De resultaten van de enquêtestudies moeten met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Een belangrijke beperking is dat de studies geen ontwikkeling over de tijd laten zien, waardoor het lastig is om vast te stellen of er sprake is van een toenemende trend van *reshoring*. Dit probleem geldt ook voor het duiden van *reshoring* in veel andere landen. Hoewel in de VS wordt gesproken over een *reshoring* trend, als gevolg van lagere energiekosten en stijgende loonkosten in landen waar de loonkosten relatief laag liggen, is dat cijfermatig niet hard te onderbouwen. Bovendien kunnen deze ontwikkelingen ook samenhangen met veranderingen in het vestigingsklimaat die locatiebeslissingen beïnvloeden. Daarnaast zijn de enquêtes verschillend vormgegeven, waardoor ze onderling niet goed vergelijkbaar zijn. Bovendien wordt vaak niet meegenomen hoeveel bedrijven in dezelfde periode hun activiteiten naar het buitenland hebben verplaatst en hoeveel buitenlandse ondernemingen zich in Nederland hebben gevestigd. Het is belangrijk om die cijfers mee te nemen om *reshoring* in het bredere perspectief van de vestigingsplaatsbeslissing van bedrijven te zien. Het kabinet zal in contact treden met het CBS om te bezien wat de mogelijkheden zijn om de omvang van stromen van bedrijfsverplaatsingen beter in kaart te brengen.

### *Motieven voor reshoring en duiding van de onderzoeksresultaten*

De hierboven genoemde enquêtestudies maken het mogelijk te achterhalen wat de motieven zijn voor het terughalen van bedrijfsactiviteiten. Deze blijken divers te zijn. Als belangrijke redenen om productie terug te verplaatsen naar Nederland worden genoemd: moeilijkheden met het op afstand managen van activiteiten, stijgende loonkosten in landen met relatief lage loonkosten, culturele verschillen, tegenvallende kwaliteit, behoefte aan grotere flexibiliteit en het sneller kunnen inspelen op de vraag van klanten. Ook in een studie van De Groot (2013) komt naar voren dat het internationaal uitbesteden van activiteiten minder succesvol kan zijn dan gedacht<sup>9</sup>. De complexiteit van het zakendoen in het (verre) buitenland blijkt vaak hoger dan in eerste instantie gedacht en *offshoring* kan daardoor in de afgelopen tijd te ver zijn doorgeschoten. Oorzaak hiervan kan besluitvorming op basis van onvolledige informatie zijn. Dit kan er toe leiden dat bedrijven besluiten bepaalde productieactiviteiten toch weer naar Nederland terug te halen.

<sup>9</sup> Groot, de H. (2013), The Effects of Outsourcing on Firm Productivity. CPB Discussion Paper 250.

## **Gevolgen van *reshoring* voor de arbeidsmarkt**

Door onder meer veranderende voorkeuren van consumenten en veranderingen in de productietechnologie verandert de samenstelling van onze bedrijvigheid. Binnen een economie verdwijnen er daarom banen en komen er nieuwe banen bij. In een open economie als de onze voegt globalisering nog een extra dimensie aan deze dynamiek toe. De Nederlandse economie profiteert volop van de toenemende dynamiek als gevolg van globalisering. Zo bestaat er onder economen consensus dat internationale handel en globalisering positieve effecten hebben op productiviteit, innovatie en economische groei. *Reshoring* en *offshoring* zijn in dat perspectief bezien, net als baancreatie en baandestructie als gevolg van start ups en bedrijfssluitingen, uitingen van het dynamische aanpassingsproces dat op de arbeidsmarkt plaatsvindt. Op de lange termijn is het arbeidsaanbod bepalend voor de werkgelegenheid. Het dynamische aanpassingsproces dat van nature aanwezig is op de arbeidsmarkt, waarin een nieuw evenwicht van vraag en aanbod gevonden wordt, doet dan zijn werk.

Aangezien het lastig is de omvang van *reshoring* goed te duiden, is het moeilijk om in kaart te brengen wat de werkgelegenheidseffecten hiervan zijn. Op basis van het aantal bedrijven dat aan *reshoring* doet zoals uit de enquêtes naar voren komt, is de verwachting dat de omvang relatief beperkt is. De verwachting is daarom dat de werkgelegenheidseffecten ook relatief beperkt zullen zijn. Uit onderzoek van Gorter e.a. (2005) blijkt dat *offshoring* slechts een zeer beperkt negatief effect heeft op de werkgelegenheid in Nederland<sup>10</sup>. Recent onderzoek van Berghuis (2014) betoogt zelfs dat *offshoring* een positief effect kan hebben op de werkgelegenheid, omdat *offshoring* leidt tot extra transactie- en regieactiviteiten<sup>11</sup>. In het licht van de gangbare stromen op de arbeidsmarkt zal het aandeel van de bedrijven dat activiteiten naar Nederland terughaal naar verwachting een beperkt effect op de werkgelegenheid hebben. Internationaal onderzoek bevestigt dit. Uit een studie in de VS blijkt dat jaarlijks zo'n 220.000 banen verdwijnen als gevolg van *offshoring*. Dit valt in het niet bij de totale dynamiek op de Amerikaanse arbeidsmarkt waar jaarlijks 15 tot 25 miljoen banen verdwijnen<sup>12</sup>. Gorter e.a. (2005) schetsen eenzelfde beeld voor Nederland. Dat de omvang van de werkgelegenheidseffecten van *reshoring* naar verwachting beperkt is, neemt niet weg dat er kansen zijn voor de arbeidsmarkt. Praktijkvoorbeelden onderstrepen dit.

Naast werkgelegenheidseffecten in het algemeen, is het goed om te bekijken welk type werkzaamheden terugkomt naar Nederland. Nederland heeft geen comparatief voordeel met arbeidsintensieve productie<sup>13</sup>. Het is daarom niet te verwachten dat bedrijven arbeidsintensieve productieactiviteiten terughalen naar Nederland, omdat de loonkosten hier in vergelijking met lagelonenlanden relatief hoog zijn. Een voorbeeld is Philips, dat de productie van scheerapparaten die bestemd was voor de westerse markt terughaalde naar Nederland. Het gaat om hoogtechnologische producten, terwijl veel van de goedkopere scheerapparaten nog steeds in het buitenland worden geproduceerd. De terughaalde productie wordt voornamelijk door robots gedaan, waardoor van een forse toename van

<sup>10</sup> Gorter, J. e.a. (2005), Verplaatsing vanuit Nederland: Motieven, gevolgen en beleid. Den Haag: CPB.

<sup>11</sup> Berghuis, E., (2014), Labour market consequences of international fragmentation of production, Tinbergen Institute Discussion Paper, TI 2013-136/VI

<sup>12</sup> Forrester Research (2004), Near-Term Growth of Offshoring Accelerating

<sup>13</sup> Dit blijkt bijvoorbeeld uit het gegeven dat het aandeel van hoger opgeleiden in de industrie is toegenomen door de mondiale waardeketens, Timmer, M.P. et al, (2014) Slicing up global value chains: Journal of Economic Perspectives.

de werkgelegenheid geen sprake is. Er zal bovendien bij deze vorm van *reshoring* relatief veel vraag zijn naar hooggeschoold personeel, vanwege de hoogtechnologische productie. Dit type *reshoring* sluit aan bij de ontwikkeling die in Nederland en veel andere geïndustrialiseerde landen zichtbaar is, waarbij de werkgelegenheid in het middensegment van de arbeidsmarkt onder druk staat, terwijl de werkgelegenheid vooral in het hogere segment groeit. Dit sluit overigens niet uit dat ook kwetsbare groepen van *reshoring* kunnen profiteren. Ook voor hen biedt *reshoring* kansen. Er zijn nu al een aantal voorbeelden te noemen van bedrijven die werken met Wsw'ers na het terughalen van werkzaamheden uit het buitenland, zoals Ferrofix en Capi Europe. De introductie van de loonkostensubsidie in de Participatiewet zal dit alleen maar aantrekkelijker maken voor bedrijven. Verderop zal nader op deze voorbeelden en de Participatiewet ingegaan worden. Uit deze voorbeelden blijkt dat het type werk dat door *reshoring* naar Nederland terugkomt divers is. Verderop zal hier nader op ingegaan worden.

### **Beleid rond *reshoring***

Om de vruchten te plukken van globalisering is een goed vestigingsklimaat van essentieel belang. Dat geldt ook voor bedrijven die overwegen een deel van de productie te verplaatsen naar Nederland. Nederland heeft een uitstekend vestigingsklimaat, onder meer vanwege onze infrastructuur, hoogopgeleide beroepsbevolking, de openheid van onze economie en goede gezondheidszorg. Volgens de ranglijst van het World Economic Forum behoort Nederland al jaren tot de meest competitieve economieën ter wereld; sinds 2007 is Nederland onafgebroken terug te vinden in de top 10.

Het kabinetsbeleid is er bij uitstek op gericht om deze positie vast te houden en te verbeteren met generiek en specifiek beleid. Daarom wordt er fors geïnvesteerd in de kwaliteit van het onderwijs en in duurzaamheid en innovatie. In het begrotingsakkoord 2014 zijn er extra middelen uitgetrokken voor betere leraren en schoolleiders, meer onderwijstijd, beter technisch praktijkonderwijs en onderzoek en innovatie. Investeren in onderwijs, duurzaamheid en innovatie versterken onze wendbaarheid waardoor we beter in kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen. Ook het *bedrijvenbeleid*, met speciale aandacht voor de negen topsectoren, draagt bij aan ons vestigingsklimaat. Generieke regelingen gericht op ondernemers met ambitie vormen het hart van dit beleid. Voorbeelden zijn de fiscale stimulering van R&D, vermindering van regeldruk en overheidsgaranties op bancaire krediet. Met sectoraal maatwerk via het topsectorenbeleid wordt ingespeeld op knelpunten en uitdagingen die sectorspecifiek zijn. Publiek-private samenwerking tussen overheid, kennisinstellingen en het bedrijfsleven is de kern van dit beleid en draagt bij aan kenniscirculatie en het aanpassingsvermogen van onze economie. Het energieakkoord en het Techniepact zijn succesvolle voorbeelden hoe we gezamenlijk maatschappelijke uitdagingen aanpakken.

Om het Nederlandse innovatieklimaat verder te versterken en meer aansluiting te zoeken bij de versnelde ontwikkeling van nieuwe producten, productietechnologieën en businessmodellen heeft het Ministerie van Economische Zaken de handen ineengeslagen met FME-CWM, TNO, VNO-NCW en de Kamers van Koophandel (KvK). Dit heeft tot de totstandkoming van het rapport *Smart Industry: Dutch Industry fit for the future* geleid. Op basis van dit rapport wordt een actieagenda opgesteld door vertegenwoordigers van bedrijven, kennisinstellingen en de overheid voor 1 september 2014. In deze actieagenda worden punten als bevordering

van crosssectorale kennisontwikkeling, kennisoverdracht en kennis en vaardigheden van werknemers aangepakt.

Ook *maatschappelijke uitdagingen*, zoals schoon drinkwater, goede luchtkwaliteit, duurzame energie en gezondheid vragen om creatieve oplossingen van ondernemers. Het Ministerie van EZ treedt hierbij op als netwerkpartner. Een voorbeeld hiervan is het realiseren van «Groene Groei.» De overheid helpt hier door voorwaardenscheppend op te treden en ondersteuning te bieden waar dit nodig is.

Zowel Smart Industry, alsmede de maatschappelijke uitdagingen waar we als Nederland voor staan bieden kansen voor *reshoring*. Een voorbeeld is de inzet op hernieuwbare materialen in de chemie. Dit betreft de vestiging van activiteiten die al eerder plaatsvonden in Nederland, alleen nu aangepakt op geheel andere wijze door ander materiaalgebruik of de inzet van nieuwe productietechnologie.

Een belangrijk doel van de *Participatiewet* is het vergroten van de kansen op (regulier) werk voor mensen met een arbeidsbeperking. Belemmeringen voor werkgevers om werknemers met een loonwaarde onder het minimumloon aan te nemen worden verkleind. Met de Participatiewet kunnen bedrijven namelijk een loonkostensubsidie ontvangen om het verschil tussen de loonwaarde van werknemers met een arbeidsbeperking en het wettelijk minimumloon te compenseren. Dit biedt mogelijkheden om extra werk te creëren voor de doelgroep.

De loonkostensubsidie maakt de doelgroep van de Participatiewet aantrekkelijker voor bedrijven die laaggeschoolde arbeid naar Nederland willen terughalen. Werk dat voorheen in Nederland werd uitgevoerd maar verdwenen is, kan mogelijk weer rendabel in Nederland worden uitgevoerd. *Reshoring* biedt dus kansen voor de mensen met een arbeidsbeperking. Reeds in Nederland gevestigde bedrijven kunnen gemakkelijker aan de baanafsprak arbeidsgehandicapten voldoen, wanneer ze eenvoudige werkzaamheden uitbreiden of terughalen naar Nederland en geheel of gedeeltelijk laten uitvoeren door de doelgroep van de Participatiewet. Bedrijven die overwegen om werkzaamheden naar het buitenland te verplaatsen, zouden hier van kunnen afzien om op die manier te kunnen voldoen aan de baanafsprak. Een interessant voorbeeld in het kader van *reshoring* is het bedrijf Capi Europe. Dit bedrijf heeft de productie van bloempotten teruggehaald van China naar Tilburg. Capi Europe zet daarbij werknemers in die eerst in de sociale werkvoorziening werkzaam waren. Dat maakt duidelijk dat er voor *reshoring* in combinatie met werkgelegenheid voor de doelgroep van de Participatiewet zeker mogelijkheden zijn. Ook door het herontwerpen van bedrijfsprocessen, het zogenaamde functiedifferentiatie, kunnen kansen ontstaan voor mensen met een arbeidsbeperking.

Het kabinet draagt best practices van bedrijven die werken met de doelgroep van de Participatiewet – zoals Ferro-fix en Wnk-bedrijven – actief uit. Dit wordt onder andere gedaan via de verzamelbrief aan gemeenten en in de communicatie richting het UWV. Ook zal het kabinet in de Werkkamer, waarin VNG en de Stichting van de Arbeid samenwerken met het oog op een succesvolle invoering van de Participatiewet en realisatie van de baanafsprak, aandacht vragen voor de kansen die *reshoring* biedt. Gemeenten kunnen via de Werkbedrijven gaan samenwerken met het UWV om bedrijven die *reshoring* overwegen te faciliteren bij het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking. Daarnaast wordt ook in het kader van het project Duurzame Inzetbaarheid gewerkt aan bewustwording bij bedrijven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen door te werken met de doelgroep van de Participatiewet.

Ook hierbij is volop aandacht voor het verspreiden van goede voorbeelden in de praktijk.

In het sociaal akkoord hebben het kabinet en de sociale partners afgesproken om via *sectorplannen* specifieke arbeidsmarktknelpunten in de sectoren aan te pakken. Het kabinet ondersteunt de sectorplannen via de Regeling Cofinanciering Sectorplannen met in totaal € 600 miljoen (in 2014 en 2015). Op korte termijn helpen de sectorplannen de effecten van de economische crisis tegen te gaan door onder meer vakkrachten te behouden, personeel te begeleiden naar ander werk en jongeren een kans te bieden op de arbeidsmarkt. Op de langere termijn dragen de sectorplannen bij aan een beter werkende arbeidsmarkt, waarin mensen gezond, geschoold en mobiel kunnen blijven werken tot de pensioenge-rechtigde leeftijd.

De sectorplannen kunnen indirect een rol spelen in de afweging van bedrijven om bedrijfsactiviteiten terug te halen naar Nederland of in de beslissing om activiteiten al dan niet te verplaatsen naar het buitenland. Met behulp van de sectorplannen kunnen sectoren of regio's namelijk de kwaliteit van het personeel verhogen en de beschikbaarheid van goed geschoold personeel vergroten. Dit kan onder andere door op- en omscholing van mensen. De beschikbaarheid van goed geschoold personeel kan een rol spelen in de afweging van de werkgever om activiteiten terug te halen naar Nederland.

### **In kaart brengen van de kosten en baten van *reshoring***

Het is voor bedrijven belangrijk om in kaart te kunnen brengen wat de kosten en baten van *reshoring* zijn. Daarbij kunnen zij ook gewezen worden op de mogelijkheden die *reshoring* biedt voor het bieden van werkgelegenheid aan de doelgroep van de Participatiewet. De projecten die hieronder worden beschreven, zijn bedoeld om beide doelen te verwezenlijken<sup>14</sup>.

De gemeente Tilburg is in samenwerking met wetenschappers van de Universiteit van Tilburg bezig met het ontwikkelen van een «total cost of ownership»-model voor de regio. Het doel hiervan is om bedrijven van informatie te voorzien, zodat zij in kaart kunnen brengen wat de kosten zijn van een vestigingsplaats. Uit de motieven voor *reshoring* zoals hierboven beschreven blijkt ook dat het voor bedrijven moeilijk is om een goede inschatting te maken van de verschillende kosten die een bepaalde vestigingsplaats met zich meebrengt. Dit project is geïnspireerd door The *Reshoring Initiative* uit de Verenigde Staten, een organisatie die ook een dergelijk informatieproduct voor bedrijven heeft ontwikkeld. De Universiteit van Tilburg gaat ook op korte termijn in gesprek met bedrijven over de vormgeving in de bruikbaarheid van het product.

#### *Project Kamer van Koophandel over reshoring*

De Kamer van Koophandel (KvK) is ook bezig met een project over *reshoring*, gericht op bedrijven in de technologische industrie in de regio West. Het project is erop gericht om de kansen van *reshoring* onder de aandacht van het MKB te brengen. Zo koppelt de KvK bedrijven onder meer aan lopende projecten, zoals de workshops van de TU Delft «Factory-in-a-day» over robotisering en pilots «herontwerp bedrijfsprocessen» van re-integratiebedrijf Callant BV en de Universiteit Maastricht.

<sup>14</sup> Hiermee komen wij tegemoet aan het verzoek van de Kamer om in overleg met regio's te bezien op welke wijze *reshoring* extra werkgelegenheid kan creëren voor de doelgroep van de Participatiewet. Zie Kamerstuk Kamerstuk 33 161, nr. 179.



De activiteiten van TU Delft en Callant BV zijn gericht op in kaart brengen van de mogelijkheden om de loonkosten voor bedrijven te beperken, omdat hoge loonkosten een belangrijk motief zijn om activiteiten naar het buitenland te verplaatsen. Callant BV probeert via het herontwerpen van bedrijfsprocessen en job carving ruimte te maken voor werknemers die vallen onder de doelgroep van de Participatiewet. Volgens Callant BV kan inzet van arbeidsgehandicapten in combinatie met de loonkostensubsidie in de Participatiewet een impuls geven aan *reshoring*. Ook de combinatie van robotisering met herontwerp bedrijfsprocessen (en inzet arbeidsgehandicapten) is goed mogelijk.

Op 30 september aanstaande organiseert de KvK een ondernemersbijeenkomst over «Produceren in Nederland of in het buitenland? *Reshoring* industrie door slim ondernemen». Op deze bijeenkomst zullen ook presentaties gegeven worden over het inclusief herontwerpen van bedrijfsprocessen. Er zijn ook enkele pilots beschikbaar gesteld door Callant BV over het herontwerpen van bedrijfsprocessen en job carving.

Uit de vele contacten die de KvK met bedrijven heeft, is gebleken dat er behoefte bestaat aan goede informatievoorziening over de kansen van *reshoring*. Daarom is de KvK ook bezig met het ontwikkelen van een informatieproduct voor het MKB dat activiteiten internationaal uitbesteden of overwegen dat te doen: de «*Reshoring* Potentieel Scan». Dit informatieproduct is kwalitatief van aard en moet inzicht geven hoe het bedrijf een brede afweging kan maken over *reshoring*. Dit online informatieproduct is waarschijnlijk in september landelijk beschikbaar voor bedrijven. Door een vragenlijst in te vullen, krijgen bedrijven advies over de strategische keuze wel of niet te aan *reshoring* te doen. Zo worden zij verwezen naar de informatie en projecten van Callant BV en de Universiteit Maastricht over het inclusief herontwerpen van bedrijfsprocessen en naar workshops over robotisering van de TU Delft.

De *Reshoring* Potentieel Scan kan een goede aanvulling zijn op het «total cost of ownership»-model dat voor de regio rond Tilburg wordt ontwikkeld. Daarom heb ik de KvK met de gemeente Tilburg in contact gebracht, zodat er vruchtbare coproductie kan plaatsvinden. Hoewel deze projecten nog in de kinderschoenen staan, zijn ze veelbelovend. De KvK gaat op basis van de inbreng van haar adviesraden de mogelijkheden na om het project voor de regio Zuid West – waaronder het informatieproduct en het stimuleren van *reshoring* in combinatie met innovatief herontwerp bedrijfsprocessen – landelijk uit te rollen. Het kabinet zal bezien hoe deze landelijke uitrol zoveel mogelijk bevorderd kan worden.

### **Tot slot**

Nederland heeft een uitstekend vestigingsklimaat. We beschikken over een hoogopgeleide beroepsbevolking en onze infrastructuur en gezondheidszorg zijn van hoge kwaliteit. Ons goede vestigingsklimaat blijkt ook uit het geven dat bedrijven zich graag vestigen in Nederland en dat bedrijven een deel van de productie uit het buitenland terughalen naar Nederland. Het kabinet zet daarom fors in op het verder versterken van het vestigingsklimaat. We investeren in innovatie, duurzaamheid en onderwijs. Middels het bedrijvenbeleid wordt R&D gestimuleerd en de regeldruk verminderd.

Maatregelen zoals de introductie van de loonkostensubsidie in de Participatiewet hebben een positief effect op *reshoring*. We ondersteunen bedrijven bij het inzichtelijk maken van de kosten en baten die gepaard gaan met *reshoring* en maken zo kansen voor het bedrijfsleven inzicht-

telijk. Ook dragen we goede voorbeelden van *reshoring*, mede in het kader van de Participatiewet, actief uit.

Met het brede pakket aan maatregelen gericht op het versterken van het vestigingsklimaat en de concrete, ondersteunende acties die het kabinet neemt om *reshoring* te bevorderen moedigt het kabinet bedrijven actief aan zich in Nederland te vestigen of hun bedrijfsactiviteiten hier plaats te laten vinden. We nemen waar mogelijk barrières weg en faciliteren bedrijven, waardoor bedrijven hun werk kunnen doen.

De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,  
L.F. Asscher