

# Ondernemers in een warm bad

De inbedding van bedrijven in het ruimtelijk-economisch beleid:  
Kijken wat mogelijk is, en niet wat onmogelijk is.



Een onderzoek naar de mate van honkvastheid van bedrijven en de binding van lokale ondernemers in de gemeente Hardenberg.

Harld Schuldink  
Masterthesis Economic Geography  
Rijksuniversiteit Groningen  
Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen (FRW)

Begeleider: Dr. A.E. Brouwer  
Universitair Docent  
Tweede beoordelaar: dr. V.A Venhorst

Dennis Flokstra  
Adviseur Economie



rijksuniversiteit  
groningen



*“Er zijn drie geheimen voor het succes van mijn bedrijf: locatie, locatie, locatie.”*

(Hilton, in Hospers, 2010, p. 19)

*“Het zoeken van de beste plek voor een bedrijf begint bij het bedrijf en niet bij de plek!”*

(Pellenbarg, 2005, p. 122)

*“The real world is populated by a broad spectrum of bounded rational, satisficing locational actors and not by undifferentiated profit maximizers.”*

(Pred, 1967, p. 91)

*“In Hardenberg zijn ondernemers van oudsher nauw met elkaar verbonden. Ze treffen elkaar in formele netwerken zoals industriekringen en business clubs, maar ook privé. Die inbedding zorgt voor een sterke binding met hun woonplaats. Ook al zijn de ondernemers over de hele wereld actief, ze willen hier hun bedrijf hebben.”*

(Hospers, 2016, p. 21)

*“The idea of someone being embedded conjures up certain images. It suggests someone who knows their neighbors, someone who can navigate the local scene, someone who understands the history of a place, someone trusted by the community. It also suggests someone with a certain level of social attachment, someone who undoubtedly has friends in an area and who probably has family there as well. The notion of an embedded entrepreneur summons similar impressions. One points to the advantages of the local in terms of connections and private information, in the ability to raise funds, to recruit employees, to position products and services, and to sell to customers. Another reflects the emotional affinity of the founder to the place and the people that live there.”*

(Dahl & Sorenson, 2009, p.2)

*“Koester het bestaande bedrijvenbestand.”*

(Harm Oldenbeuving, 2017)

## **Voorwoord**

Allereerst wil ik de gemeente Hardenberg bedanken voor de mooie uitdagingen en praktische scriptie die ik hier mocht schrijven. Al met al ben ik hier ruim 8 maanden onder de pannen geweest en heb ik naast mijn scriptie ook andere werkzaamheden verricht. Op deze manier heb ik veel opgestoken en ben ik op een plezierige manier in contact gekomen met het werkveld.

Hierbij wil ik Dennis Flokstra in het speciaal bedanken voor het begeleiden van mijn stage en scriptie. Daarnaast wil ik Harm Oldenbeuving en Ger Pesman bedanken voor de praktische tips. Verder wil ik de overige personeelsleden van de BOH bedanken.

Daarnaast wil ik Aleid Brouwer bedanken voor het begeleiding en de praktische tips.

Ten slotte wil ik de ondernemers in de gemeente Hardenberg bedanken voor het invullen van de enquête en in het speciaal de door mij geïnterviewde ondernemers.

Harld Schuldink  
Hardenberg, 12 juli

## Samenvatting

Ondanks de sterke binding van de ondernemers met de gemeente Hardenberg, heeft de gemeente Hardenberg net als andere (plattelands)gemeenten te kampen met het verlies van bedrijven/ondernemers die besluiten zich elders te vestigen. De factor overheid ontbreekt vaak in de uitkomsten van het onderzoek naar bedrijfsmigratiemotieven. Pellenbarg (2005) geeft de verwachting weer dat ruimtelijk beleid van overheidsinstanties een rol moet spelen in het locatiekeuzegedrag van bedrijven.

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek is:

*In hoeverre zijn ondernemers in de gemeente Hardenberg verankerd en hoe stimuleer je als gemeente Hardenberg het verankeringsproces van ondernemers?*

De mens beschikt beperkt over informatie, kent cognitieve beperkingen en heeft maar een beperkte tijd om tot een besluit te komen (Simon, 1993). De ondernemer is geen homo economicus die alleen maar naar winst streeft, maar de ondernemer is een tevredenheidsstrevende welke genoeg neemt met een vestigingsplaats die aansluit bij zijn aspiraties, mentaliteit en privéleven (Hospers, 2010). Voor het begrip lokale verankering is in deze scriptie de definitie van Wintjes (2001, p. 34) gebruikt:

*“Met de term verankering duiden we op een ruimtelijke inbedding, een locationele inertie die voortkomt uit een cumulatief proces van investeringen en wederzijdse aanpassingen in de diverse relaties tussen bedrijf en vestigingsregio” (Wintjes, 2001, p. 34).*

De mate van lokale verankering kan bepaald worden aan de mate van honkvastheid van bedrijven. De mate van honkvastheid gaat in op de ruimtelijke inbedding uit de definitie van Wintjes (2001). Bij de behaviorale, institutionele en evolutionaire stroming speelt de lokale verankering van bedrijven een grote rol. Binnen de (neo)klassieke economisch-geografische stroming en de New Economic Geography speelt lokale verankering (vrijwel) geen rol.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de zogenaamde ‘push’- en ‘pull’- factoren. Pushfactoren zijn de factoren die maken dat een bedrijf niet meer op de huidige vestigingslocatie kan of wil blijven. Pullfactoren trekken een bedrijf naar een nieuwe locatie. Het bestaan van pushfactoren heeft niet direct een bedrijfsverplaatsing tot gevolg. Allereerst moet de combinatie van pushfactoren een zeker gewicht hebben bereikt, de zogenaamde ‘stress tolerance threshold’ moet zijn overschreden (Van Steen, 1998) om tot een verplaatsing te komen.

Bedrijfsinterne factoren die volgens de literatuur van invloed kunnen zijn op bedrijfsverplaatsingen zijn: bedrijfssector, migratieverleden, leeftijd bedrijf, aantal jaren dat een bedrijf in een bepaalde gemeente is gevestigd en de omvang van het bedrijf (Pellenbarg, 2005; Van Wissen, 2005; Brouwer & Gijzen, 2007; Brouwer et al., 2004). Bedrijfsexterne factoren die volgens de literatuur invloed hebben op bedrijfsverplaatsingen zijn de bereikbaarheid, parkeermogelijkheden, het bedrijfspand, imago gemeente, mogelijkheid tot uitbreiding, houding gemeente, technologische veranderingen, geschikt arbeidsaanbod, economische omvang, afstand tot andere economische concentraties en de ligging ten opzichte van consumenten en toeleveranciers (Van Steen, 1998; Hospers, 2010; Konken, 2000; Maoh & Kanaroglou, 2007; Van Oort et al., 2007).

Om het verankeringsproces goed tot stand te laten komen/goed te begeleiden is samenwerking tussen de ondernemers en de overheid vereist. Een belemmering in deze samenwerking tussen de ondernemers en de overheid is dat de verschillende actoren vaak niet dezelfde taal spreken.

De gemeente kan verschillende rollen vervullen in haar samenwerking met het bedrijfsleven. Allereerst mag van een gemeente verwacht worden dat zij als aanbieder van diverse publieke voorzieningen goede *condities schept* voor haar burgers en dus ook voor haar ondernemers. De gemeente kan niet verwachten dat het bedrijfsleven in de gaten inspringt welke de gemeente laat vallen op gebied van bijvoorbeeld veiligheid. De gemeente kan ook optreden als *stimulator* en *facilitator*, hiertoe kan de gemeente verschillende instrumenten inzetten (Ministerie van Economische Zaken, 2010; Wijffels, 2002).

De gemeente Hardenberg heeft 24.500 arbeidsplaatsen en kent een regionale werkgelegenheidsfunctie. De groot- en detailhandel, de agrarische sector en de bouwnijverheid zijn de sectoren waar het grootste deel van de Hardenbergse bedrijven actief zijn (Stec Groep, 2017). De gemeente Hardenberg beschikt over verschillende instanties en instrumenten, hiermee worden de ondernemers binnen de gemeente Hardenberg gefaciliteerd. Het beschikt onder andere over een Bedrijven Service Team, het Ondernemershuis voor het Vechtdal, het Starterhuis DOEN! en de gemeente voert actief accountmanagement (Gemeente Hardenberg, 2014; 2015)

Voor het uitvoeren van het onderzoek is er gekozen voor een online enquête onder de ondernemers uit de gemeente Hardenberg en enkele interviews met ondernemers. De enquête is ingevuld door 225 ondernemers, dit betekent dat 11,2% van de onderzoekspopulatie en 25% van de benaderde ondernemers een reactie heeft gegeven. De mate van honkvastheid is vastgesteld aan de hand van verhuisbewegingen, de regionale binding en de locatiespanningsmaat. De maat voor de locatiespanning is gebaseerd op het aantal keren dat een bedrijfsvestiging waarschijnlijk of met zekerheid door middel van een verhuizing zal (moeten) reageren op het optreden van de voorgelegde omstandigheden uit tabel 4.1.

Bedrijven in Hardenberg zijn over het algemeen honkvast, in de periode 2011-2016 zijn er 63 bedrijven vertrokken uit de gemeente Hardenberg naar andere gemeenten; Zwolle is hierbij de belangrijkste bestemming. Daarnaast zijn bedrijven uit de gemeente Hardenberg sterk afhankelijk van werknemers uit de gemeente Hardenberg; gemiddeld 70% van de werknemers komt uit de gemeente Hardenberg. Voor de klanten ligt dit gemiddelde op 40% en voor de toeleveranciers op ongeveer 25%. Ten slotte is de locatiespanningsmaat voor 207 bedrijven bepaald aan de hand van de enquête. De meeste bedrijven, 204 van de 207, hebben geen, een zeer lage of lage locatiespanningsmaat. Uit het bovenstaande komt naar voren dat het huidige bedrijvenbestand (zeer) honkvast is in de gemeente Hardenberg. Wanneer bedrijven overwegen te verhuizen dan staat in vrijwel alle gevallen de gemeente Hardenberg bovenaan als vestigingslocatie.

In dit onderzoek is het verband tussen de locatiespanningsmaat en het migratieverleden, de leeftijd van het bedrijf in jaren, het aantal jaren dat het bedrijf in de gemeente Hardenberg is gevestigd en de omvang van het bedrijf qua werknemers onderzocht. Uit toetsen blijkt dat er in de gemeente Hardenberg er geen sprake is van een verband tussen de locatiespanningsmaat en de bovenstaande onafhankelijke variabelen. Ook tussen de intentie van de ondernemer om binnen 2 of 10 jaar te verhuizen en de bovenstaande onafhankelijken is geen sprake van een significant verband. Bedrijven uit de gemeente Hardenberg zijn sterk afhankelijk van werknemers uit de gemeente Hardenberg;

gemiddeld komt 70% van de werknemers uit de gemeente Hardenberg. Dit gemeentelijke personeelsbestand blijkt een sterk verbindingsmechanisme. Ook het significante verband tussen de locatiespanningsmaat en de hoogte van het percentuele afkomst van de werknemers uit de gemeente Hardenberg wijst in deze richting. Uit de interviews blijkt dat bedrijven graag het huidige personeelsbestand behouden, de naar eigen zeggen goede werkmentaliteit ligt hier ten grondslag. Daarnaast blijkt de roots/achtergrond van een werknemer bepalend voor de vestigingslocatie van een bedrijf. Zo blijkt uit de interviews dat ondernemers die de overweging maken om te verhuizen vaak weer kiezen voor de regio en vaak diezelfde gemeente.

Ongeveer 20% van de ondernemers is ontevreden over de bereikbaarheid per weg en openbaar vervoer. Ruim 20% van de ondernemers is ontevreden over de uitbreidingsmogelijkheden. Deze onmogelijkheid om uit te breiden blijkt het belangrijkste bedrijfsexterne motief (pushfactor) om over te gaan tot een verhuizing. Ook blijkt uit de interviews dat het imago van de gemeente Hardenberg (in combinatie met de autobereikbaarheid) een factor is waarbij verbetering noodzakelijk is. Voor opdrachtgevers uit het westen van het land wordt Hardenberg als ver weg gezien en slecht bereikbaar. Deze bereikbaarheid issues hebben invloed op het imago van de gemeente en speelt in de hoofden van de ondernemers.

## Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1 Aanleiding	9
1.1.1 <i>Maatschappelijke aanleiding</i>	9
1.1.2 <i>Wetenschappelijke aanleiding</i>	9
1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling	10
1.3 Opbouw rapport	11
<b>Hoofdstuk 2: Sociaal-economische achtergrond gemeente Hardenberg</b>	<b>13</b>
2.1 Sociaal-economische achtergrond/ontwikkelingen	13
2.1.1 <i>Arbeidsmarkt</i>	13
2.1.2 <i>Bedrijvigheid</i>	13
2.2 Samenwerking met bedrijven	14
2.2.1 <i>Instrumenten</i>	14
2.2.2 <i>Beleid in de praktijk</i>	15
<b>Hoofdstuk 3: Theoretisch kader</b>	<b>16</b>
3.1 Definitie lokale verankering en honkvastheid	16
3.2 Plaats van lokale verankering in diverse economisch-geografische stromingen	17
3.2.1 <i>(Neo)klassieke economisch-geografische stroming en New Economic Geography</i>	17
3.2.2 <i>Behaviorale en institutionele stroming en evolutionaire economie</i>	18
3.2.3 <i>Conclusie</i>	18
3.3 Honkvastheid: bedrijfsinterne en bedrijfsexterne factoren	19
3.3.1 <i>Bedrijfsinterne factoren</i>	20
3.3.2 <i>Conclusie bedrijfsinterne factoren</i>	20
3.3.3 <i>Bedrijfsexterne factoren</i>	21
3.3.4 <i>Conclusie bedrijfsexterne factoren</i>	22
3.4 Samenwerkingsvormen overheid en bedrijfsleven	23
3.4.1 <i>Samenwerking met het bedrijfsleven</i>	23
3.4.2 <i>Overheidsparticipatietrap</i>	23
3.5 Conceptueel model	24
3.6 Hypothesen	26
<b>Hoofdstuk 4: Methodologie</b>	<b>27</b>
4.1 Enquête	27
4.1.1 <i>Operationalisatie enquête</i>	27
4.1.2 <i>Gebruik enquêtevragen</i>	28
4.2 Interviews	30
4.2.1 <i>Operationalisatie interviews</i>	30
4.2.2 <i>De geïnterviewde bedrijven</i>	31
4.3 Honkvastheid: hoe te meten?	33
4.3.1 <i>Verhuisbewegingen</i>	33
4.3.2 <i>Regionale binding</i>	33
4.3.3 <i>Locatiespanningsmaat</i>	33

4.4 Het toetsen van de hypothesen	35
4.4.1 Hypothesen 1, 2, 3 en 4	35
4.4.2 Hypothesen 1a, 2a, 3a en 4a	36
4.4.3 Hypothese 5	37
4.5 Ethiek en representativiteit van het onderzoek	37
<b>Hoofdstuk 5: Resultaten</b>	<b>38</b>
5.1 Ondernemersklimaat	38
5.2 Verhuisbewegingen (verleden) en motieven	40
5.2.1 Verhuisbewegingen verleden	40
5.2.2 Push- en pullfactoren	40
5.3 Honkvastheid (toekomst)	42
5.3.1 Plannen voor bedrijfsverplaatsingen	42
5.3.2 Locatiespanningsmaat	44
5.4 Regionale binding	45
5.4.1 Verklaring keuze Hardenberg: verbondenheid met regio door regionaal personeelsbestand	46
5.4.2 Verklaring keuze Hardenberg: verbondenheid met regio door roots (invloed van persoonskenmerken)	47
5.4.2 Verklaring keuze Hardenberg: (incidentele) oorzaken	47
5.5 Hypothesen	48
5.5.1 Hypothesen 1, 2, 3 en 4	48
5.5.2 Hypothesen 1a, 2a, 3a en 4a	50
5.5.3 Hypothese 5 (2 vormen)	53
5.6 Beleidsverbeteringen vanuit de ondernemers	54
<b>Hoofdstuk 6: Conclusie</b>	<b>57</b>
6.1 Sociaal-economische context en samenwerking bedrijven	57
6.2 Honkvastheid	58
6.3 Bedrijfsinterne factoren en het verankeringsproces	59
6.4 Bedrijfsexterne factoren en het verankeringsproces	59
6.5 Aanbevelingen	60
6.5.1 Beleidsaanbevelingen (maatschappelijke discussie)	60
6.5.2 Onderzoek aanbevelingen (wetenschappelijke discussie)	63
Literatuurlijst	66
Bijlage 1: Gebruikte enquête	70
Bijlage 2: Interview guide	80
Bijlage 3: Gecodeerde transcripten	81



## Hoofdstuk 1: Inleiding

### 1.1 Aanleiding

#### 1.1.1 Maatschappelijke aanleiding

*“In Hardenberg zijn ondernemers van oudsher nauw met elkaar verbonden. Ze treffen elkaar in formele netwerken zoals industriekringen en business clubs, maar ook privé. Die inbedding zorgt voor een sterke binding met hun woonplaats. Ook al zijn de ondernemers over de hele wereld actief, ze willen hier hun bedrijf hebben”* (Hospers, 2016, p. 21). Hospers (2016) schetst hiermee een positief beeld over het vestigingsmilieu van Hardenberg. Ondanks deze sterke binding van de ondernemers met de gemeente Hardenberg, heeft de gemeente Hardenberg net als andere gemeenten te kampen met het verlies van bedrijven/ondernemers die besluiten zich elders te vestigen. Zo besloot in 2004 Wehkamp.nl het distributiecentrum te verplaatsen buiten de gemeentegrenzen van Hardenberg naar Zwolle. De 200 vaste krachten kregen de mogelijkheid om mee te verhuizen naar de nieuwe werkplek in Zwolle. Door het vertrek kwam er echter een einde aan de bedrijfsactiviteiten van Wehkamp.nl binnen de gemeentegrenzen van Hardenberg (RTV Oost, 2014). Zo vertrokken tussen 2011 en 2016 omstreeks de 60 bedrijven uit de gemeente Hardenberg (Stec Groep, 2017).

Bedrijven, bijvoorbeeld Wehkamp.nl, bieden werkgelegenheid aan de lokale bevolking. Bedrijven zijn daarmee van oudsher een belangrijke doelgroep voor citymarketing (Hospers, 2010). Het belang van het behouden van de bestaande bedrijven blijkt ook uit het feit dat de nieuwe banen in de gemeente Hardenberg vooral worden gecreëerd in de bestaande bedrijven (Stec Groep, 2017). Daarnaast dragen bedrijven bij aan de innovatiekracht en economische groei in de regio. Enkele gemeenten zijn zelfs van één of enkele bedrijven afhankelijk (Hospers, 2010). Het verankeren van bedrijven in de regio heeft zowel positieve effecten voor de regio als het bedrijf. Het vergroot de overlevingskansen van een bedrijf en daarnaast heeft het een positief effect op de lokale economie en op het sociale weefsel van een regio (Brouwer & Gijzen, 2007).

Om het verankeringsproces goed tot stand te laten komen/goed te begeleiden is samenwerking tussen de ondernemers en de overheid vereist. Voor de samenwerking tussen deze verschillende actoren is het van belang dat de ondernemers zich bewust zijn van het maatschappelijke belang en de meerwaarde zien van de plannen vanuit de gemeente (Ministerie van Economische Zaken, 2010; Van den Berg e.a., 2004). Wanneer lokale bedrijven meer lokaal verankerd zijn in de lokale regio/samenleving, zullen ze eerder het maatschappelijk belang erkennen en dus eerder bereid zijn om samen te werken (Wintjes, 2001). In deze scriptie ligt daarom de focus op lokale verankering van het bedrijfsleven.

#### 1.1.2 Wetenschappelijk aanleiding

Onderzoek naar bedrijfsmigratie over de periode 1999-2006 wijst uit dat in Nederland jaarlijks 4% van het totale aantal bedrijven verhuist. Het gaat hierbij om 18.000 ondernemingen, deze zijn samen goed voor 200.000 werknemers. Hiervan blijft 75% van de ondernemingen binnen de gemeentegrenzen en 94% van de bedrijvenpopulatie verhuist binnen dezelfde arbeidsmarktregio (Van Oort et al., 2007). Pellenbarg (2005) maakt onderscheid in twee categorieën factoren die van invloed zijn op een migratiebeslissing van een bedrijf. Namelijk de bedrijfsinterne factoren en de bedrijfsexterne factoren. Bij bedrijfsinterne factoren kan gedacht worden aan de leeftijd of de

omvang van het bedrijf. Onder bedrijfsexterne factoren vallen zaken buiten het bedrijf om, zoals de mogelijkheid tot uitbreiding op locatie, de bereikbaarheid en verder de kwaliteit, representativiteit en kosten van het bedrijfspand.

Naast de rol van de arbeidsmarkt ontbreekt vaak de factor overheid in de uitkomsten van het onderzoek naar bedrijfsmigratiemotieven. Pellenbarg (2005) geeft de verwachting aan dat ruimtelijk beleid van overheidsinstanties een rol moet spelen in het locatiekeuzegedrag van bedrijven. Bedrijven verhuizen bijvoorbeeld omdat ze moeten wijken door milieuregels of door stadsvernieuwingsoperaties. Daarnaast proberen gemeenten met ruimtelijke beleid en het aanbieden van faciliteiten te voorkomen dat bedrijven wegtrekken uit de regio. Pellenbarg (2005) wijst op de *“de rol van institutionele factoren bij het verplaatsingsproces en hoe het principe van de lokale en regionale ‘embeddedness’ daarbij precies werkt, dat in de institutionele benadering zo centraal staat”* (p. 22). Stam (2003) legt in zijn onderzoek de nadruk op de inbedding van de bedrijfsactiviteiten in lokale en regionale relatienetwerken. Te denken valt aan relaties met leveranciers, afnemers, andere marktpartijen, overheden en andere instituties en het persoonlijke relatienetwerk van de ondernemers zelf. Stam komt tot de conclusie dat deze net genoemde netwerken bedrijven aan de regio binden en daarbij voor het bedrijf een succesfactor zijn. Pellenbarg (2005) pleit dat dieper inzicht in de aard en werking van deze netwerken noodzakelijk is. Dit inzicht moet de basis kunnen vormen voor ‘anchoring strategies’ van lokale en regionale overheden die ernaar streven lokale bedrijven te binden aan hun vestigingsplaats en in dit geval de gemeente Hardenberg. Ook Figueiredo et al. (2002) en Cooke et al. (2005) wijzen aan dat er meer inzicht nodig is naar het effect van lokaal sociaal kapitaal op locatiebeslissingen van bedrijven.

Tal van gemeenten investeren in zogenaamde koude citymarketing, dit staat voor het aantrekken van bedrijven vanuit andere gemeenten, kortom acquisitie. Gezien de net genoemde cijfers (75% van de verhuisde bedrijven blijft binnen de gemeentegrenzen) vissen de gemeenten in een vijver met een relatief gering aantal bedrijven. Het ligt dus meer voor de hand om te investeren in de eigen bedrijvenpopulatie. Deze zogenaamde warme citymarketing staat voor goede serviceverlening aan bestaande bedrijven en levert veel meer op. Kortom: *“De relevante vraag voor gemeenten is dan ook: hoe kunnen we bestaande bedrijven houden in plaats van nieuwe trekken?”* (Hospers, 2010, p. 21).

## **1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling**

Ondank de sterke binding van de ondernemers met de gemeente Hardenberg vertrekken er bedrijven naar naburige gemeenten (Hospers, 2016; Stec Groep, 2017). Het is de taak van de gemeente Hardenberg om te zorgen dat het bedrijvenbestand nog honkvaster wordt en meer verankerd wordt met de lokale economie.

Het doel van het onderzoek is om vast te stellen hoe honkvast de ondernemers/bedrijven zijn in de gemeente Hardenberg. Daarnaast is een ander doel het vast stellen van de verbeteringsmogelijkheden om de honkvastheid van de ondernemers/bedrijven te vergroten om deze bedrijven te behouden. De hoofdvraag is daarom als volgt geformuleerd:

*In hoeverre zijn ondernemers in de gemeente Hardenberg verankerd en hoe stimuleer je als gemeente Hardenberg het verankeringsproces van ondernemers?*

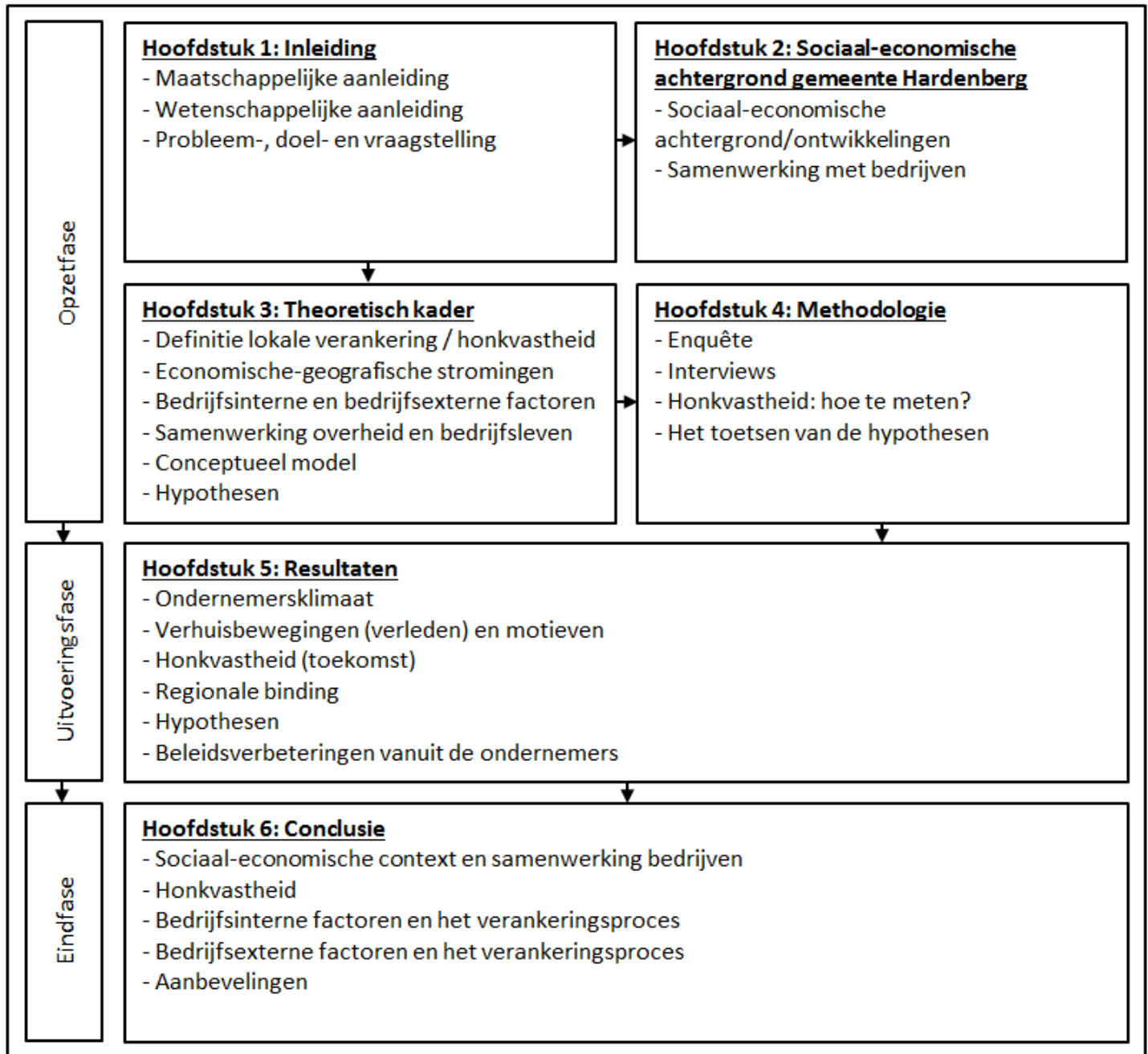
Om deze vraag zo goed mogelijk te beantwoorden zijn de volgende vijf deelvragen geformuleerd:

- 1) Wat is de huidige sociaal-economische context van de gemeente Hardenberg en haar samenwerking met de lokale bedrijven?
- 2) Hoe honkvast/verankerd zijn de ondernemers in de gemeente Hardenberg?
- 3) Welke bedrijfskenmerken hebben invloed op het verankeringsproces van de ondernemers en daarmee op de honkvastheid van bedrijven?
- 4) Welke externe bedrijfsfactoren in de gemeente Hardenberg hebben invloed op het verankeringsproces van de ondernemers en daarmee op de honkvastheid van bedrijven?
- 5) Welke aanbevelingen, voor zowel onderzoek als beleid, kunnen aan de hand van dit onderzoek gedaan worden?

### **1.3 Opbouw rapport**

Figuur 1.1 (volgende pagina) geeft de opbouw van het rapport weer. Hoofdstuk 1 bevat de inleiding in het onderzoek waar het maatschappelijk en wetenschappelijk belang wordt geschetst. Daarnaast worden hier de hoofd- en deelvragen gepresenteerd. Hoofdstuk 3 bevat de huidige sociaal-economische context van de gemeente Hardenberg en haar samenwerking met lokale bedrijven. Hoofdstuk 3 bevat het theoretisch kader voor het onderzoek, hier wordt het begrip verankering gedefinieerd. Daarnaast wordt ingegaan op bedrijfsinterne en bedrijfsexterne factoren die invloed hebben op de honkvastheid van bedrijven. Daarnaast wordt kort stil gestaan bij de samenwerking tussen gemeenten en bedrijven. Het theoretisch kader mondt uit in enkele hypothesen en een conceptueel model. Hoofdstuk 4 bevat de methodologie; hier wordt op de operationalisatie van de enquête en de interviews ingegaan. Daarnaast wordt ingegaan hoe honkvastheid van ondernemers/bedrijven te meten valt, waar de locatiespanningsmaat de centrale rol in neemt. Ten slotte wordt ingegaan op de gebruikte statistische toetsen. Hoofdstuk 5 bevat de resultaten, dit hoofdstuk mondt uit in hoofdstuk 6 waar de conclusies worden weergegeven.

Figuur 1.1 Opbouw van het rapport



## **Hoofdstuk 2: Sociaal-economische achtergrond gemeente Hardenberg**

### **2.1 Sociaal-economische achtergrond/ontwikkelingen**

#### *2.1.1 Arbeidsmarkt*

De gemeente Hardenberg kent ongeveer 24.500 arbeidsplaatsen. De groot- en detailhandel is de grootste sector qua het aantal arbeidsplaatsen, ruim 5.000 mensen zijn werkzaam in deze sector. Daarnaast is de sector industrie en de agrarische sector relatief sterk vertegenwoordigd in de gemeente Hardenberg. Het aandeel van deze sectoren ligt in Hardenberg op een stuk hoger niveau wanneer dit vergeleken wordt met het regionale en landelijke gemiddelde. De afgelopen jaren zijn in zowel de industrie als de agrarische sector het aantal banen aanzienlijk afgenomen.

Hardenberg heeft een regionale werkgelegenheidsfunctie. Werknemers in Hardenberg komen voor het grootste deel uit de gemeente zelf (omstreeks 70%) en daarnaast voor een groot deel uit de omliggende gemeenten. De meeste inwoners uit Hardenberg werken in de gemeente zelf (bijna 60%), maar ook in de wat grotere kernen en steden in de omgeving zoals Zwolle, Hoogeveen en Almelo. De inwoners van de gemeente Hardenberg werken relatief vaak voor een baas. Ondanks dat het aantal ZZP'ers de afgelopen jaren met een derde is gestegen, ligt het aandeel ZZP'ers in de gemeente Hardenberg onder het Nederlands niveau.

In Hardenberg participeren inwoners actief op de arbeidsmarkt. De participatiegraad is gemiddeld hoger dan elders in het land. Bovendien is het aantal bijstandsuitkeringen ten opzichte van de beroepsbevolking erg laag vergeleken met zowel het landelijke, provinciale en regionale cijfer. Bovenstaande resulteert in een relatief lage werkloosheid, het werkloosheidscijfer ligt onder het landelijke gemiddelde. Het werkloosheidscijfer onder de hoger opgeleiden ligt echter op een relatief hoog niveau (Stec Groep, 2017).

#### *2.1.2 Bedrijvigheid*

De groot- en detailhandel, de agrarische sector en de bouwnijverheid vormen de 3 sectoren met de meeste Hardenbergse bedrijven. Daarnaast kent de landbouwsector een relatief grote omvang: de sector is gemiddeld vier keer sterker vertegenwoordigd gelet op het Nederlands gemiddelde. De sectoren advies en onderzoek en informatie en communicatie zijn juist ondervertegenwoordigd in de gemeente Hardenberg (zie tabel 2.1)

**Tabel 2.1 Aantal en aandeel vestigingen per sector (Stec Groep, 2017)**

Sector	Aantal	Percentage
Groot- en detailhandel	1.010	24%
Agrarische sector	800	19%
Bouwnijverheid	540	13%
Advies en onderzoek	410	10%
Zorg	250	6%
Overige dienstverlening	200	5%
Horeca	190	4%
Industrie	170	4%
Overige zakelijke diensten	150	4%
Onderwijs	110	3%
Vrije tijd sector	100	2%
Overig	260	6%

De groei van het aantal bedrijven in de gemeente Hardenberg loopt achter vergeleken met het Nederlandse en regionale gemiddelde. Nieuwe banen worden vooral gecreëerd in bestaande bedrijven, dit geeft ook het belang aan om het bestaande bedrijvenbestand te koesteren. Hardenberg is een relatief ondernemende gemeente, het gemiddeld aantal starters per 1.000 inwoners/bedrijven ligt boven het landelijk en Overijsselse gemiddelde.

Nieuwe bedrijven die zich komen vestigen in Hardenberg van buiten de gemeente komen vooral uit de sectoren (detail)handel, bouw en specialistische zakelijk diensten. In de periode 2011-2016 kwamen ruim 60 nieuwe bedrijven naar de gemeente Hardenberg, het overgrote deel van de nieuwe vestigende bedrijven komen vooral vanuit omliggende gemeenten zoals Coevorden.

## **2.2 Samenwerking met bedrijven**

### *2.2.1 Instrumenten*

Het Bedrijvenloket is er voor de eerstelijns vragen, gedacht kan worden aan vragen over de bestemming van een bepaald gebied. Een verlengstuk van het Bedrijvenloket is het Bedrijven Service Team, dit team is het eerste aanspreekpunt voor de ondernemers binnen de gemeente Hardenberg. Het team denkt onder andere mee over geschikte vestigingslocaties en helpt bij bedrijfsuitbreidingen.

Daarnaast beschikt de gemeente Hardenberg over een Accountmanager Bedrijven. Ondernemers kunnen met vragen over vergunningen, bedrijfsgronden en dergelijke bij de Accountmanager Bedrijven terecht. Deze accountmanager koppelt bovenstaande intern terug binnen de organisatie.

Verder beschikt de gemeente Hardenberg over een Werkgeversberaad welke in 2013 is gestart. De leden van het beraad adviseren de gemeente Hardenberg en haar maatschappelijke partners over het te voeren sociaal-economische beleid. Het Werkgeversberaad Hardenberg heeft op basis van een sociaal-economische analyse van de regio Hardenberg een Economische Visie opgesteld. In de visie gaat het Werkgeversberaad in op de vraag waar de economische focus in 2020 in de regio Hardenberg moet liggen. De Economische Visie mondt uit in een drietal kansrijke speerpunten voor de economie van de regio Hardenberg. Van landbouw tot agri-business, naar een kwalitatief hoogwaardige maakindustrie en ontdek, beleef & geniet. Dat zijn de drie kansrijke speerpunten voor

de economie van de regio Hardenberg die het Werkgeversberaad Hardenberg benoemt in de Economische Visie regio Hardenberg 2020 (Gemeente Hardenberg, 2014). De Economische Uitvoeringsagenda vertaalt de Economische Visie voor de regio Hardenberg.

Daarnaast beschikt de gemeente Hardenberg over zogenaamde Ambassadeurs, samen zorgen de Ambassadeurs ervoor dat ondernemers uit de regio Hardenberg weten welke kansen en mogelijkheden er zijn. Dat doen ze door kennis te delen en projecten of samenwerkingsverbanden te stimuleren. Daarnaast zijn zij actief aanwezig bij bijeenkomsten in de regio, waarbij ze collega-ondernemers meenemen (Gemeente Hardenberg, 2015).

Binnen de gemeente Hardenberg is er een ondernemershuis (Ondernemershuis voor het Vechtdal) actief waarbij ondernemers worden geholpen met allerlei ondernemersvraagstukken. Daarnaast beschikt de gemeente over een startershuis (Startershuis DOEN!), hier worden starters gefaciliteerd en krijgen deze de kans om op een laagdrempelige manier te experimenteren met ondernemerschap.

In de gemeente Hardenberg is er naar eigen zeggen sprake van een bestuurlijk lage drempel, bestuurders binnen de gemeente Hardenberg zijn makkelijk toegankelijk voor ondernemers. Verder is de gemeente Hardenberg lid van de industriekringen binnen de gemeente Hardenberg. Daarnaast is het Regionaal bureau zelfstandigen (Rbz) actief binnen de gemeente Hardenberg. Het Rbz voert regelingen voor financiële hulp aan zelfstandigen uit voor diverse gemeenten in de regio, waaronder ook de gemeente Hardenberg. Ten slotte worden door middel van het WERKplein werkzoekenden in contact gebracht met werkgevers binnen de gemeente Hardenberg.

### *2.2.2 Beleid in de praktijk*

Uit de rapportage MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland 2015/2016 van Lexnova (2016) krijgt het ondernemersklimaat in Hardenberg een 7,1. De waardering voor dat klimaat berust op door de gemeente beïnvloedbare factoren, zoals regelgeving, lokale belastingen, openbare voorzieningen en ondernemersvriendelijkheid. In 2013 kreeg de gemeente Hardenberg een 7,0 op dit onderdeel.

Daarnaast is aan alle ondernemers gevraagd om een rapportcijfer (tussen 1 en 10) te geven voor de prijs-kwaliteitsverhouding van gemeentelijke producten en belastingen, oftewel op het aspect 'waar voor uw geld'. Het gaat hierbij om lasten als Onroerende Zaak Belasting, rioolheffing en leges voor vergunningen, tegenover investeringen in openbare voorzieningen, bedrijfsterreinen, citymarketing en dergelijke. De gemeente Hardenberg kreeg hiervoor een 6,5. In 2013 kreeg de gemeente een 6,8 op dit onderdeel.

Bovenstaande geeft een kort beeld over hoe de ondernemers uit de gemeente Hardenberg tegen de gemeente Hardenberg aankijken. In het theoretisch kader komt naar voren dat het beeld dat ondernemers hebben van een gemeente invloed kan hebben op de vestigingslocatie van een bedrijf.

## Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

### 3.1 Definitie lokale verankering en honkvastheid

Lokale verankering kent geen vaste definitie, hierdoor zijn de vele studies over dit onderwerp ('embeddedness') lastig te vergelijken (Hess, 2004). In de literatuur is er discussie gaande over welke verschillende actoren in welke constructies verankerd zouden moeten zijn en op welke geografische schaal dit plaats vindt. Het concept verankering werd in 1944 geïntroduceerd door Polanyi, in deze tijd was het heersende idee dat de mens compleet rationeel handelde. Hier tegenover werd het concept 'embeddedness' geplaatst. Polanyi schetst dat de economie is ingebed in zowel economische als niet-economische instituties (Hess, 2004). Een andere verkenner wat betreft het concept verankering is Granovetter. Granovetter (1985) concludeert dat economische relaties altijd een uiting zijn van sociale relaties. Dit heeft de implicatie dat bedrijven niet volledig rationaal handelen en dus niet altijd kiezen voor de meest winstgevende vestigingslocatie. Dit correspondeert met de theorie van Herbert Simon over de zogenaamde 'bounded rationality'. In deze theorie wordt er gesteld dat de mens beperkt beschikt over informatie, cognitieve beperkingen kent en maar een beperkte tijd heeft om tot een besluit te komen (Simon, 1993). De ondernemer is geen homo economicus die alleen maar naar winst streeft, maar de ondernemer is een tevredenheidsstrevende welke genoeg neemt met een vestigingsplaats die aansluit bij zijn aspiraties, mentaliteit en privéleven (Hospers, 2010). Bij het locatievraagstuk gaat het dus om 'satisficing' in plaats van 'optimizing': *"the real world is populated by a broad spectrum of bounded rational, satisficing locational actors and not by undifferentiated profit maximizers"* (Pred, 1967, p. 91).

Een ander begrip dat nauw verband houdt met lokale verankering is 'place attachment'. Bij 'place attachment' staat echter niet de binding van bedrijven met de lokale omgeving centraal, maar meer de binding van de lokale bewoner met zijn woonomgeving. Het bovenstaande geeft aan dat het begrip lokale verankering ('embeddedness') geen vaste definitie kent. In het onderzoek naar verankering van Amerikaanse en Japanse bedrijven in Nederland komt Wintjes (2001) met de volgende definitie:

*"Met de term verankering duiden we op een ruimtelijke inbedding, een locationele inertie<sup>1</sup> die voortkomt uit een cumulatief proces van investeringen en wederzijdse aanpassingen in de diverse relaties tussen bedrijf en vestigingsregio"* (Wintjes, 2001, p.34).

Met ruimtelijke inbedding doelt Wintjes op het geografische aspect, dit duidt er op dat lokale verankering gebonden is aan een locatie. Deze gebondenheid van een bedrijf aan een locatie is afhankelijk van een cumulatief proces, hiermee wordt geschetst dat lokale verankering padafhankelijk is. De 'embeddedness' in sociale netwerken op een bepaalde ruimtelijke schaal heeft specifieke implicaties voor de verplaatsingsdynamiek van een bedrijf. Verder kan de locationele inertie worden versterkt door vaste kosten, bestaande netwerkrelaties, investeringen in locatie en goederen (Brouwer, 2005). Met het verstrijken van de tijd raken bedrijven meer en meer ingebed in hun lokale omgeving. Een logische gevolg hiervan is dat de verwevenheid met de lokale omgeving sterker is bij de oudere bedrijven: *"Hoe langer bedrijven op een bepaalde plek zitten, hoe sterker de sociaal-economische relaties van een bedrijf tot een ruimtelijke verankering leiden met die locatie en de omgeving van het bedrijf"* (Brouwer & Gijzen, 2007, p. 8). Kortom, locationeel inert gedrag van

---

<sup>1</sup> Locationele inertie betekent dat een bedrijf geneigd is vast te roesten op zijn huidige vestigingsplaats.



een bedrijf impliceert het ontstaan van weerstand tegen een verplaatsing van het bedrijf naar een andere locatie. Door de tevredenheid en gehechtheid van sociale netwerken die een bedrijf kent ontstaat er een zogenaamde ruimtelijke 'lock-in'. De sociale netwerken kunnen leiden tot een lagere kans op verhuizing van bedrijven, omdat er een ontwrichting kan ontstaan van het huidige sociale netwerk van een bedrijf (Brouwer, 2005).

Een andere definitie die nauw verband houdt met lokale verankering is die over regionale inbedding van Atzema et al. (2017):

*“De structurele integratie van bedrijven in de regionale economie via bedrijfsrelaties en arbeidsmarkt”* (Atzema et al., 2017, p. 174).

Met structureel wordt aangegeven dat het gaat om een proces dat plaats vindt over meerdere jaren. Net als in de definitie van Wintjes (2001) staan de relaties tussen verschillende actoren centraal. Een andere component dat Atzema et al. (2017) noemen is de integratie via de arbeidsmarkt.

De mate van lokale verankering kan bepaald worden aan de mate van honkvastheid van bedrijven. De mate van honkvastheid gaat in op de ruimtelijke inbedding uit de definitie van Wintjes (2001). Deze honkvastheid kan bepaald worden aan de hand van verhuisbewegingen van bedrijven binnen een bepaald gebied en in dit geval de gemeente Hardenberg. Een andere maat om de ruimtelijk inbedding en dus de honkvastheid van bedrijven te bepalen is de zogenaamde locatiespanningsmaat. Hoe hoger de locatiespanning, hoe meer bedrijven zullen uitwijken naar een andere vestigingsplaats (buiten de eigen gemeente/provincie) (Van Steen, 1998). Deze maat komt meer aan bod in de methodologie, hoofdstuk 4.

### **3.2 Plaats van lokale verankering in diverse economisch-geografische stromingen**

Hieronder volgt een korte toelichting op de economisch-geografische stromingen en de plaats van lokale verankering binnen deze verschillende stromingen.

#### *3.2.1 (Neo)klassieke economisch-geografische stroming en New Economic Geography*

Rond het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw en aan het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw kwam de *klassieke economische geografie* op (Barnes, 2000). Een voorbeeld van een theorie die aan deze stroming gekoppeld kan worden is de klassieke kostentheorie van Max Weber uit 1909. Volgens deze theorie kiest een bedrijf waar de kosten van arbeid, productie en transport in totaal het laagst zijn (Brouwer et al., 2004; McCann, 2001).

Rond de jaren 30 in de 20<sup>e</sup> eeuw is er een kleine verschuiving van deze klassieke economisch-geografische stroming naar de neoklassieke stroming. Naast de kostenminimalisering (stond eerst centraal) is er ruimte voor andere factoren zoals productiefactoren, schaalvoordelen en winstmaximalisatie. Een voorbeeld van een theorie die aan deze stroming gekoppeld kan worden is de Centrale Plaatsen Theorie van Christaller uit 1933. In het model van Christaller bepaalt het verzorgingsgebied van een product of dienst het patroon van de nederzettingen (McCann, 2001). In deze stromingen wordt er niet specifiek ingegaan op lokale verankering, de focus ligt op economische acties.

De hedendaagse beweging *New Economic Geography* heeft hernieuwde interesse voor de ideeën en concepten uit de neoklassieke stroming (Brouwer, 2004). Met de tekortkomingen van de neoklassieke theorieën (uitgaan van optimale rationaliteit) komen de locatiefactoren van de neoklassieke stroming weer naar voren: transportkosten, arbeidskosten en marktgrootte (McCann, 2001; Brouwer, 2004). Een bedrijf verhuist naar een ander gebied omdat hier meer winst valt te behalen, de zogenaamde emotionele kosten van een verhuizing spelen hier geen rol. Bij deze beweging ligt er minder nadruk op de sociale samenhang van bedrijven met de regio.

### 3.2.2 Behaviorale en institutionele stroming en evolutionaire economie

De bovengenoemde drie stromingen verwerpen het idee van optimale rationaliteit van de mens, de besluitvorming van de mens wordt ook beïnvloed door de persoonlijke voorkeuren van de mens (Brouwer et al., 2004). De eerder genoemde Pred is met zijn 'behavioral matrix' kenmerkend voor de *behaviorale stroming*. Deze theorie gaat over het vermogen van een ondernemer om een goede locatiebeslissing te nemen, welke afhangt van de hoeveelheid kennis van de ondernemer en het vermogen om deze kennis om te zetten (Pred, 1967). Deze behaviorale stroming impliceert honkvastheid van bedrijven, bedrijven verhuizen niet zolang de locatie voldoet. Wanneer een bedrijf om wat voor reden dan ook toch besluit om te verhuizen, heeft een locatie dicht bij de huidige de voorkeur. Lokale verankering speelt dus wel degelijk een rol binnen deze stroming.

De *institutionele stroming* richt zich op het grotere geheel van actoren en instituties in plaats van op de individuele ondernemer. Formele instituties (wetten en instanties zoals de overheid) en informele instituties (normen en waarden) hebben het gevolg dat interacties tussen bedrijven onderling en met hun consumenten voorspoedig verlopen. Lokale verankering speelt binnen deze stroming een grote rol, de ondernemers zijn binnen de eigen regio bekend met de formele en informele instituties en zullen over het algemeen vooral zaken doen met deze bekende partijen (Brouwer et al., 2004).

De *evolutionaire economie* is een relatief nieuwe stroming binnen de economische geografie die aansluit bij de institutionele stroming en heeft de evolutionaire biologie als basis (McCann, 2001). In plaats van de ondernemer staat het bedrijf hier centraal. Wil het bedrijf overleven dan moet het zich kunnen aanpassen aan de omgeving en veranderende omstandigheden. Eerdere beslissingen en resultaten uit het verleden bepalen het huidige succes van een bedrijf of regio; afhankelijkheid staat dus centraal binnen deze stroming. Binnen deze stroming gaat men ervan uit dat bedrijven zich aanpassen aan de omgeving en zich hiermee lokaal verankeren.

### 3.2.3 Conclusie

Onderstaande tabel (tabel 3.1) geeft een overzicht over welke rol lokale verankering speelt binnen de verschillende economisch-geografische stromingen. Bij de behaviorale, institutionele en evolutionaire stroming speelt de lokale verankering van bedrijven een grote rol. Binnen de (neo)klassieke economisch-geografische stroming en de *New Economic Geography* speelt lokale verankering (vrijwel) geen rol.

**Tabel 3.1 Plaats van lokale verankering in diverse economisch-geografische stromingen (Brouwer et al., 2004; McCann, 2001)**

Stroming	Plaats van lokale verankering binnen de stroming
(Neo)klassieke economisch-geografische stroming	Lokale verankering speelt geen rol binnen deze stroming, de focus ligt hier puur op de economische acties. Bedrijven verhuizen vanwege kostenminimalisatie of winstmaximalisatie.
New Economic Geography	Lokale verankering speelt geen rol binnen deze stroming, er wordt minder nadruk op de sociale samenhang van bedrijven met de vestigingsregio gelegd.
Behaviorale stroming	Zolang de huidige locatie aan de eisen voldoet, verhuizen de bedrijven niet. Wanneer er toch een verhuizing plaats vindt, dan verplaatsen deze bedrijven zich vooral in de eigen regio.
Institutionele stroming	Bedrijven zijn lokaal verankerd, men blijft voornamelijk zaken doen met bekende partijen en instituties.
Evolutionaire stroming	Om te overleven moet bedrijven zich aanpassen aan de omgeving en verankeren lokaal op deze manier.

### 3.3 Honkvastheid: bedrijfsinterne en bedrijfsexterne factoren

Er zijn al heel wat studies verschenen die onderzoeken waarom bedrijven verhuizen. Doorgaans wordt er onderscheid gemaakt tussen de zogenaamde 'push'- en 'pull'- factoren. Pushfactoren zijn de factoren die maken dat een bedrijf niet meer op de huidige vestigingslocatie kan of wil blijven. Het is hierbij zinvol om onderscheid te maken tussen enerzijds veranderingen in de vestigingsplaatsen die voortvloeien uit bedrijfsinterne veranderingen (bedrijfsinterne pushfactoren) en anderzijds veranderingen in kenmerken van de vestigingslocatie zelf (bedrijfsexterne pushfactoren). Uit de literatuur blijkt dat de bedrijfsinterne pushfactoren over het algemeen belangrijker zijn bij het op gang brengen van een verhuisproces dan de bedrijfsexterne pushfactoren. Bij de bedrijfsinterne factoren kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een verandering in het productieproces (Van Steen, 1998).

Naast de bedrijfsinterne pushfactoren hebben, zoals net aangegeven, de bedrijfsexterne pushfactoren invloed op een bedrijfsverplaatsing. Deze bedrijfsexterne pushfactoren zijn verhuisoorzaken die voortvloeien uit absolute of relatieve veranderingen van de vestigingslocatie. Hierbij kan gedacht worden aan een arbeidstekort, het wegvallen van belangrijke leveranciers, stijgende distributiekosten als gevolg van verkeerscongestie of een stijging van de huisvestingskosten (Van Steen, 1998).

Pullfactoren trekken een bedrijf naar een nieuwe locatie. Uit de literatuur blijkt dat deze pullfactoren vaak het spiegelbeeld van de als negatief ervaren pushfactoren zijn.

Het bestaan van pushfactoren heeft niet direct een bedrijfsverplaatsing tot gevolg. Allereerst moet de combinatie van pushfactoren een zeker gewicht hebben bereikt, de zogenaamde 'stress tolerance threshold' moet zijn overschreden. Deze pushfactoren moet een zodanig negatief effect hebben op de bedrijfscontinuïteit en/of performance dat een bedrijfsverplaatsing noodzakelijk is. Ten tweede zullen de verwachte voordelen van de bedrijfsverplaatsing op korte tot middellange termijn moeten opwegen tegen de verwachte nadelen van de bedrijfsverplaatsing. Ten slotte moet er vanzelfsprekend een geschikte nieuwe locatie moeten worden gevonden (Van Steen, 1998).

### 3.3.1 Bedrijfsinterne factoren

De sector waarin een bedrijf actief is heeft invloed op de mate van honkvastheid van een bedrijf en dus invloed op een migratiebeslissing. Zo ligt het voor de hand dat bedrijven uit de service sector (bijvoorbeeld zakelijk beheer of adviesdiensten) minder honkvast zijn dan industriële bedrijven. De kosten van een bedrijfsverplaatsing liggen voor industriële bedrijven op een veel hoger niveau dan voor bedrijven uit de service sector. Eerdere investeringen uit het verleden hebben op deze manier invloed op de locatiekeuze in de toekomst van een bedrijf. Naast deze zogenaamde 'sunk costs' zijn industriële bedrijven vaak groter wat een mogelijke verhuizing niet in de hand werkt (Pellenbarg, 2005; Van Wissen, 2005).

Pellenbarg (2005) geeft aan dat wanneer een bedrijf dat eerder gemigreerd is de neiging heeft om nogmaals te verhuizen. Deze type bedrijven investeren minder in het pand en zijn daardoor 'footloose' en hebben daardoor een hogere kans om nogmaals te verhuizen.

Hoe ouder het bedrijf, hoe kleiner de kans op een bedrijfsverplaatsing van het desbetreffende bedrijf. Oudere bedrijven verplaatsen zich gemiddeld minder vaak dan de jongere bedrijvenpopulatie. Deze relatief lage verplaatsingscijfers van de oude bedrijven kunnen in eerste instantie verklaard worden door de oprichtingsdatum. Uit onderzoek blijkt dat de meeste bedrijven verhuizen in hun eerste 20 levensjaren (Brouwer & Gijzen, 2007).

Verder stellen Brouwer en Gijzen (2007) dat hoe langer een bedrijf op een bepaalde plek gevestigd is, hoe kleiner de kans is op een bedrijfsverplaatsing. Dit komt doordat bedrijven welke relatief lang op een bepaalde plek gevestigd zijn vaak sterke sociaal-economische relaties kennen met de omgeving van het bedrijf en daardoor de emotionele kosten van een bedrijfsverplaatsing dermate hoog zijn. Bedrijven zijn dan lokaal verankerd: 'spatial lock-in'.

Kleine bedrijven hebben over het algemeen lagere 'sunk costs' wat deze bedrijven meer mobiel maken. Lokale werknemers, zakelijke relaties en lokale netwerken zorgen ervoor dat de 'sunk costs' van grotere bedrijven hoger zijn en dat maakt grotere bedrijven minder mobiel. Daarnaast is een bedrijfsverplaatsing voor een groot bedrijf logischerwijs organisatorisch gezien een veel grotere opgave (Van Wissen, 2005). Brouwer et al. (2004) stellen dat kleine bedrijven mobieler zijn om een viertal redenen: *"(1) they have less demanding premise requirements and less capital investment to write off; (2) small firms make a series of small locational adjustments and select the first minimum requirement site which they find, while large firms make infrequent large locational changes; (3) small firms are much more affected by redevelopment; (4) large firms have more flexibility in accommodating expansion"* (p. 339). Wanneer een bedrijf echter snel groeit is relocatie soms echter onvermijdelijk (Brouwer et al., 2004; Pellenbarg, 2005). Figueiredo et al. (2002) stellen hier tegenover dat dat kleinere bedrijven relatief meer kosten maken voor informatie over een potentiële nieuwe locatie wat een bedrijfsverplaatsing in de weg staat. Het effect van de factor bedrijfsgrootte kan volgens de literatuur dus twee kanten op werken.

### 3.3.2 Conclusie bedrijfsinterne factoren

Bedrijfsinterne factoren hebben invloed op bedrijfsverplaatsingen. Pellenbarg (2005) stelt dat bedrijfsinterne factoren de belangrijkste rol spelen voor bedrijven bij het nemen van een

verplaatsingsbeslissing, vanwege de zogenaamde ‘sunk costs’. Padafhankelijkheid speelt dus een grote rol en wanneer bedrijven toch besluiten te verhuizen dan verplaatsen ze zich regionaal.

Tabel 3.2 geeft een overzicht van bedrijfsinterne factoren en de mogelijke invloed op een bedrijfsverplaatsing volgens de literatuur.

**Tabel 3.2 Overzicht van bedrijfsinterne factoren die invloed kunnen hebben op bedrijfsverplaatsingen (Pellenbarg, 2005; Van Wissen, 2005; Brouwer & Gijzen, 2007; Brouwer et al., 2004)**

Factor	Mogelijke invloed
Sector	De richting van de mogelijke invloed verschilt per sector, industriële bedrijven zijn over het algemeen bijvoorbeeld honkvaster.
Eerdere migratie	Een eerdere migratie werkt een volgende bedrijfsverplaatsing in de hand.
Leeftijd bedrijf in jaren	Hoe ouder het bedrijf, hoe kleiner de kans op een bedrijfsverplaatsing.
Aantal jaren in dat een bedrijf is gevestigd in de gemeente Hardenberg	Wanneer een bedrijf een lange periode op een plek gevestigd is, wordt de kans op een bedrijfsverplaatsing van het desbetreffende bedrijf kleiner.
Omvang bedrijf	Hoe groter het bedrijf, hoe kleiner de kans op een bedrijfsverplaatsing.

### 3.3.3 Bedrijfsexterne factoren

De bereikbaarheid van een plek per auto of per openbaar vervoer hebben volgens de resultaten van Van Steen (1998) grote invloed op keuze voor een bedrijfsverplaatsing. De slechte bereikbaarheid en de afwezigheid van parkeerplekken zijn pushfactoren die een rol spelen bij de beslissing om te verhuizen naar een andere locatie. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Van Steen (1998) dat het bedrijfspand invloed heeft op de beslissing om het bedrijf te verplaatsen. Het pand voldoet niet meer aan de eisen en is niet meer representatief, te oud, inefficiënt, te groot of te klein. Dit zijn de factoren welke direct verband houden met het pand, de zogenaamde pandkenmerken.

Daarnaast zijn er bedrijfsexterne factoren welke invloed hebben op de keuze om een verblijf te verplaatsen die verband houden met de gemeente. ‘Zachtere’ factoren zoals het imago van de gemeente, het meedenken vanuit de gemeente met een bedrijf over een mogelijke uitbreiding en de houding van de gemeente in het algemeen hebben invloed op een migratiebeslissing. Imago speelt bij citymarketing een belangrijke rol, gemeenten willen ‘hun imago oppoetsen’, ‘zich vermarkten’, ‘een merk worden’ en daarmee ‘op de kaart komen’ (Hospers, 2010). Het belang van imago voor een stad of gemeente is enorm, zo blijkt uit onderzoek dat mensen negatieve associaties gemiddeld tien keer aan anderen doorgeven en positieve indrukken maar zo’n drie keer (Konken, 2000). Een goed imago neerzetten is een langetermijnproces: “*citymarketing is geen sprintje, maar een marathon*” (Hospers, 2010, p. 11). Zo heeft het midden van ons land een positief imago vanwege de centrale ligging, de omvang van het afzetgebied, de nabijheid van verwante bedrijven, de infrastructuur en de vermeende woonkwaliteiten. Er blijkt uit onderzoek samenhang te bestaan tussen het imago van een gemeente en de keuze van ondernemers om te vertrekken uit deze gemeente. Andere redenen welke voor een bedrijf om een locatie te verlaten zijn het gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden en de houding van de gemeente (Hospers, 2010).

Andere mogelijke oorzaken voor een bedrijfsmigratie zijn technologische veranderingen en een mismatch op de regionale arbeidsmarkt volgens Maoh & Kanaroglou (2007). De angst om gekwalificeerd personeel kwijt te vinden geeft input voor bedrijven om te veranderen van locatie (Hospers, 2010). Van Oort et al. (2007) geven aan dat de economische omvang en de afstand tot andere economische concentraties drijfveren kunnen zijn voor bedrijven om te kiezen voor een andere bedrijfslocatie. Uit onderzoek van Van Steen (1998) blijkt de verslechtering van de ligging ten opzichte van consumenten en toeleveranciers andere drijfveren voor bedrijven kunnen vormen.

### 3.3.4 Conclusie bedrijfsexterne factoren

De bovenstaande genoemde factoren kunnen er voor zorgen dat de huidige locatie niet (meer) aan de eisen voldoet van de onderneming en de ondernemer een bedrijfsverplaatsing noodzakelijk acht.

Tabel 3.3 geeft een overzicht van bedrijfsexterne factoren en de mogelijke invloed op een bedrijfsverplaatsing volgens de literatuur.

**Tabel 3.3** Overzicht van bedrijfsexterne factoren die invloed hebben op bedrijfsverplaatsingen (Van Steen, 1998; Hospers, 2010; Konken, 2000; Maoh & Kanaroglou, 2007; Van Oort et al., 2007)

Factor	Mogelijke invloed
Bereikbaarheid	Een verslechtering van de/een slechte bereikbaarheid vergroot de kans op een bedrijfsverplaatsing.
Parkeermogelijkheden	Een verslechtering van de/slechte parkeermogelijkheden vergroot de kans op een bedrijfsverplaatsing.
Bedrijfspan (kwaliteit, ruimte, representativiteit en kosten)	Naarmate het bedrijfspan niet meer voldoet aan de eisen van de ondernemer, is er een kans op een bedrijfsverplaatsing.
Imago gemeente	Een negatief imago van de gemeente werkt een bedrijfsverplaatsing in de hand.
Mogelijkheid tot uitbreiding	Het gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden werkt een bedrijfsverplaatsing in de hand.
Houding gemeente	Een negatieve houding van de gemeente werkt een bedrijfsverplaatsing in de hand.
Technologische veranderingen	Technologische veranderingen kunnen een drijfveer vormen voor een bedrijfsverplaatsing.
Geschikt arbeidsaanbod	Een mismatch op de arbeidsmarkt vormt een drijfveer voor bedrijven om te verhuizen.
Economische omvang	De economische omvang kan een drijfveer zijn voor een bedrijf om zich te verplaatsen.
Afstand tot andere economische concentraties	De afstand tot andere economische concentraties kan een drijfveer zijn voor een bedrijf om zich te verplaatsen.
Ligging t.o.v. consumenten	Een verslechtering van de/een slechte ligging ten opzichte van de consumenten vergroot de kans op een bedrijfsverplaatsing.
Ligging t.o.v. toeleveranciers	Een verslechtering van de/een slechte ligging ten opzichte van de toeleveranciers vergroot de kans op een bedrijfsverplaatsing.

### 3.4 Samenwerkingsvormen overheid en bedrijfsleven

#### 3.4.1 Samenwerking met het bedrijfsleven

Om het verankeringsproces goed tot stand te laten komen/goed te begeleiden is samenwerking tussen de ondernemers en de overheid vereist. Een belemmering in deze samenwerking tussen de ondernemers en de overheid is dat de verschillende actoren vaak niet dezelfde taal spreken. Dit komt doordat de verschillende actoren verschillende, soms tegengestelde doelstellingen en belangen hebben (Rüdiger, 1999). Jacobs (1992) heeft het over conflicterende waardesystemen, zogenaamde *syndromes* die stakeholders uit de publieke en private sector ten opzichte van elkaar hebben. De publieke sector heeft dan last van het zogenaamde ‘wachterssyndroom’ waar sociaal-maatschappelijke doelen centraal staan en de private sector van het ‘handelssyndroom’ waar commerciële doelen worden nagestreefd. Andere oorzaken waarom de samenwerking tussen ondernemers en de overheid niet optimaal is, is omdat ondernemers vaak tegen de gemeentelijke regelgeving aan lopen. Daarnaast noemen de ondernemers het inlevingsvermogen van gemeenten niet bepaald groot (Ministerie van Economische Zaken, 2010).

De gemeente kan verschillende rollen vervullen in haar samenwerking met het bedrijfsleven. Allereerst mag van een gemeente verwacht worden dat zij als aanbieder van diverse publieke voorzieningen goede *condities schept* voor haar burgers en dus haar ondernemers. De gemeente kan niet verwachten dat het bedrijfsleven in de gaten inspringt welke de gemeente laat vallen op gebied van bijvoorbeeld veiligheid. De gemeente kan ook optreden als *stimulator* en *facilitator*, hiertoe kan de gemeente verschillende instrumenten inzetten. Zo kan de gemeente optreden als partner in samenwerking met bedrijven of andere organisaties bij de uitvoering van concrete projecten. Ook kan de gemeente ondernemingen of bedrijven faciliteren door middel van financiële tegemoetkomingen. Voorwaarde is dat de gemeente initiatieven van bedrijven niet frustreert door bijvoorbeeld trage besluitvorming of onvoldoende overzicht over de eigen activiteiten. Bovenal is het echter van belang dat de gemeente meedenkt met het bedrijfsleven, bedrijven zullen dan eerder bereid zijn een bijdrage te leveren (Wijffels, 2002).

#### 3.4.2 Overheidsparticipatietrap

De overheid kan verschillende taken vervullen, figuur 3.1 laat zien de zogenaamde overheidsparticipatietrap zien. Hierin zijn de verschillende rollen welke de gemeente kan vertolken, per situatie en per onderwerp zullen politiek en bestuur moet bepalen welke rol zij voor de overheid zien weggelegd (Raad voor het openbaar bestuur, 2012).

**Figuur 3.1 De overheidsparticipatietrap (Raad voor het openbaar bestuur, 2012)**



Hierbij staan de verschillende treden voor:

- Loslaten: De overheid laat haar taak helemaal los en heeft inhoudelijk noch in het proces enige bemoeienis;
- Faciliteren: De overheid kiest een faciliterende rol als het initiatief vanzelf ontstaat en zij er belang in ziet om dat mogelijk te maken;
- Stimuleren: De overheid heeft wel de wens dat bepaald beleid of een interventie van de grond komt, maar de realisatie daarvan laat ze over aan anderen. Ze zoekt slechts naar mogelijkheden om die anderen in beweging te krijgen;
- Regisseren: Wanneer de overheid hiervoor kiest, betekent dat ook dat andere partijen een rol hebben maar dat de overheid er belang aan hecht wel de regie te hebben;
- Reguleren: Dit is het zwaarste instrument dat de overheid in kan zetten, namelijk regulering door wet- en regelgeving. De overheid kan regels handhaven en overtreding daarvan sanctioneren.

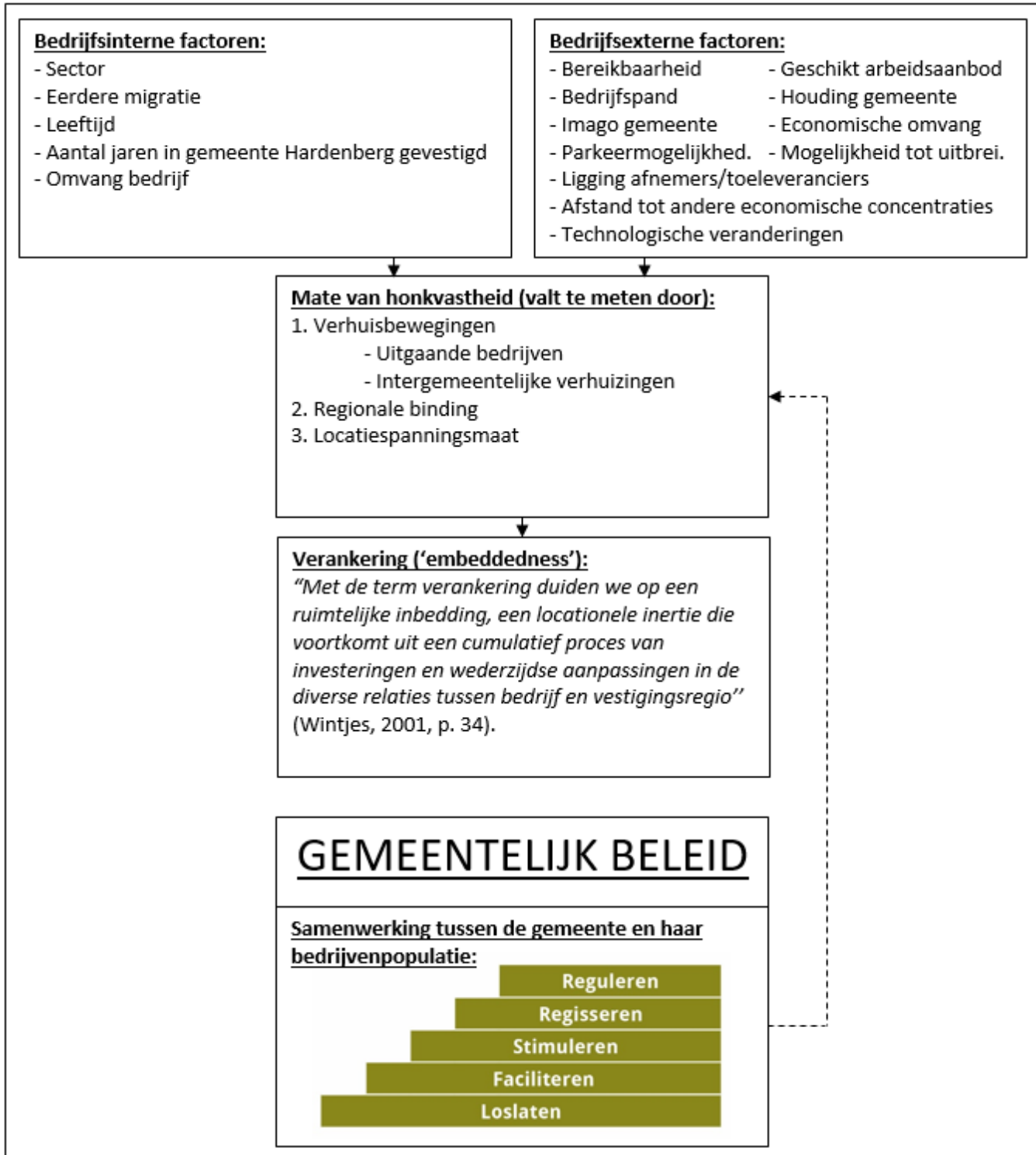
Voor de overheid bestaat er niet één ideale of beste rol, dit is afhankelijk per situatie en per onderwerp (Raad voor het openbaar bestuur, 2012). De gemeente Hardenberg stimuleert bijvoorbeeld ondernemerschap door startende ondernemers te ondersteunen met een Starterhuis (Gemeente Hardenberg, 2014). Dit voorbeeld toont aan dat de gemeente Hardenberg een rol vertolkt ten opzichte van de ondernemers. Hiermee is de gemeente Hardenberg een speler met een rol welke invloed heeft op het ondernemersklimaat en dus op de ondernemers in de gemeente Hardenberg.

### **3.5 Conceptueel model**

Het bovenstaande mondt uit in een conceptueel model (zie figuur 3.2 op de volgende pagina). Het model laat zich als volgt beschrijven: zowel bedrijfsinterne als bedrijfsexterne factoren hebben invloed op de keuze van een ondernemer om zijn of haar bedrijf te verplaatsen en bepalen dus de mate van honkvastheid. Deze mate van honkvastheid valt te meten aan de hand van verhuisbewegingen, aan de regionale binding (bijvoorbeeld hoeveel omzet kan er gerelateerd worden aan de omgeving) en aan de hand van de locatiespanningsmaat. Deze mate van honkvastheid geeft de mate van verankering van de bedrijvenpopulatie aan in een bepaald gebied. Gemeentelijk beleid moet er voor zorgen dat de mate van honkvastheid van haar bedrijvenbestand toeneemt. De gemeente kan per situatie en per onderwerp verschillende rollen aannemen.



**Figuur 3.2 Conceptueel model**



### 3.6 Hypothesen

Het theoretisch kader mondt uit in meerdere hypothesen. Pellenbarg (2005) geeft aan dat bedrijven welke eerder gemigreerd zijn de neiging hebben om nogmaals te verhuizen omdat ze minder investeren in het pand en daarom meer 'footlose' zijn. Vandaar de volgende hypothese:

Hypothese 1: De locatiespanning van een bedrijf neemt toe wanneer een bedrijf al eerder is gemigreerd.

*(Hypothese 1a: Men is eerder geneigd om te verhuizen binnen 2 of 10 jaar wanneer een bedrijf al eerder is gemigreerd).*

Uit verplaatsingscijfers van de oude bedrijven blijkt dat deze minder verhuizen dan jongere bedrijven, dit komt vanwege de oprichtingsdatum (Brouwer & Gijzen, 2007). Vandaar de volgende hypothese:

Hypothese 2: De locatiespanning van een bedrijf neemt af met de leeftijd in jaren van het bedrijf.

*(Hypothese 2a: De geneigdheid om te verhuizen binnen 2 of 10 jaar neemt af met de leeftijd in jaren van het bedrijf).*

Brouwer en Gijzen (2007) stellen dat hoe langer een bedrijf op een bepaalde plek gevestigd is, hoe kleiner de kans is op een bedrijfsverplaatsing. Dat komt door de opgebouwde sociaal-economische relaties waardoor de emotionele kosten van een bedrijfsverplaatsing te hoog zijn. Vandaar de volgende hypothese:

Hypothese 3: De locatiespanning van een bedrijf neemt af met de leeftijd in jaren dat een bedrijf gevestigd is in de gemeente Hardenberg.

*(Hypothese 3a: De geneigdheid om te verhuizen binnen 2 of 10 jaar neemt af met de leeftijd in jaren dat een bedrijf gevestigd is in de gemeente Hardenberg).*

Kleine bedrijven hebben over het algemeen lagere 'sunk costs' wat deze bedrijven meer mobiel maken (Brouwer et al., 2004; Pellenbarg, 2005). Vandaar de volgende hypothese:

Hypothese 4: De locatiespanning van een bedrijf neemt af met de grootte van het bedrijf in termen van werknemers.

*(Hypothese 4a: De geneigdheid om te verhuizen binnen 2 of 10 jaar neemt af met de grootte van het bedrijf in termen van werknemers).*

Hoe langer een bedrijf op een bepaalde plek zit, hoe sterker de sociaal-economische relaties met de omgeving van het bedrijf (Brouwer & Gijzen, 2007). Vandaar de volgende hypothese:

Hypothese 5: Bedrijven welke regionaal sterk zijn verbonden (toeleveranciers, klanten en werknemers gemeente/regio gerelateerd), hebben minder neiging om zich te verplaatsen binnen 2 of 10 jaar.

## Hoofdstuk 4: Methodologie

In dit methodologisch hoofdstuk wordt uitgelegd hoe het onderzoek is opgezet en welke keuzes er zijn gemaakt. Voor het uitvoeren van het onderzoek is er gekozen voor een online enquête onder de ondernemers uit de gemeente Hardenberg en enkele interviews met ondernemers. Er is gekozen voor deze combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden omdat door middel van een enquête met minder moeite meer ondernemers kunnen bereikt worden wat zorgt voor meer cases waardoor er een representatief beeld ontstaat. Door middel van het houden van interviews is er meer diepgang gecreëerd (Bryman, 2008). In de online enquête is gevraagd of de ondernemer bereid was om zijn of haar antwoorden toe te lichten in een interview.

### 4.1 Enquête

#### 4.1.1 Operationalisatie enquête

Voor het kiezen van de populatie van de enquête is gebruik gemaakt van de BIRO-lijst<sup>2</sup> van de gemeente Hardenberg. Deze lijst bevatte 4.195 cases en dateert uit het jaar 2016. Er is voor gekozen om alle vestigingen met 1 werkzame persoon te verwijderen. Dit zijn voornamelijk de ZZP'ers welke vanuit huis werken en de vestigingsvoorkeuren sterk samenhangen met de woonwensen (Mason et al., 2011). Daarnaast is er voor gekozen om de volgende codes (zie tabel 4.1) te verwijderen omdat we bij deze vestigingen te maken hebben met publieke organisaties en dus niet met 'echte' ondernemers.

**Tabel 4.1 Codes**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Algemeen overheidsbestuur</li><li>- Algemene ziekenhuizen</li><li>- Basisonderwijs voor leerplichtigen</li><li>- Bioscopen</li><li>- Geestelijke gezondheids- en verslavingszorg met overnachting</li><li>- Havo en vwo</li><li>- Huizen en dagverblijven voor verstandelijk gehandicapten en</li><li>- Jeugdzorg met overnachting en dagverblijven voor jeugdzorg</li><li>- Politie</li><li>- Religieuze organisatie</li><li>- Voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs</li><li>- Zwembaden</li></ul> |
|---|

Na het verwijderen van de vestigingen met 1 werkzame persoon en de bovenstaande codes komt de onderzoekspopulatie uit op 2.015 bedrijven/ondernemers in de gemeente Hardenberg. Met behulp van een bestaande mailinglijst binnen de gemeente Hardenberg en zoekwerk op internet is het gelukt om van 901 bedrijven het emailadres te achterhalen. Deze bedrijven zijn via de Accountmanager Bedrijven van de gemeente Hardenberg per email benaderd om de enquête online in te vullen. Daarnaast zijn 14 handelsverenigingen, middenstandsverenigingen en ondernemersverenigingen benaderd om de enquête door te zetten onder haar leden. Ten slotte is via het Twitteraccount van de Accountmanager Bedrijven en OndernemenHardenberg aandacht

---

<sup>2</sup> BIRO is een databestand met gegevens over alle vestigingen in Overijssel waar betaald werk wordt verricht. De kerngegevens per vestiging hebben een ruimtelijke component (adresgegevens) en een sociaal-economische component (werkgelegenheid en type economische activiteit).

gevraagd voor de enquête. Dit leverde in eerste instantie een respons op van 128. Na 10 dagen is er gekozen voor een herinneringsmail aan alle 901 bedrijven wat uiteindelijk resulteerde in een respons van 225. Dit betekent dat 11,2% van de onderzoekspopulatie en 25% van de benaderde bedrijven een reactie heeft gegeven. De gebruikte enquête is te vinden in bijlage 1.

Uit de onderstaande tabellen (tabel 4.2 en 4.3) blijkt dat verschillende meningen zijn gehoord lettende op de aspecten actieve branche en bedrijfsomvang.

**Tabel 4.2 Actieve branche (n=222)**

Antwoordmogelijkheid	Aantal	Percentage
Bouwnijverheid	17	7,66%
Cultuur en overige dienstverlening	3	1,35%
Financiële instellingen	3	1,35%
Gezondheids- en welzijnszorg	12	5,41%
Detailhandel	28	12,61%
Groothandel	21	9,46%
Industrie	29	13,06%
Landbouw en visserij	12	5,41%
Onderwijs	1	0,45%
Vervoer	7	3,15%
Zakelijke dienstverlening	39	17,57%
Horeca	15	6,76%
Overig	35	15,77%

**Tabel 4.3 Bedrijfsopvang (n=222)**

Antwoordmogelijkheid	Aantal	Percentage
1 t/m 4 werkzame personen	78	35,14%
5 t/m 9 werkzame personen	45	20,27%
10 t/m 19 werkzame personen	35	15,77%
20 t/m 29 werkzame personen	14	6,31%
30 t/m 49 werkzame personen	16	7,21%
50 t/m 99 werkzame personen	13	5,86%
100 t/m 249 werkzame personen	13	5,86%
250 of meer werkzame personen	8	3,6%

#### 4.1.2 Gebruik enquêtevragen

De onderstaande tabel (tabel 4.4) geeft aan hoe de verschillende enquêtevragen zijn verwerkt in de resultaten (zie bijlage 1 voor de enquêtevragen).

**Tabel 4.4 Gebruik van de enquêtevragen**

	Variabele	Gebruik
1	Tevredenheid over verschillende aspecten	- 5.1: Ondernemersklimaat
2	Eerder gemigreerd?	- 5.2: Verhuisbewegingen (verleden) en motieven - 5.5: Hypothesen: Hypothese 1 en 1a ( <i>onafhankelijke variabele</i> )
3	Hoe vaak gemigreerd?	- Verhuisbewegingen

4	Pushfactoren	- 5.2: Verhuisbewegingen (verleden) en motieven
5	Pullfactoren	- 5.2: Verhuisbewegingen (verleden) en motieven
6	Van plan om te verhuizen binnen 2 jaar	- 5.3: Honkvastheid (toekomst) - 5.5: Hypothesen: Hypothese 1a, 2b, 3c en 4d (afhankelijke variabele) - 5.5 Hypothesen: Hypothese 5 (onafhankelijke variabele)
7	Van plan om te verhuizen binnen 10 jaar	- 5.3: Honkvastheid (toekomst) - 5.5: Hypothesen: Hypothese 1a, 2b, 3c en 4d (afhankelijke variabele) - 5.5: Hypothesen: Hypothese 5 (onafhankelijke variabele)
8	Indien verplaatsing, welke locatie?	- 5.3: Honkvastheid (toekomst)
9	Locatiespanningsmaat	- 5.3: Honkvastheid (toekomst) - 5.5: Hypothesen: Hypothese 1, 2, 3 en 4 (afhankelijke variabele)
10	Toeleveranciers	- 5.4: Regionale binding - 5.5: Hypothesen: Hypothese 5 (afhankelijke variabele)
11	Klanten	- 5.4: Regionale binding - 5.5: Hypothesen: Hypothese 5 (afhankelijke variabele)
12	Werknemers	- 5.4: Regionale binding - 5.5: Hypothesen: Hypothese 5 (afhankelijke variabele)
13	Aangesloten bij (bedrijven)organisaties	- 5.4: Regionale binding
14	Jaartal oprichting bedrijf	- 5.5: Hypothesen: Hypothese 2 en 2a (onafhankelijke variabele)
15	Branche bedrijf	- 4.1: Enquête
16	Grootte bedrijf qua werknemers	- 5.5: Hypothesen: Hypothese 4 en 4a (onafhankelijke variabele) - 4.1: Enquête
17	Jaartal vestiging bedrijf in gemeente Hardenberg*	- 5.5: Hypothesen: Hypothese 3 en 3a (onafhankelijke variabele)
18	Type vestigingslocatie	- 5.3 Honkvastheid (toekomst)
19	Algemene opmerkingen verbetering economisch klimaat	- 5.6: Beleidsverbeteringen vanuit de ondernemers
20	Interesse rapport	-
21	Interview	-

\* De huidige gemeente is na een gemeentelijke herindeling in 2001 ontstaan is uit de voormalige gemeenten Hardenberg (in 1941 ontstaan uit de gemeenten Stad Hardenberg en Ambt Hardenberg), Avereest en Gramsbergen.

## 4.2 Interviews

### 4.2.1 Operationalisatie interviews

Naast de enquête zijn 5 korte interviews afgenomen met ondernemers welke actief in de gemeente Hardenberg. In de enquête is gevraagd of de ondernemers mee wilden werken aan een eventueel interview, 29 ondernemers hebben aangegeven interesse te hebben om hieraan mee te werken. Hiervan zijn 10 ondernemers in samenspraak met de Accountmanager Bedrijven van de gemeente Hardenberg benaderd met de vraag of ze nog steeds interesse hadden om mee te werken aan een interview, 5 ondernemers stonden hier uiteindelijk positief tegenover. In bijlage 2 vindt u de gebruikte vragenlijst.

Er is voor gekozen voor een semigestructureerde interview met vooropgestelde, wat algemener geformuleerde vragen. Het voordeel van een semigestructureerde interview is dat er doorgevraagd kan worden wanneer de respondent in het kader van het onderzoek iets interessants zegt (Bryman, 2008). De afgenomen interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd (zie tabel 4.5 voor de gebruikte codes). Er is gevraagd of de geïnterviewde ondernemers met naam en toenaam in het verslag willen worden genoemd, hiermee zijn de ondernemers akkoord gegaan en is er dus sprake van *'informed consent'*. Daarnaast hebben de geïnterviewde ondernemers een mail gekregen of ze akkoord gaan met de verwerking van bijvoorbeeld citaten en/of foto's van de interviews in het verslag. Sommige citaten zijn na afloop in samenspraak met de ondernemers wat aangepast, voornamelijk met de reden om het verslag wat beter leesbaar te maken.

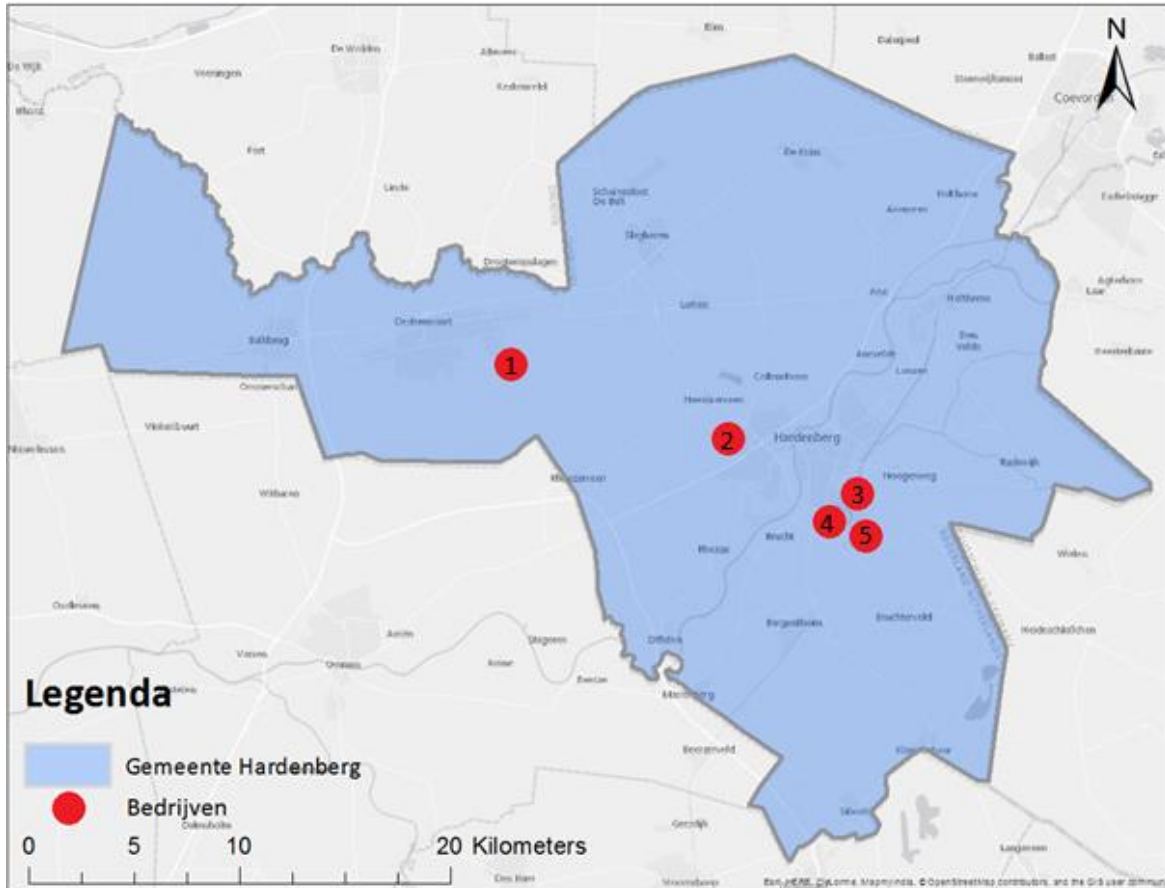
Tabel 4.5 Codes

Codes	Bronnen
- Persoonskenmerken	- (Brouwer et al., 2004)
- Bedrijfskenmerken	- (Pellenbarg, 2005; Van Wissen, 2005; Brouwer & Gijzen, 2007; Brouwer et al., 2004)
- Locatiekenmerken	- (Van Steen, 1998)
- Keuze Hardenberg	- (Pellenbarg, 2005)
- Betrokkenheid zakenleven	- (Wintjes, 2001)
- Binding bedrijf met gemeente Hardenberg	- (Wintjes, 2001; Brouwer & Gijzen, 2007; Atezema et al., 2017)
- Economisch beleid gemeente Hardenberg	- (Hospers, 2010; Raad voor openbaar bestuur, 2012)

#### 4.2.2 De geïnterviewde ondernemers en hun bedrijven

De bedrijven van de geïnterviewde ondernemers en bedrijven zijn door middel van figuur 4.1 letterlijk in kaart gebracht.

**Figuur 4.1 De geïnterviewde ondernemers en de ligging van de bedrijven**



#### 1 – Farmers4all bv (Richard Kimmann) – [www.farmers4all.nl](http://www.farmers4all.nl)

Richard Kimmann is met Farmers4all bv gevestigd in Dedemsvaart in het buitengebied. Farmers4all bv is een inkooporganisatie voor agrarisch Nederland. Kimmann is naast Farmers4all bv actief als akkerbouwer en is eigenaar van de websites Farmers4love.nl (online datingsite) en MKBbespaarnu.nl (inkooporganisatie voor MKB'ers). Het interview vond plaats op 1 mei en kende een duur van bijna 14 minuten.

*2 – Kendis ICT-groep Nederland (Martin Eggengoor) – [www.kendis.nl](http://www.kendis.nl)*

Martin Eggengoor is met Kendis ICT-groep Nederland sinds 2008 gevestigd op het bedrijvenpark Haardijk in Hardenberg. Het bedrijf is gevestigd in een bedrijfsverzamelgebouw waarin meerdere ICT-bedrijven zitten gevestigd (zie figuur 4.2). Kendis ICT-groep Nederland is een allround ICT bedrijf dat is gespecialiseerd in het leveren van producten en diensten op het gebied van ICT en aanverwante vakgebieden. Daarnaast is Eggengoor directeur van Phonedata en bezit hij nog een eenmanszaak. Het interview vond plaats op 2 mei en kende een duur van ruim een kwartier.

**Figuur 4.2 ICT Centrum Haardijk (Projecten Duurzaam Hardenberg, 2017)**



*3 – Heuver Banden (Bertus Heuver) – [www.heuver.nl](http://www.heuver.nl)*

Heuver Bandengroothandel is sinds 2006 gesitueerd op bedrijvenpark De Broeklanden in Hardenberg. Het bedrijf kent meer dan 260 werknemers en opereert zowel op de nationale als internationale bandenmarkt. Onlangs is Heuver Banden begonnen met de uitbreiding van haar logistieke centrum en na afloop van de nieuwbouw, beschikt Heuver Banden straks over een bedrijventerrein van ruim 43.000 m<sup>2</sup>. Het interview vond plaats op 3 mei en kende een duur van ruim 20 minuten.

*4 – Duvast (René Kuizenga) – [www.duvast.nl](http://www.duvast.nl)*

René Kuizenga, directeur/vastgoedadviseur Duvast, zit met zijn bedrijf sinds 2016 in het voormalige pand van Van Dijk Bouw aan de J.C. Kellerlaan (zie figuur 4.3). Het bedrijf is in 2007 opgericht en

**Figuur 4.3 Pand Duvast (Duvast, 2016)**



verhuisde onlangs van de Haardijk naar de huidige locatie. Duvast houdt zich bezig met duurzaamheidsvraagstukken en begeleidt bijvoorbeeld het proces van verduurzaming van vastgoed. Het interview vond plaats op 9 mei en kende een duur van bijna 25 minuten.



Roel Stad, algemeen directeur bij familiebedrijf Moderna, is sinds 2014 neergestreken op het bedrijvenpark de Broeklanden in Hardenberg. Het bedrijf brandde in 2013 volledig af, hierna besloot de directie Gramsbergen te verlaten en te kiezen voor het naburige Hardenberg (intergemeentelijke verhuizing). Het bedrijf kende volgens de BIRO-lijst van 2016 ruim 270 werkplaatsen en is hiermee één van de grootste werkgevers van de gemeente Hardenberg. Het interview vond plaats op 9 mei en kende een duur van bijna een kwartier.

In bijlage 3 vindt u de gecodeerde transcripten.

### 4.3 Honkvastheid: hoe te meten?

#### 4.3.1 Verhuisbewegingen

Om de honkvastheid van bedrijven vast te stellen is er gekeken naar de verhuisbewegingen van de bedrijvenpopulatie in de afgelopen jaren in de gemeente Hardenberg. De gebruikte data betreft de periode 2011-2016 en is afkomstig van Stec Groep (2017).

#### 4.3.2 Regionale binding

In de online enquête is er gevraagd aan de ondernemers in hoeverre hun toeleveranciers, klanten en werknemers regio gerelateerd zijn. Daarnaast is er gevraagd of en bij welke handelsverenigingen, middenstandsverenigingen en ondernemersverenigingen de ondernemers zijn aangesloten.

#### 4.3.3 Locatiespanningsmaat

Om de uiteenlopende mate van verhuiswaarschijnlijkheden in één getal te kunnen vatten is een locatiespanningsmaat ontwikkeld door de FRW/RUG. Deze maat is tot stand gekomen op basis van een puntenscore. Deze locatiespanningsmaat heeft uitsluitend betrekking op de 20 voorgelegde verhuisoorzaken (zie tabel 4.6).

**Tabel 4.6 Verhuiskansen bij overschrijden van 'stress tolerance thresholds' (Van Steen, 1998)**

Omstandigheid waarmee bedrijfsvestiging te maken krijgt (in 5 hoofdgroepen A-E en 20 individuele 'thresholds')	
A – Ruimtestress	
A1	Groei van aantal werknemers met 10%;
A2	Groei van aantal werknemers met 20%;
A3	Groei van aantal werknemers met 30%;
A4	Afname aantal werknemers met 10%;
A5	Afname aantal werknemers met 20%;
A6	Afname aantal werknemers met 30%;
A7	Onmogelijkheid voor realisering uitbreidingsplannen;
B - Verslechtering bereikbaarheid	
B1	Over de weg;
B2	Per openbaar vervoer;
B3	Minder openbare parkeerplaatsen;
C - Verslechtering omgeving	
C1	Afname representativiteit/imago van locatie;
C2	Komst van concurrenten in onmiddellijke nabijheid;
C3	Toegenomen criminaliteit (of criminaliteitsrisico);

D – Overheidsbeleid	
D1	Beperkingen voortvloeiend uit milieubeleid;
D2	Beperkingen voortvloeiend uit bestemmingsplannen e.d.;
D3	Onwelwillende houding van gemeente;
E – Pullfactoren	
E1	Komst themalocatie/themapark passend bij uw bedrijf;
E2	Investeringspremie bij vestiging op andere locatie;
E3	Lagere huurprijs elders (tenminste 25% lager);
E4	Lagere grondprijs elders (tenminste 25% lager).

De maat voor de locatiespanning is gebaseerd op het aantal keren dat een bedrijfsvestiging waarschijnlijk of met zekerheid door middel van een verhuizing zal (moeten) reageren op het optreden van de voorgelegde omstandigheden uit tabel 4.1.

Deze maat is tot stand gekomen op basis van een puntenscore. Alle verhuisoorzaken met uitzondering van A1 tot en met A6 kregen:

- 1 punt indien de omstandigheid waarschijnlijk tot een verhuizing zijn leiden;
- 3 punten indien de omstandigheid met zekerheid tot een verhuizing zou leiden.

Voor de verhuisoorzaken A1 tot en met A6 is een afwijkende procedure gevolgd. Wanneer een bedrijf zich genoodzaakt ziet om te verhuizen bij een personeelsgroei van 10% (verhuisoorzaak A1), is die noodzaak vanzelfsprekend ook aanwezig bij een personeelsgroei van 20% (A2) en bij 30% of meer (A3). De verhuisoorzaken A1, A2 en A3 zijn met andere woorden aan elkaar gerelateerd, net als de verhuisoorzaken A4, A5 en A6. Daarbij duidt een zekere verhuizing als gevolg van een personeelsgroei van 10% en een hogere mate van locatiespanning dan een 'waarschijnlijke verhuizing' bij een personeelsgroei van 10% en een 'zekere verhuizing' bij een personeelsgroei van 20% (A2) of 30% of meer (A3). De drie verhuisoorzaken A1, A2 en A3 kregen daarom:

- 4 punten, indien A1 (personeelsgroei 10%) met zekerheid tot een verhuizing leidt. Voor de antwoorden op A2 en A3 zijn dan verder geen punten toegekend;
- 3 punten, indien A2 (personeelsgroei 20%) of A3 (personeelsgroei 30% of meer) tot een verhuizing leidt, terwijl een personeelsgroei van 10% niet reeds met zekerheid tot een verhuizing leidt;
- 1 punt, indien A1 niet (antwoordkolom 1) of niet waarschijnlijk (antwoordkolom 2) tot een verhuizing leidt, maar A2 of A3 waarschijnlijk wel (antwoordkolom 3) tot een verhuizing leiden.

Een identieke procedure is gevolgd voor de groepsoorzaken A4, A5 en A6, waar het gaat om een personeelskrimp van respectievelijk 10%, 20% en 30% of meer.

Het totaal aantal aldus uitgedeelde punten loopt uiteen van 0 tot 42. Het aantal van 0 punten betekent dat niet één van de 20 mogelijke verhuisoorzaken zal met zekerheid of naar waarschijnlijk tot een verhuizing leiden. De punten zijn in een laatste stap herschaald op een schaal van 0 (geen locatiespanning) tot 100 (maximaal aanwezige locatiespanning in de onderzoeksgroep) (Van Steen, 1998). Hoe lager op de schaal, hoe hoger de locatiespanning van het bedrijf wat een hoge mate van honkvastheid van het desbetreffende bedrijf betekent.

## 4.4 Het toetsen van de hypothesen

In deze paragraaf wordt uitgelegd hoe de hypothesen zijn getoetst.

### 4.4.1 Hypothesen 1, 2, 3 en 4

Om de eerste 4 hypothesen te testen is er gebruik gemaakt van meervoudige lineaire regressie. Bij meervoudige lineaire regressie zijn we geïnteresseerd in het tegelijkertijd modelleren van twee of meer onafhankelijke variabelen. In dit model testen we de invloed van het migratieverleden, de leeftijd in jaren van het bedrijf, de leeftijd van jaren dat het bedrijf in de gemeente Hardenberg is gevestigd en de grootte van het bedrijf qua werknemers op de locatiespanningsmaat.

De voorwaarden van meervoudige lineaire regressie zijn:

- Onafhankelijke cases;
- Verdeling Y normaal voor elke combinatie X1, X2, ...;
- Variantie Y gelijk voor elke combinatie X1, X2, ...;
- In populatie lineair verband tussen Y enerzijds en X1, X2, ... anderzijds.

De variabele migratieverleden betreft een zogenaamde dummy variabele, het bedrijf is in het verleden een keer gemigreerd of niet. De leeftijd van het bedrijf in jaren en het aantal jaren dat een bedrijf in de gemeente Hardenberg zit gevestigd betreft een ratiovariabele. De grootte van het bedrijf qua werknemers betreft een ordinale variabele. Van deze laatste variabele zijn drie dummy variabelen gemaakt omdat anders niet aan de voorwaarden van de meervoudige lineaire regressie wordt voldaan. Omdat de resultaten niet significant zijn worden de onafhankelijke variabelen los van elkaar getoetst door middel van enkelvoudige lineaire regressie, One-way ANOVA en een ongepaarde T-toets (Moore & MacCabe, 2006).

Bij enkelvoudige lineaire regressie worden de onafhankelijken los van elkaar getoetst in tegenstelling tot bij meervoudige lineaire regressie. Voor de onafhankelijken de leeftijd in jaren van het bedrijf en de leeftijd van jaren dat het bedrijf in de gemeente Hardenberg is gevestigd is gebruik gemaakt van deze methode omdat er sprake is van twee ratiovariabelen. Bij de variabele migratieverleden hebben we te maken met een dummy variabele en een ratiovariabele (locatiespanningsmaat), hiervoor is gebruik gemaakt van de ongepaarde T-toets. Deze toets vergelijkt de gemiddelden van 2 onafhankelijk groepen. Voor de variabele de grootte van het bedrijf qua werknemers is gebruik gemaakt van One-way ANOVA. De toets is gebruikt omdat er sprake is van een ordinale variabele (grootte bedrijf) en een ratiovariabele (locatiespanningsmaat). De ANOVA toetst of de gemiddelden van 2 of meer onafhankelijke groepen gelijk zijn (Moore & MacCabe, 2006). Voor een overzicht zie tabel 4.7.

**Tabel 4.7 Overzicht hypothesen 1, 2, 3 en 4 (Moore & MacCabe, 2006)**

Variabele	Type	Meetschaal	Toets ronde 1	Toets ronde 2
Locatiespanningsmaat	Afhankelijke	Ratio	Meervoudige lineaire regressie	*
Migratieverleden	Onafhankelijke	Nominaal (dummy)		Ongepaarde T-toets
Leeftijd in jaren van het bedrijf	Onafhankelijke	Ratio		Enkelvoudige lineaire regressie

Leeftijd in jaren dat het bedrijf in de gemeente Hardenberg is gevestigd	Onafhankelijke	Ratio		Enkelvoudige lineaire regressie
Grootte van het bedrijf qua werknemers (dummy variant)	Onafhankelijke	Nominaal (dummy)		
Grootte van het bedrijf qua werknemers	Onafhankelijke	Ordinaal		One-way ANOVA
* Meerdere toetsen: Ongepaarde T-toets, enkelvoudige lineaire regressie en One-way ANOVA.				

#### 4.4.2 Hypothesen 1a, 2a, 3a en 4a

Om de hypothese 1a, 2a, 3a en 4a te testen is er gebruik gemaakt van logistische regressie. Deze toets is er om nagaan of er in de populatie een verband is tussen een fractie (verhuizen binnen 2 of 10 jaar) enerzijds en een aantal verklarende variabelen (invloed van het migratieverleden, de leeftijd in jaren van het bedrijf, de leeftijd van jaren dat het bedrijf in de gemeente Hardenberg is gevestigd en de grootte van het bedrijf qua werknemers) anderzijds. De afhankelijke moet een dummy variabele zijn, het betreft hier de intentie van ondernemers om wel of niet binnen 2 of 10 jaar het bedrijf te verhuizen. De onafhankelijke variabelen mogen ratio, ordinale en nominale variabelen zijn.

De voorwaarden van logistische regressie zijn:

- Onafhankelijke cases;
- Binaire afhankelijke variabele;
- In populatie lineair verband tussen logit enerzijds en X1, X2, ... anderzijds.

Omdat de resultaten niet significant zijn worden de onafhankelijke variabelen los van elkaar getoetst door middel van een Chi-kwadraattoets en een ongepaarde T-toets. De Chi-kwadraat toets beoordeelt of het verschil tussen twee (of meerdere) proporties werkelijk bestaat of slechts "toevallig" is. Beide variabelen moeten nominaal/ordinaal zijn, voor de variabelen invloed van het migratieverleden en de grootte van het bedrijf qua werknemers is gebruik gemaakt van deze toets. Voor de variabelen de leeftijd in jaren van het bedrijf en de leeftijd van jaren dat het bedrijf in de gemeente Hardenberg is gevestigd is gebruik gemaakt van de ongepaarde T-toets omdat hier sprake is van een ratio variabele en een dummy.

Deze toetsen zijn zowel getoetst met de intentie om te verhuizen binnen 2 jaar als afhankelijke, als met de intentie om te verhuizen binnen 10 jaar als afhankelijke (Moore & MacCabe, 2006). Voor een overzicht zie tabel 4.8.

**Tabel 4.8 Overzicht hypothesen 1a, 2a, 3a en 4a (Moore & MacCabe, 2006)**

Variabele	Type	Meetschaal	Toets ronde 1	Toets ronde 2
Intentie om binnen 2 jaar te verhuizen	Afhankelijke	Nominaal (dummy)	Logistische regressie	*
Intentie om binnen 10 jaar te verhuizen**	Afhankelijke	Nominaal (dummy)		*
Migratieverleden	Onafhankelijke	Nominaal (dummy)		Chi-kwadraat toets
Leeftijd in jaren van het bedrijf	Onafhankelijke	Ratio		Ongepaarde T-toets

Leeftijd in jaren dat het bedrijf in de gemeente Hardenberg is gevestigd	Onafhankelijke	Ratio		Ongepaarde T-toets
Grootte van het bedrijf qua werknemers	Onafhankelijke	Ordinaal		Chi-kwadraat toets
* Meerdere toetsen: Chi-kwadraat toets en ongepaarde T-toets.				
** De hypothesen zijn twee keer getest, zowel met de intentie om binnen 2 jaar te verhuizen als afhankelijke, als met de intentie om binnen 10 jaar te verhuizen als afhankelijke.				

#### 4.4.3 Hypothese 5

De laatste hypothese test het verband tussen de verbondenheid van bedrijven met de regio en de intentie om te verhuizen binnen 2 of 10 jaar. De verbondenheid met de regio wordt verkregen door het gemiddelde te nemen van drie variabelen, namelijk de procentuele afkomst van de toeleveranciers, klanten en werknemers uit de gemeente Hardenberg. Dit gemiddelde (regionale verbondenheid) is de afhankelijke en een ratiovariabele, de intentie om te verhuizen binnen 2 of 10 jaar is de onafhankelijke en betreft een dummy variabele. Er is daarom gebruik gemaakt van de ongepaarde T-toets, deze toets vergelijkt de gemiddelden van 2 onafhankelijk groepen (Moore & MacCabe, 2006). Zie tabel 4.9 voor een overzicht.

**Tabel 4.9 Overzicht hypothese 5 (Moore & MacCabe, 2006)**

Variabele	Type	Meetschaal	Toets ronde 1
Intentie om binnen 2 jaar te verhuizen	Afhankelijke	Nominaal (dummy)	Ongepaarde T-toets
Intentie om binnen 10 jaar te verhuizen*	Afhankelijke	Nominaal (dummy)	
Regionale verbondenheid	Onafhankelijke	Ratio	
* De hypothesen zijn twee keer getest, zowel met de intentie om binnen 2 jaar te verhuizen als afhankelijke, als met de intentie om binnen 10 jaar te verhuizen als afhankelijke.			

#### 4.5 Ethiek en representativiteit van het onderzoek

Er is aangegeven dat alle gegevens van de enquête voor geen enkel ander doeleinde gebruikt worden en vertrouwelijk worden behandeld. Dit is gebeurd. Daarnaast is zoals eerder aangeven gevraagd of de geïnterviewde ondernemers met naam en toenaam in het verslag willen worden genoemd. Hiermee zijn de ondernemers akkoord gegaan, na afloop zijn in samenspraak met de ondernemers enkele citaten aangepast om het geheel beter leesbaar te maken. Inhoudelijk is er niks aangepast, zie hiervoor bijlage 3 (gecodeerde transcripten).

Van de onderzoekspopulatie heeft 11,2% zijn mening laten horen. Uit de tabellen 4.2 en 4.3 blijkt dat verschillende meningen zijn gehoord lettende op de aspecten actieve branche en bedrijfsomvang. De geïnterviewde ondernemers komen voornamelijk (4 van de 5) uit de plaats Hardenberg en daarmee is het door hen geschetste beeld wellicht niet helemaal representatief voor de gemeente Hardenberg. In de online enquête is gevraagd of de ondernemer bereid was om zijn of haar antwoorden toe te lichten in een interview. Helaas zat hier geen ondernemer bij met een bedrijf in een kleinere kern binnen de gemeente Hardenberg.

## Hoofdstuk 5: Resultaten

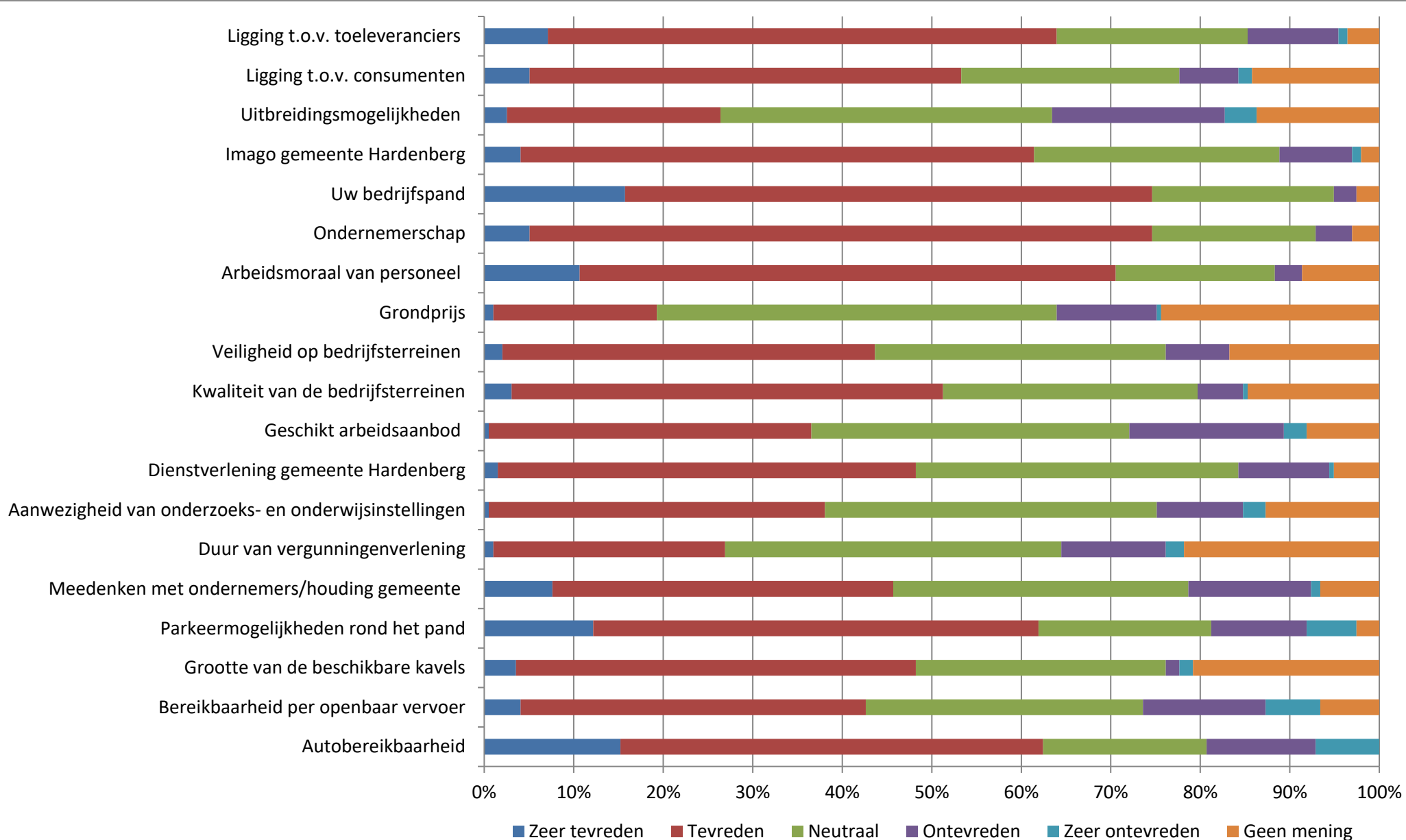
### 5.1 Ondernemersklimaat

In figuur 5.1 is de mate van de tevredenheid voor de verschillende aspecten van de gemeente Hardenberg weergegeven. Het meest tevreden is men over de bedrijfspand (74%), ondernemerschap (74%), arbeidsmoraal van personeel (71%) en de ligging ten opzichte van de leveranciers (64%) binnen de gemeente. Het minst tevreden is men over de uitbreidingsmogelijkheden (22%), geschikt arbeidsaanbod (20%), bereikbaarheid per openbaar vervoer (19%) en de autobereikbaarheid (18%). De resultaten komen vrijwel overeen met het rapport *Onderzoek naar kennis- en innovatievermogen ondernemers gemeente Hardenberg* van Stenden Professionals (2015). De ondernemers lijken wel wat minder kritisch tegenover de aanwezigheid van onderzoeks- en onderwijsinstellingen te staan.

Uit de interviews blijkt eveneens dat de ondernemers tevreden zijn met het ondernemersklimaat in de gemeente Hardenberg. Men is tevreden over het economische klimaat waar vooral de goede werkmentaliteit van de mensen uit de regio een belangrijke rol in speelt. Zo geeft Richard Kimmann aan dat hij erg tevreden is over de opstelling en medewerking van het B&W als het gaat om nieuwe plannen.

Richard Kimmann over het ondernemersklimaat in de gemeente Hardenberg: *“Leuk ondernemersklimaat, lekkere fanatieke no nonsense ondernemers. Waar ik mij eigenlijk helemaal thuis voel.”*

**Figuur 5.1: Tevredenheid aspecten gemeente Hardenberg in procenten (n=197)**



## 5.2 Verhuisbewegingen (verleden) en motieven

### 5.2.1 Verhuisbewegingen verleden

Uit de enquête is gebleken dat ruim 60% van de 225 geënquêteerde bedrijven in de gemeente Hardenberg een keer is verhuist, dit kan zowel een verhuizing zijn binnen de gemeente Hardenberg als tussen verschillende gemeenten zijn. Verder is gebleken dat de bedrijven zich gemiddeld 0,64 (per bedrijf) keer hebben verplaatst in het verleden.

In de periode 2011-2016 zijn er 63 bedrijven vertrokken uit de gemeente Hardenberg naar andere gemeenten. Zwolle (6), Coevorden (3) en Amersfoort (3) waren de belangrijkste bestemmingen (Stec Groep, 2017). Tabel 5.1 laat de vertrekkende bedrijven per sector in de periode 2011-2016 zien.

**Tabel 5.1 Vertrekkende bedrijven per sector in de periode 2011-2016 in de gemeente Hardenberg (Stec Groep, 2017)**

Sector	Aantal	Percentage
Bouwnijverheid	16	25%
Groot en -detailhandel	11	18%
Advies en onderzoek	9	14%
Informatie en communicatie	6	10%
Overige zakelijke dienstverlening	5	8%
Agrarische sector	4	6%
Industrie	2	3%
Vervoer en opslag	2	3%
Financiële instellingen	2	3%
Zorgsector	2	3%
Vrijetijd sector	2	3%
Overige dienstverlening	2	3%
Totaal	63	100%

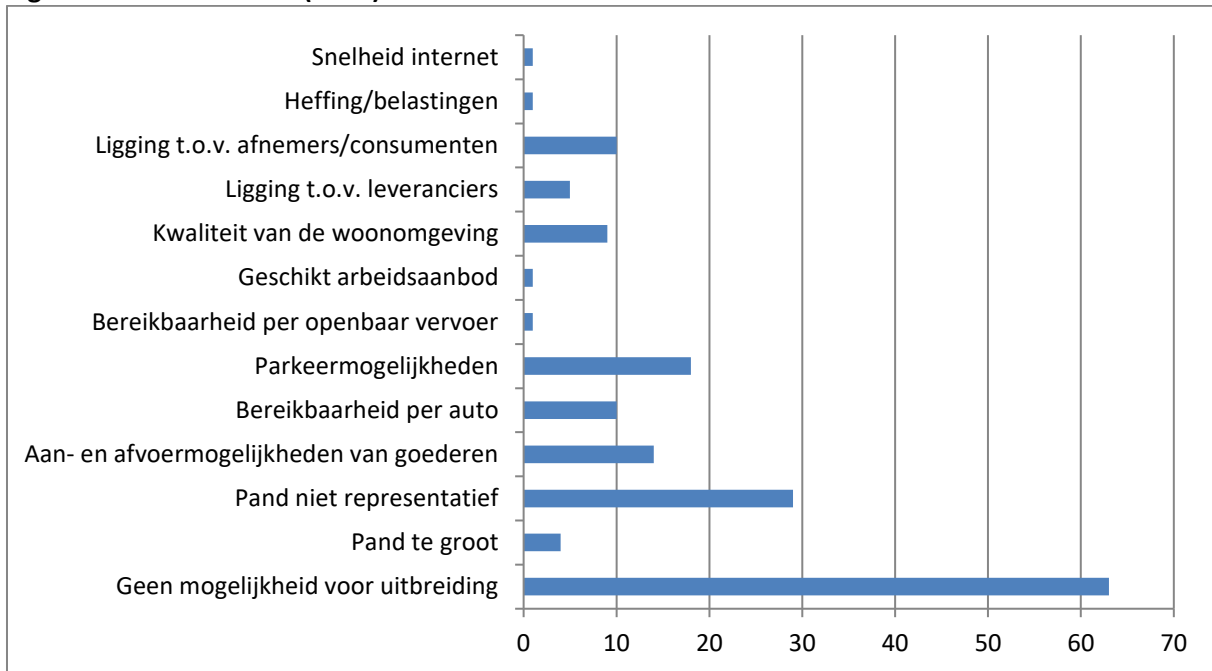
Vanaf 2011 zijn in totaal 313 bedrijven binnen de gemeente Hardenberg verplaatst. Het grootste deel van deze bedrijven (80 bedrijven) komt uit de groot- en detailhandel (25,6%). Daarna zijn de meeste verhuisde bedrijven afkomstig uit de bouwnijverheid (19,8%) en advies en onderzoek (9,6%) (Stec Groep, 2017).

### 5.2.2 Push- en pullfactoren

Onderstaand figuur (5.2) geeft de pushfactoren weer van de meeste recente verhuizing van bedrijven binnen de gemeente Hardenberg. Pushfactoren zijn de factoren die maken dat een bedrijf niet meer op de huidige vestigingslocatie kan of wil blijven. Het blijkt dat geen mogelijkheid voor uitbreiding de grootste pushfactor is binnen de gemeente Hardenberg. Deze pushfactor wordt ruim 60 keer aangegeven als reden voor een bedrijfsverplaatsing. Daarnaast vormen de parkeermogelijkheden en de representativiteit van het pand belangrijke redenen om over te gaan tot een bedrijfsverplaatsing.

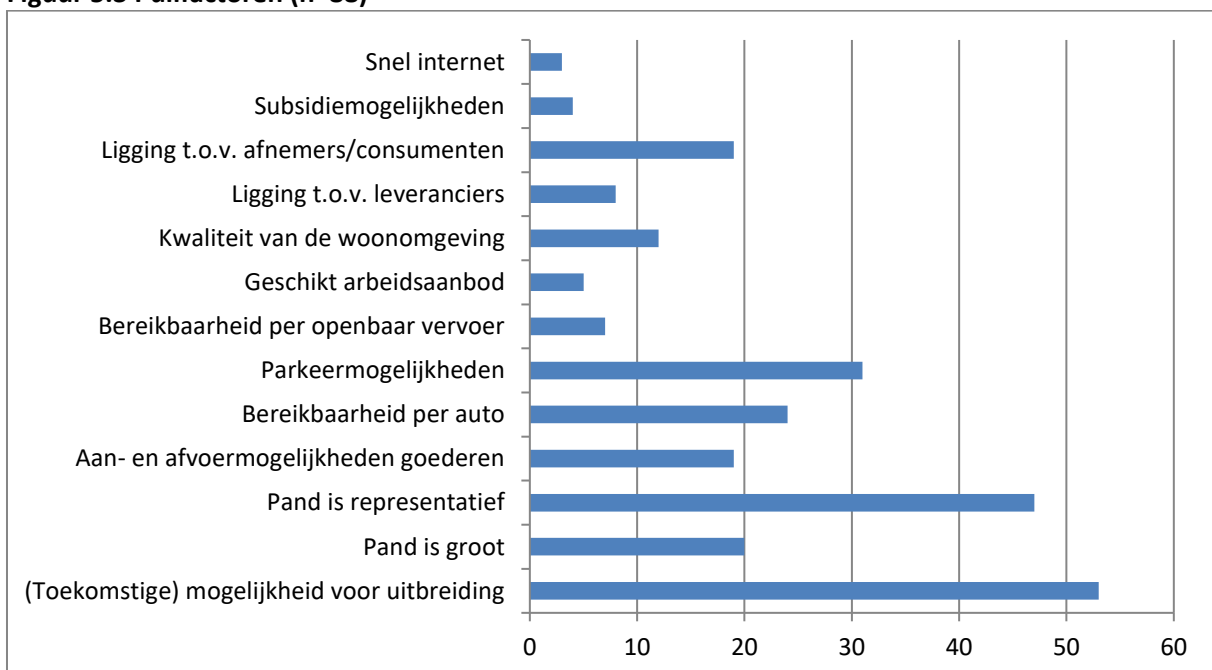


**Figuur 5.2 Pushfactoren (n=88)**



Pullfactoren trekken een bedrijf naar een nieuwe locatie. Uit de literatuur blijkt dat deze pullfactoren vaak het spiegelbeeld van de als negatief ervaren pushfactoren zijn (Van Steen, 1998). Dit blijkt ook uit figuur 5.3, waarin de (toekomstige) mogelijkheid voor uitbreiding, de representativiteit van het pand en de parkeermogelijkheden de belangrijkste redenen vormden voor de keuze voor de vestigingslocatie.

**Figuur 5.3 Pullfactoren (n=88)**



Figuur 5.4 geeft een woordenwolk weer met de motieven voor eventuele bedrijfsverplaatsingen in de toekomst. Ook hier speelt het motief uitbreiding (groei/meer ruimte) ver weg de belangrijkste rol. Hoe vaker het motief wordt genoemd, hoe meer inhoud het desbetreffende motief inneemt binnen

de woordenvolk. Zo werd 'uitbreiding' tien keer aangegeven als motief voor een mogelijke toekomstige verhuizing. De meeste bedrijfsverplaatsingen in het verleden en in de toekomst kunnen dus verklaard worden door de factor mogelijkheid tot uitbreiding.

**Figuur 5.4 Woordenwolk motieven voor bedrijfsverplaatsingen (n=84)**



De interviews bevestigen bovenstaand beeld. Zo moest Heuver Banden de bandengroothandel noodgedwongen uit Den Ham verhuizen omdat het bedrijf wilde uitbreiden. Ook Duvast moest vanwege de onmogelijkheid tot uitbreiding overgaan tot een bedrijfsverplaatsing, het bedrijf groeide en moest op zoek naar een nieuwe locatie. Dit correspondeert met de bevindingen van Hospers (2010), het gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden werkt een bedrijfsverplaatsing in de hand.

Bertus Heuver: "In Den Ham, wat toch een kleinere woonplaats is, waren we veel grond nodig voor de uitbreiding. We hadden daar destijds een hal van 4.000 vierkante meter en ik denk dat we 4.000 á 6.000 vierkante meter buiten aan opslag hadden. Dat bood onvoldoende uitbreidingsmogelijkheden, waardoor we genooddaakt waren om weg te gaan. De gemeente - destijds nog gemeente Den Ham- kon ons niet meer aanbieden."

### 5.3 Honkvastheid (toekomst)

#### 5.3.1 Plannen voor bedrijfsverplaatsingen

Onderstaande tabel (5.1) geeft het percentage verwachte bedrijfsverplaatsingen aan in de toekomst. Ongeveer 10% van de bedrijvenpopulatie binnen de gemeente Hardenberg heeft de verwachting dat ze het bedrijf moeten verplaatsen binnen 2 jaar, het gaat hier om 21 bedrijven. Het percentage bedrijven dat meent te moeten verhuizen binnen 10 jaar ligt op hetzelfde niveau, namelijk rond de 11%. Uit tabel 5.2 valt op te maken dat de onzekerheid over een eventuele bedrijfsverplaatsing in de toekomst toeneemt naar mate de tijdsduur toeneemt.

**Tabel 5.2 Percentage verwachte bedrijfsverplaatsingen (n=218)**

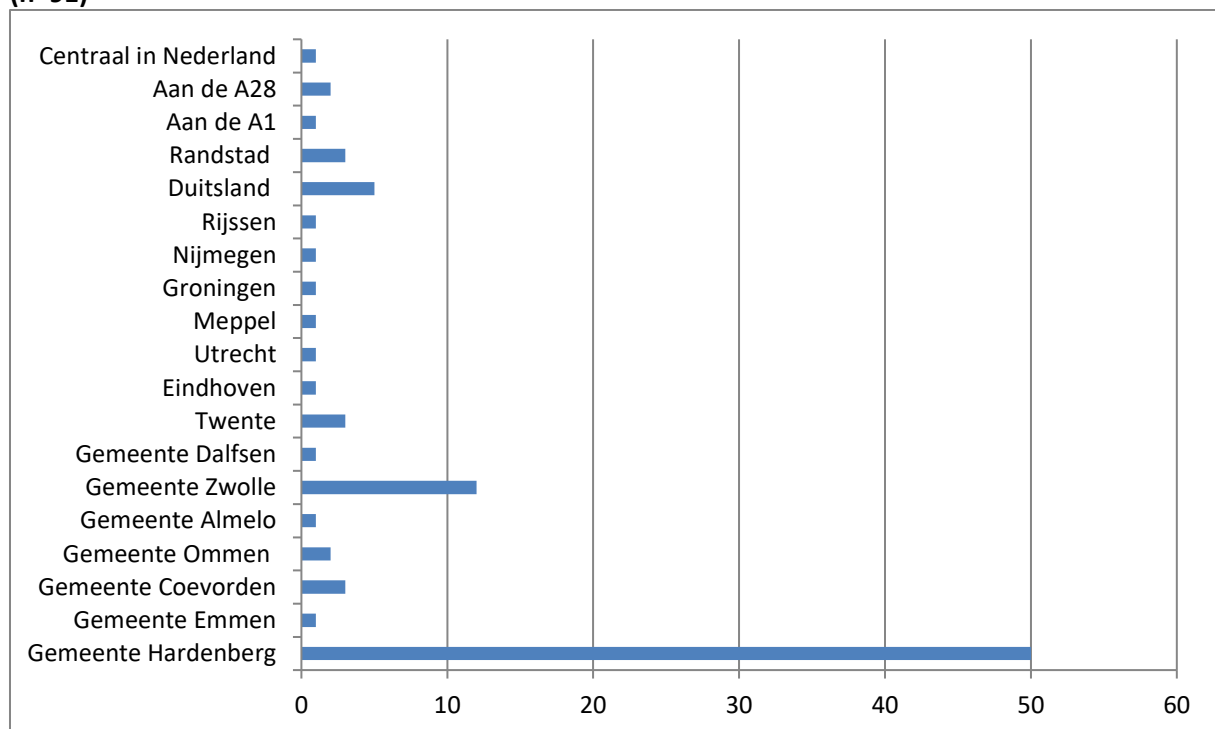
Keuze	Verplaatsen binnen 2 jaar?	Verplaatsen binnen 10 jaar?
Ja	9,63% (n=21)	11,01% (n=24)
Nee	78,44% (n=171)	58,72% (n=128)
Geen idee	11,93% (n=26)	30,28% (n=66)

Uit de gehouden interviews blijkt dat bedrijven in Hardenberg redelijk honkvast zijn. Grotere bedrijven zoals Heuver Banden en Moderna hebben veel geld geïnvesteerd in de huidige locatie. Grote bedrijven hebben over het algemeen hogere 'sunk costs' wat deze bedrijven minder mobiel maken. Een bedrijfsverplaatsing is voor een groot bedrijf logischerwijs organisatorisch gezien een veel grotere opgave (Van Wissen, 2005). Dit gegeven zorgt er voor dat bedrijven zoals Moderna en Heuver Banden zijn 'vastgeroest' op de huidige locatie. Bedrijven met een kleinere omvang, zoals bijvoorbeeld Duvast, zijn meer mobiel. Dit komt onder andere omdat Duvast de huidige locatie huurt en dus minder investeert in het pand wat de 'sunk costs' van het bedrijf lager maakt.

Bertus Heuver over een mogelijke verhuizing in de toekomst: *“Nee, dat denk ik niet. Met het oog op de uitbreiding van onze logistieke hal hebben we nu weer een forse investering. De enige overweging om hier weg te gaan zou zijn als een koper zich voor het pand zou melden. Maar verder niet”.*

Indien men een bedrijfsverplaatsing binnen 2 of 10 jaar overweegt dan is de gemeente Hardenberg veruit de belangrijkste vestigingslocatie (zie figuur 5.5). Daarnaast wordt de gemeente Zwolle 12 keer genoemd als vestigingslocatie.

**Figuur 5.5 Vestigingslocaties indien men een bedrijfsverplaatsing overweegt binnen 2 of 10 jaar (n=91)**



Het bedrijf Duvast verhuisde in 2016 van de Haardijk naar de Kellerlaan binnen de gemeente Hardenberg. Een definitief vertrek naar Zwolle behoorde ook tot de mogelijkheden, de desbetreffende ondernemer geeft aan dat Zwolle meer uitstraling heeft wat wellicht meer opdrachtgevers oplevert. Vanwege de afkomst van het personeel is de keuze toch weer op Hardenberg uitgekomen. Het probleem van de mindere uitstraling van Hardenberg ten opzichte Zwolle lost Duvast op met de huur van twee flexplekken in Zwolle. Dit wijst op het belang van een

imago van een stad of een gemeente; het imago speelt een belangrijke rol in de keuze om over te gaan tot een bedrijfsverplaatsing (Hospers, 2010; Konken, 2000).

René Kuizenga over de vestiging in Zwolle: *“Dat is heel bewust gedaan om wat meer de uitstraling te hebben richting opdrachtgevers. Hardenberg is voor veel opdrachtgevers van ons te ver weg. Zwolle komt dan toch weer een heel stuk dichterbij en vandaar dat we 3 jaar terug hebben gezegd we gaan daar ook kantoor ruimte huren. Wij huren 2 flexplekken in een bedrijfsverzamelgebouw. Grappig om te zien is dat grote offerteaanvragen vaak op Zwolle binnenkomen en niet op Hardenberg, opdrachtgevers uit andere delen van het land kiezen eerder voor Zwolle dan voor Hardenberg.”*

### 5.3.2 Locatiespanningsmaat

De gevoeligheid voor bedrijven voor de twintig in tabel 4.1 onderscheiden omstandigheden die een verhuizing in gang zouden kunnen zetten varieert sterk. Een kleine groep bedrijfsvestigingen zal bij het optreden van elk van de onderscheiden verhuisoorzaken op het huidige adres kunnen blijven. Andere bedrijven zullen zich genoodzaakt zien te verhuizen wanneer één of twee van de genoemde omstandigheden zich voordoen. Voor weer andere vestigingen geldt dat zij bij het minste of geringste zullen (moeten) verhuizen: voor veel van de voorgelegde verhuisfactoren hebben zij aangegeven met zekerheid door middel van een verhuizing te (moeten) reageren.

Uit onderstaande tabel (5.3) blijkt dat de meeste bedrijven (204 van de 207) geen, een zeer lage of lage locatiespanning kennen. Kortom, deze bedrijven zijn in mindere mate gevoelig voor de twintig in tabel 4.1 onderscheiden omstandigheden die een verhuizing in gang zouden kunnen zetten en zullen dus niet snel verhuizen wat duidt op een hoge honkvastheid.

**Tabel 5.3 Classificatievariabelen en -kenmerken locatiespanningsmaat (n=207)**

Omschrijving locatie spanning	Bereik locatiespanningsmaat	Aantal bedrijven
Zeer hoge locatiespanning	75 t/m 100	1
Hoge locatiespanning	50 t/m 74	2
Lage locatiespanning	25 t/m 50	32
Zeer lage locatiespanning	1 t/m 24	134
Geen locatiespanning	0	38

Onderstaande tabel (tabel 5.4) geeft de locatiespanningsmaat weer voor een aantal bedrijfskenmerken (eerder gemigreerd, leeftijd in jaren, leeftijd in gemeente Hardenberg, grootte bedrijf en de vestigingslocatie). Uit de tabel komt geen duidelijk beeld. Bij het testen van de hypothesen (kop 5.5) wordt verder in gegaan op het mogelijke verband tussen de locatiespanningsmaat en bedrijfskenmerken.

**Tabel 5.4 Locatiespanningsmaat en bedrijfskenmerken (n=199)**

Omschrijving	Locatiespanning					Gem. LS	Aantal cases (100%)
	LS zeer hoog	LS hoog	LS gemid.	LS laag	Geen LS		
<i>Eerder gemigreerd:</i>						199	
- Ja	0	1	13	56	8	13,90	121
- Nee	1	0	20	73	27	13,65	78
<i>Leeftijd in jaren:</i>						199	
0 t/m 9 jaar	1	0	9	30	9	14,61	49
10 t/m 19 jaar	0	1	9	29	5	14,91	44
20 t/m 49 jaar	0	0	11	40	16	12,42	67
50+ jaar	0	0	4	30	5	13,64	39
<i>Leeftijd in gem. Hardenberg:</i>						199	
0 t/m 9 jaar	1	0	9	33	10	14,11	53
10 t/m 19 jaar	0	1	10	32	3	15,48	46
20 t/m 49 jaar	0	0	10	40	18	12,41	68
50+ jaar	0	0	4	24	4	13,50	32
<i>Grootte bedrijf:</i>						199	
- 1 t/m 4 w.p.	1	1	13	36	17	14,79	68
- 5 t/m 9 w.p.	0	0	4	28	10	10,29	42
- 10 t/m 19 w.p.	0	0	8	21	3	16,90	32
- 20 t/m 29 w.p.	0	0	2	10	1	10,46	13
- 30 t/m 49 w.p.	0	0	3	9	3	14,40	15
- 50 t/m 99 w.p.	0	0	1	9	0	14,60	10
- 100 t/m 249 w.p.	0	0	1	10	1	10,50	12
- 250+ w.p.	0	0	1	6	0	16,75	8
<i>Vestigingsl.:</i>						199	
- Binnenstad/ centrum	0	0	4	16	1	16,57	21
- Rand binnenstad/ centrum	0	0	5	19	3	14,96	27
- Woonwijk	0	1	2	12	7	9,00	22
- Kantoren- of bedrijventerrein	0	0	15	64	11	13,96	90
- Buitengebied	1	0	7	18	13	13,59	39
<i>Alle bedrijven</i>	,50%	,50%	16,58%	68,82%	17,59%	13,75	100,00%

## 5.4 Regionale binding

Onder regionale binding wordt bijvoorbeeld de schatting van ondernemers weergegeven over hoeveel procent van de toeleveranciers, klanten en medewerkers een regionaal karakter kennen en de betrokkenheid van ondernemers bij (bedrijven)organisaties. Ook de roots van een ondernemer speelt een belangrijke rol in de regionale binding van bedrijven.

#### 5.4.1 Verklaring keuze Hardenberg: verbondenheid met regio door regionaal personeelsbestand

Uit tabel 5.5 blijkt dat gemiddeld 24,28% van de toeleveranciers uit de gemeente Hardenberg komen. Bij de klanten ligt dit niveau op 40,90% en bij de medewerkers op bijna 70%. Dit laatste getal komt overeen met data van de Stec Groep (2017). Met betrekking tot de medewerkers kennen de ondernemers dus een veel sterkere band met de gemeente Hardenberg dan met de toeleveranciers.

**Tabel 5.5 Schatting ondernemers afkomst toeleveranciers, klanten en medewerkers (n=152)**

<b>Toeleveranciers</b>	
Gemeente Hardenberg	24,28%
Provincie Overijssel (zonder gemeente Hardb.)	23,54%
Buiten provincie Overijssel	52,18%
<b>Klanten</b>	
Gemeente Hardenberg	40,90%
Provincie Overijssel (zonder gemeente Hardb.)	19,72%
Buiten provincie Overijssel	39,38%
<b>Medewerkers</b>	
Gemeente Hardenberg	69,82%
Provincie Overijssel (zonder gemeente Hardb.)	18,70%
Buiten provincie Overijssel	11,48%

Deze sterke verbondenheid met de werknemers komt ook terug bij Kendis ICT-groep, Heuver Banden, Moderna en Duvast. Toen Heuver Banden in 2006 de keuze maakte om te verhuizen, stond vast dat men zich in deze regio wilde vestigen. Veel personeelsleden kwamen uit Den Ham, Gramsbergen, Coevorden en Hardenberg. Met een vertrek uit de regio was er de angst om goede personeelsleden te verliezen. Moderna stond voor een soortgelijk vraagstuk toen het bedrijf volledig afbrandde in 2013. Het bedrijf had door de brand volledige vrijheid om te kiezen voor een 'optimale' locatie en kwam wederom bij de gemeente Hardenberg uit. Dit kwam door het regionale personeelsband welke men bang was om te verliezen wanneer ze zich bijvoorbeeld in Zwolle had gevestigd. Het bedrijf Duvast besloot in 2016 Hardenberg niet te verlaten, dit omdat bedrijf een regionaal personeelsbestand heeft en men de werknemers niet graag ver laat reizen. Men raakt het personeel niet graag kwijt vanwege het goede arbeidsmoraal in de regio. Kortom, de belangrijkste verbindingsfactor van bedrijven met de gemeente Hardenberg zijn de medewerkers.

Bertus Heuver over de keuze voor Hardenberg: *“Toen we in Den Ham gesitueerd waren, hadden we uiteraard redelijk veel medewerkers die uit Den Ham of uit de nabije omgeving kwamen. Maar ook een grote groep die uit de omgeving van Hardenberg, Gramsbergen en Coevorden kwam. We kwamen eigenlijk snel tot de conclusie dat we niet zouden uitwijken naar het zuiden. Het risico zou dan te groot zijn om goede medewerkers kwijt te raken. Een bedrijfspand betrekken in het noorden, richting Hardenberg, zou volgens ons een veel betere optie zijn. We hebben hier te maken met een ongelofelijk goede arbeidsmoraal. Daar kunnen we knettertrots op zijn.”*

Roel Stad over de keuze voor Hardenberg: *“Wij hadden graag een A1 locatie gehad, het liefst zouden we aan de A28 bij Zwolle gezeten zeg maar. We hebben hier een hele goede werkmentaliteit, wij wouden in de omgeving Gramsbergen – Hardenberg – Coevorden blijven zitten. Toen hebben we gekeken in Coevorden en in Hardenberg. Oorspronkelijk komen wij uit Hardenberg, dus dat neigt toch altijd iets meer dan Coevorden.”*

#### 5.4.2 Verklaring keuze Hardenberg: verbondenheid met regio door roots (invloed van persoonskenmerken)

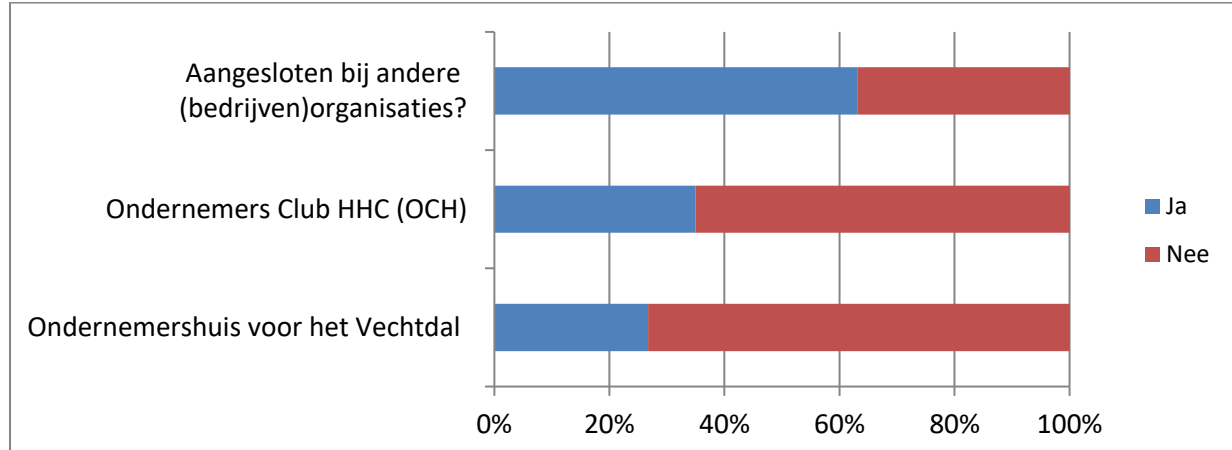
Ook de roots en de betrokkenheid met de regio van de ondernemer zijn bepalend voor de vestigingslocatie van het bedrijf. Deze variabele is niet meegenomen in de enquête maar komt nadrukkelijk naar voren tijdens de interviews. Ondernemers zijn sterk geneigd om te kiezen voor het bekende, dit blijkt ook uit het feit dat landelijk gezien 75% van de bedrijfsverhuizingen binnen de gemeentegrenzen en 94% binnen dezelfde arbeidsmarktregio plaats vinden (Van Oort et al., 2007). De verklaring hier ligt in het feit dat de ondernemer vaak uit de regio afkomstig is, wat een bedrijfsverplaatsing naar een andere regio niet in de hand werkt.

Richard Kimmann over zijn binding met de gemeente Hardenberg: *“Wat dat betreft ben ik honkvast. We hebben het hier harstikke goed, de kinderen hebben hier de vrienden en wij hebben de vrienden hier. Nee, het bevalt ons super hier.”*

Martin Eggengoor op de vraag of het bedrijf altijd in Hardenberg zal blijven: *“Daar liggen onze roots. ... Dat komt vanuit de persoon, omdat ik alles hier in Hardenberg heb.”*

Uit figuur 5.6 blijkt dat ruim 60% van de ondernemers is aangesloten bij een bedrijvenorganisatie, bijna 35% van de ondernemers is aangesloten bij de Ondernemers Club HHC (OCH) en ten slotte bijna 27% is van de ondernemers is aangesloten bij het Ondernemershuis voor het Vechtdal.

**Figuur 5.6 Betrokkenheid ondernemers bij (bedrijven)organisaties (n=206)**



De geïnterviewde ondernemers zijn vrij actief binnen het lokale zakenleven; de meeste zijn aangesloten bij de Ondernemers Club HHC (OCH) en andere bedrijvenorganisaties. Ondernemers geven aan dat ze van elkaar kunnen leren, het zakelijk rendement echter (opleveren van opdrachten) ligt naar eigen zeggen laag.

#### 5.4.3 Verklaring keuze Hardenberg: (incidentele) oorzaken

Naast het behoud van het personeel en de achtergrond van de ondernemers zijn er ook incidentele oorzaken waarom bedrijven kiezen voor de gemeente Hardenberg of besluiten om niet te vertrekken uit de gemeente Hardenberg. Toen Heuver Banden in 2006 voor Hardenberg koos lagen daar drie oorzaken ten grondslag; behoud personeel, lage grondprijzen en een gunstige subsidieregeling.

## 5.5 Hypothesen

### 5.5.1 Hypothesen 1, 2, 3 en 4

Om de eerste 4 hypothesen te testen is er gebruik gemaakt van meervoudige lineaire regressie. Bij meervoudige lineaire regressie zijn we geïnteresseerd in het tegelijkertijd modelleren van twee of meer onafhankelijke variabelen. In dit model testen we de invloed van het migratieverleden, de leeftijd in jaren van het bedrijf, de leeftijd van jaren dat het bedrijf in de gemeente Hardenberg is gevestigd en de grootte van het bedrijf qua werknemers op de locatiespanningsmaat.

In de enquête is er een vraag gesteld over het migratieverleden, de respondenten konden aangeven of het bedrijf in het verleden eerder gemigreerd was. Uit de literatuur blijkt dat bedrijven welke eerder zijn gemigreerd meer 'footlose' zijn (Pellenbarg, 2005). Daarnaast is de leeftijd in jaren van het bedrijf opgevraagd in de enquête, oude bedrijven migreren over het algemeen minder frequent dan jonge bedrijven (Brouwer & Gijzen, 2007). Daarnaast neemt de verplaatsingsgeneigtheid van een bedrijf af naar mate een bedrijf langer op zijn plek zit vanwege sociaal-economische banden, vandaar dat het aantal jaren dat een bedrijf in de gemeente Hardenberg zit is opgevraagd. Ten slotte heeft volgens Brouwer et al. (2004) en Pellenbarg (2005) de bedrijfs grootte invloed op migratiebeslissingen van ondernemers. Van deze laatste variabele zijn drie dummy variabelen gemaakt omdat anders niet aan de voorwaarden van de meervoudige lineaire regressie wordt voldaan.

De nulhypoteses luiden:

- $H_0$ : Er is geen lineair verband tussen de locatiespanningsmaat enerzijds en het gegeven dat een bedrijf in het verleden eerder is gemigreerd anderzijds;
- $H_0$ : Er is geen lineair verband tussen de locatiespanningsmaat enerzijds en de leeftijd in jaren van het bedrijf anderzijds;
- $H_0$ : Er is geen lineair verband tussen de locatiespanningsmaat enerzijds en de leeftijd in jaren dat een bedrijf is gevestigd in de gemeente Hardenberg anderzijds;
- $H_0$ : Er is geen lineair verband tussen de locatiespanningsmaat enerzijds en de bedrijfs grootte qua werknemers.

Tabel 5.6 geeft de samenvatting van het model weer.

**Tabel 5.6 Samenvatting model meervoudige lineaire regressie (n=199)**

Model summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,102	0,010	-0,021	13,10811

Uit de Model Summary komt naar voren dat de R square = 0,010 is. Met andere woorden; 1% van de variatie in de locatiespanningsmaat kan worden verklaard worden door het migratieverleden, de leeftijd in jaren van het bedrijf, de leeftijd van jaren dat het bedrijf in de gemeente Hardenberg is gevestigd en de grootte van het bedrijf qua werknemers. Het model kent dus weinig verklarende waarde en dus is het de vraag hoe betrouwbaar de resultaten zijn. Wellicht is de locatiespanningsmaat geen goede voorspeller, hier wordt dieper op ingegaan tijdens de conclusie. Tabel 5.7 geeft de ANOVA tabel weer.



**Tabel 5.7 ANOVA tabel (n=199)**

ANOVA					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	345,520	6	57,587	,335	,918
Residual	32.989,918	192	171,822		
Total	33.335,437	198			

De F-test in de ANOVA tabel toetst de nulhypothese. Uit de analyse komt naar voren dat er geen significante lineaire relatie is tussen de locatiespanningsmaat enerzijds en de onafhankelijke variabelen anderzijds bij een betrouwbaarheidsinterval van 95%.

Wanneer de variabelen los van elkaar door middel van een ongepaarde T-toets (eerder gemigreerd) enkelvoudige lineaire regressie (leeftijd in jaren van het bedrijf, de leeftijd van jaren dat het bedrijf in de gemeente Hardenberg is gevestigd en de grootte van het bedrijf qua werknemers) worden getoetst worden er ook allemaal geen significante lineaire relaties gevonden. Kortom, de variabelen eerder gemigreerd of niet, de leeftijd in jaren van het bedrijf, de leeftijd van jaren dat het bedrijf in de gemeente Hardenberg is gevestigd en de grootte van het bedrijf qua werknemers hebben geen lineair verband met de locatiespanningsmaat en zijn dus geen goede voorspellers van deze maat in de gemeente Hardenberg. Hierdoor moeten de nulhypothese aangenomen worden.

Uit de interviews komt naar voren dat het eigen personeel het bedrijf hier bindt. Dus wanneer een groot aandeel van het personeel uit de gemeente Hardenberg komt is het bedrijf minder geneigd om te verhuizen. Ook Brouwer et al. (2004) wijzen op het behoud van personeel als reden om niet het bedrijf te verplaatsen. Om dit te toetsen is de volgende hypothese opgesteld: De locatiespanningsmaat neemt af met naar mate het bedrijf meer personeel uit de gemeente Hardenberg in dienst heeft.

De nulhypothese luidt:

- $H_0$ : Er is geen lineair verband tussen de locatiespanningsmaat enerzijds en de hoogte van de procentuele afkomst van het personeel uit de gemeente Hardenberg anderzijds.

Tabel 5.8 geeft de samenvatting van het model weer.

**Tabel 5.8 Samenvatting model meervoudige lineaire regressie (n=142)**

Model summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,177	0,031	0,024	12,59434

Uit de Model Summary komt naar voren dat de R square = 0,031 is. Met andere woorden; 3,1% van de variatie in de locatiespanningsmaat kan worden verklaard worden door de hoogte van de procentuele afkomst van het personeel uit de gemeente Hardenberg. Ook hier heeft het model weer weinig verklarende waarde en moeten de resultaten voorzichtig benaderd worden. Net kwam al naar voren dat de locatiespanningsmaat wellicht geen goede voorspeller voor mogelijke verhuisc Bewegingen is. Tabel 5.9 geeft de ANOVA tabel weer en 5.10 de coefficients weer.

**Tabel 5.9 ANOVA tabel (n=142)**

ANOVA					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	718,742	1	718,742	4,531	0,035
Residual	22.206,441	140	158,617		
Total	22.925,183	141			

**Tabel 5.10 Coefficients (n=142)**

Coefficients						
Model		Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1	(Constant)	19,268	2,630		7,326	0,000
	Werknemers	-,074	0,035	-0,177	-2,129	0,035

De F-test in de ANOVA tabel toetst de nulhypothese. Uit de analyse komt naar voren dat er een significante lineaire relatie (3,5%) is tussen de locatiespanningsmaat enerzijds en de onafhankelijke variabelen anderzijds bij een betrouwbaarheidsinterval van 95%. Er is dus een lineair verband tussen de locatiespanningsmaat enerzijds en de hoogte van de procentuele afkomst van het personeel uit de gemeente Hardenberg anderzijds; personeel bindt de bedrijven in Hardenberg.

#### 5.5.2 Hypothesen 1a, 2a, 3a en 4a

Om te kijken of deze onafhankelijke variabelen wel verband houden met de verhuisintentie van bedrijven is de er gekozen voor een andere afhankelijke variabele, namelijk de intentie van bedrijven om binnen 2 of 10 jaar te willen verhuizen. Hiervoor is gebruik gemaakt van logistische regressie met de intentie om binnen 2 of 10 jaar te willen verhuizen als afhankelijke.

De nulhypoteses luiden:

- $H_0$ : Er is geen lineair verband tussen de intentie van een ondernemer om binnen 2 (10 jaar te verhuizen) enerzijds en het gegeven dat een bedrijf in het verleden eerder is gemigreerd anderzijds;
- $H_0$ : Er is geen lineair verband tussen de intentie van een ondernemer om binnen 2 (10 jaar te verhuizen) en de leeftijd in jaren van het bedrijf anderzijds;
- $H_0$ : Er is geen lineair verband tussen de intentie van een ondernemer om binnen 2 (10 jaar te verhuizen) enerzijds en de leeftijd in jaren dat een bedrijf is gevestigd in de gemeente Hardenberg anderzijds;
- $H_0$ : Er is geen lineair verband tussen de intentie van een ondernemer om binnen 2 (10 jaar te verhuizen) enerzijds en de bedrijfsgrootte qua werknemers.

Allereerst is het model gerund met de afhankelijke variabele welke gaat over de intentie om binnen 2 jaar te verhuizen. Een voorwaarde voor logistische regressie is dat de afhankelijke variabele een binaire variabele moet zijn. De tabellen 5.11 en 5.12 geven de omnibus tests of model coefficients en de samenvatting van het model van het model weer.

**Tabel 5.11 Omnibus tests of model coefficients logistische regressie met intentie om binnen 2 jaar te verhuizen als onafhankelijke (n=186)**

Omnibus tests of model coefficients			
Step			
1	Chi-square	df	Sig.
Step	5,721	10	,838
Block	5,721	10	,838
Model	5,721	10	,838

**Tabel 5.12 Samenvatting model logistische regressie met intentie om binnen 2 jaar te verhuizen als onafhankelijke (n=186)**

Model summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	121,247	,030	,061

Het model is niet significant (83,8%) en de Nagelkerk R Square kent een lage waarde wat betekent dat de verklarende waarde van het model vrijwel nihil is. Uit de Variables in the Equation tabel (tabel 5.13) blijkt dat geen enkele variabele significant is en dat er dus geen verband is tussen de afhankelijke variabele enerzijds en de onafhankelijke variabelen anderzijds.

**Tabel 5.13 Variables in the Equation (n=186)**

Variables in the Equation						
Step	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
1						
Eerder gemigreerd	,034	,507	,005	1	,946	1,035
Leeftijd in jaren	-,009	,022	,164	1	,685	,991
Leeftijd in Hardenberg in jaren	-,007	,024	,093	1	,760	,993
1 t/m 4 w.p.			,485	7	1,000	
5 t/m 9 w.p.	-,313	,649	,233	1	,630	,731
10 t/m 19 w.p.	-,157	,739	,045	1	,832	,855
20 t/m 29 w.p.	-19,041	10877,510	,000	1	,999	,000
30 t/m 49 w.p.	-,312	1,144	,074	1	,785	,732
50 t/m 99 w.p.	-,230	1,182	,038	1	,846	,795
100 t/m 249 w.p.	-,200	1,178	,029	1	,865	,819
250+ w.p.	,371	1,190	,097	1	,755	1,449
Constant	-1,527	,541	7,975	1	,005	,217

Wanneer het model gerund met de intentie om binnen 10 jaar te verhuizen blijkt het model ook niet significant is (40,1%) (tabel 5.14) en kent de Nagelkerke R Square een laag niveau en is het model dus weinig verklarend (tabel 5.15).

**Tabel 5.14 Omnibus tests of model coefficients logistische regressie met intentie om binnen 10 jaar te verhuizen als onafhankelijke (n=148)**

Omnibus tests of model coefficients			
Step			
1	Chi-square	df	Sig.
Step	10,456	10	,401
Block	10,456	10	,401
Model	10,456	10	,401

**Tabel 5.15 Samenvatting model logistische regressie met intentie om binnen 10 jaar te verhuizen als onafhankelijke (n=148)**

Model summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	120,743	,068	,116

Uit de Variables in the Equation tabel (tabel 5.16) blijkt dat geen enkele variabele significant is en dat er dus geen verband is tussen de afhankelijke variabele enerzijds en de onafhankelijke variabelen anderzijds.

**Tabel 5.16 Variables in the Equation (n=148)**

Variables in the Equation						
Step	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
1						
Eerder gemigreerd	-,383	,484	,626	1	,429	,682
Leeftijd in jaren	-,007	,022	,115	1	,735	,993
Leeftijd in Hardenberg in jaren	-,013	,024	,273	1	,601	,987
1 t/m 4 w.p.			2,417	7	,933	
5 t/m 9 w.p.	-,770	,637	1,460	1	,227	,463
10 t/m 19 w.p.	-,130	,682	,036	1	,849	,878
20 t/m 29 w.p.	-,727	1,139	,408	1	,523	,483
30 t/m 49 w.p.	-,306	1,182	,067	1	,795	,736
50 t/m 99 w.p.	-,569	1,167	,237	1	,626	,566
100 t/m 249 w.p.	-19,682	12511,107	,000	1	,999	,000
250+ w.p.	,716	1,276	,315	1	,575	2,046
Constant	-,594	,497	1,429	1	,232	,552

Wanneer de variabelen los van elkaar worden getoetst worden er ook allemaal geen significantie lineaire relaties gevonden. Kortom, er is geen verband tussen de afhankelijke variabele met de intentie om te verhuizen binnen 2 jaar of 10 jaar enerzijds en de onafhankelijke variabelen anderzijds. De nulhypotesen moeten worden aangenomen.

### 5.5.3 Hypothese 5 (2 vormen)

Hypothese 5 gaat over het verband tussen de regionale verbondenheid van een bedrijf en de intentie om te verhuizen binnen 2 of 10 jaar. Brouwer en Gijzen (2007) stellen dat hoe langer bedrijven op een bepaalde plek zitten, hoe sterker de sociaal-economische relaties met haar omgeving zijn en de kans op een bedrijfsverplaatsing kleiner is. Om de hypothese te testen wordt gebruik gemaakt van de ongepaarde T-toets.

De nulhypothese luiden:

- H<sub>0</sub>: Er is geen verschil tussen de groep welke wel binnen 2 jaar wil verhuizen en de groep welke niet binnen 2 jaar wil verhuizen in het gemiddelde cijfer qua regionale verbondenheid;
- H<sub>0</sub>: Er is geen verschil tussen de groep welke wel binnen 10 jaar wil verhuizen en de groep welke niet binnen 10 jaar wil verhuizen in het gemiddelde cijfer qua regionale verbondenheid.

Met het gemiddelde cijfer qua regionale verbondenheid wordt het gemiddelde genomen van de procentuele afkomst van toeleveranciers, klanten en medewerkers uit de gemeente Hardenberg. De uitkomsten van de eerste toets staan in tabellen 5.17 en 5.18.

**Tabel 5.17 Groep statistieken intentie om binnen 2 jaar te verhuizen (n=134)**

	Intentie om binnen 2 jaar te verhuizen	N	Gemiddelde	Standaard-deviatie	Std. Error Mean
Gemiddelde regionale verbondenheid (var. 1)	Nee	15	40,0667	26,34334	6,80182
	Ja	119	46,2591	21,36745	1,95875

**Tabel 5.18 Independent Sample Test (intentie om binnen 2 jaar te verhuizen) (n=134)**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
(var. 1)	Equal variances assumed	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
	Equal variances assumed	1,998	,160	-1,030	132	,305	-6,19244	6,01372	-18,08816	5,70329
	Equal variances not assumed			-,875	16,405	,394	-6,19244	7,07824	-21,16759	8,78271

Uit tabel 5.14 blijkt dat de gemiddelde regionale verbondenheid van de groep welke van plan is om binnen 2 jaar te verhuizen op 40,07% ligt en van de groep welke niet binnen 2 jaar van plan is om te verhuizen op 46,26% ligt. In tabel 5.14 staan de uitkomsten van de toets. Uit de tabel blijkt dat de variantie in beide groepen gelijk is, dus wordt er gekeken naar de bovenste kolom. Hieruit blijkt dat

het significantieniveau ligt op 30,5% en we de nulhypothese moeten aannemen er dus geen verschil is tussen de groep welke wel binnen 2 jaar wil verhuizen en de groep welke niet binnen 2 jaar wil verhuizen in het gemiddelde cijfer qua regionale verbondenheid.

De uitkomsten van de tweede toets staan in de tabellen 5.19 en 5.20.

**Tabel 5.19 Groep statistieken intentie om binnen 10 jaar te verhuizen (n=110)**

	Intentie om binnen 2 jaar te verhuizen	N	Gemiddelde	Standaard-deviatie	Std. Error Mean
Gemiddelde regionale verbondenheid (var. 1)	Nee	19	38,2105	26,62478	6,10814
	Ja	91	49,1447	21,17260	2,21949

**Tabel 5.20 Independent Sample Test (intentie om binnen 10 jaar te verhuizen) (n=110)**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
(var. 1)	Equal variances assumed	1,833	,179	-	108	,053	-10,93416	5,59312	-22,02070	,15238
	Equal variances not assumed			-	22,98	,106	-10,93416	6,49889	-24,37856	2,51024

Uit tabel 5.19 blijkt dat de gemiddelde regionale verbondenheid van de groep welke van plan is om binnen 10 jaar te verhuizen op 38,21% ligt en van de groep welke niet binnen 10 jaar van plan is om te verhuizen op 49,14% ligt. In tabel 5.20 staan de uitkomsten van de toets. Uit de tabel blijkt dat de variantie in beide groepen gelijk is, dus wordt er gekeken naar de bovenste kolom. Hieruit blijkt dat het significantieniveau ligt op 5,3% en de nulhypothese moet worden aangenomen. Er is dus geen verschil is tussen de groep welke wel binnen 10 jaar wil verhuizen en de groep welke niet binnen 10 jaar wil verhuizen in het gemiddelde cijfer qua regionale verbondenheid.

## 5.6 Beleidsverbeteringen vanuit de ondernemers

In dit hoofdstuk worden enkele beleidsverbeteringen vanuit de ondernemers weergegeven, deze open vraag werd gesteld in de enquête. Deze zijn gegroepeerd in 4 groepen: focus beleid, kwaliteit van de bedrijventerreinen, infrastructuur en de omgang met ondernemers.

Uit onderstaande quotes blijkt dat enkele ondernemers vinden dat de gemeente Hardenberg zich enkel focust op de stad Hardenberg en of Dedemsvaart en hierbij de kleinere kernen in de gemeente nog wel eens vergeet.

- *“Richt je niet alleen op Dedemsvaart en Hardenberg. Kijk ook eens in Gramsbergen en andere kleinere dorpen.”*
- *“De gemeente Hardenberg moet niet menen dat de stad Hardenberg heilig is. De kernen presteren op dit moment erg goed. Een van onze bedrijven is in Bergentheim gevestigd.”*
- *“Iets vaker nadenken dat de gemeente Hardenberg groter is dan de Broeklanden.”*

Uit de onderstaande quotes blijkt dat enkele ondernemers vinden dat de kwaliteit van de bedrijventerreinen achteruit gaat en beter kan.

- *“Centraal GLASVEZEL aanleggen op bedrijventerrein!”*
- *“Meer leefbaarheid/groen op bedrijvenparken. Voetgangers/fietsers vriendelijker.”*
- *“Daarnaast ligt er zowel voor de gemeente als de ondernemers een enorme kans om de bedrijventerreinen met elkaar te verduurzamen.”*
- *“Wij zijn gevestigd op industrieterrein de Nieuwe Haven. En wij zien wel dat het industrieterrein langzaam er op achteruit gaat!”*

Uit de enquête blijkt dat ongeveer 20% van de ondernemers ontevreden is over de bereikbaarheid per weg en openbaar vervoer, dit blijkt ook uit de onderstaande quotes. De interviews bevestigen dit beeld, bedrijven zoals Heuver Banden en Moderna hebben onder andere belang bij een goede verbinding over de weg. Farmers4all bv heeft als distributeur van producten weinig last van de slechte bereikbaarheid omdat het nauw samenwerkt met Oegema Transport (zie figuur 5.7).

**Figuur 5.7 Samenwerking Oegema en Farmers4all bv (Oegema Transport, 2017)**



- *“Top internet verbindingen en zorgen dat de N36 4-baans wordt.”*
- *“Bereikbaarheid van ‘groot’ transport duurt te lang vanaf grote steden als Zwolle of Amersfoort.”*
- *“Zorgen voor een betere ontsluiting richting Zwolle. Is nu 30 min, zou minder moeten zijn.”*
- *“Bereikbaarheid van aan en afvoer goederen met name. Over de weg, zowel richting Zwolle, Twente als Duitsland.”*
- *“Zet in op optimale bereikbaarheid, dit is van regionaal levensbelang.”*
- *“Prioriteit nummer 1 moet zijn dat de bereikbaarheid van Hardenberg beter moet vanaf de snelwegen.”*
- *“N34 - veranderen in A34 (snelweg).”*

Deze bereikbaarheid issues spelen al langer in het Vechtdal en dus de gemeente Hardenberg, dit blijkt ook uit het onderstaande nieuwsbericht (zie figuur 5.8) van RTV Oost (2013).

### 5.8 Nieuwsbericht over de reactie van ondernemers over besluit N340 (RTV Oost, 2013)

**Nieuws » Ondernemers Vechtdal halen hard uit naar provinciale politiek**

vrijdag 13 december 2013 | 23:56  
Laatst bijgewerkt: 13-12-2013 | 23:58

**Verscheidende ondernemers uit Hardenberg en Dalfsen hebben hard uitgehaald naar de provinciale politiek. Ze vinden het "onbegrijpelijk" dat het besluit over de N340 is terug gedraaid.**

"Ik ben mijn vertrouwen in de provinciale politiek kwijt," aldus Francis Hoekendijk. Hij is eigenaar van congreshotel Moorivier in Dalfsen. Ook Henk Wiersma van de Industriële Koepel Vechtdal vindt het "onbegrijpelijk" dat het besluit over de investering van 260 miljoen euro in de N340 is terug gedraaid. "Bedrijven houden zich aan afspraken, dat zou de overheid ook moeten doen."



De N340 tussen Zwolle en Ommen

Onderstaande quotes geven enkele verbeterpunten aan met betrekking tot de omgang met de ondernemers. Tijdens één van de interviews kwam het handhavingsbeleid van de gemeente naar voren, aangegeven werd dat ondernemers gebaat zijn bij ondernemingsvrijheid.

- *"Meer flexibiliteit en vrijheid voor ondernemers gunnen. Tegenwoordig bepalen de gemeentes wat de ondernemer mag doen. Gemeentes moeten ondernemers laten zijn en het niet zelf doen."*
- *"Flexibele opstelling t.o.v. ondernemers en kansrijke initiatieven."*
- *"Bereikbaarheid en ruimte voor ondernemen. Verhoudingsgewijs denk ik dat we in Hardenberg redelijk verwend zijn met een actieve en makkelijk bereikbare gemeente. De mogelijkheden voor nieuwe aanwas zijn aanwezig, maar vergeet de kracht van het MKB niet!"*
- *"Luisteren naar de ondernemers en hier wat mee doen. Dan niet eigen keuzes maken en het na deze keuze wel samen willen oplossen."*

Daarnaast blijkt het vinden van geschikt personeel ook steeds meer een uitdaging voor de ondernemers in de gemeente Hardenberg, dit blijkt ook uit figuur 5.1.

Martin Eggengoor over het vinden van geschikt personeel: *"Het lijkt er wel op dat het lastiger gaat worden."*

Bertus Heuver over het vinden van geschikt personeel: *"Ik hoor lange tijd in mijn omgeving dat er problemen zijn met het vinden van geschikte medewerkers, maar ik moet zeggen dat dit voor ons totaal niet aan de orde is. Alhoewel dit het laatste half jaar weer lastiger wordt."*

René Kuizenga over het vinden van geschikt personeel: *"Ja, dat is echt een probleem."*



## Hoofdstuk 6: Conclusie

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek is:

*In hoeverre zijn ondernemers in de gemeente Hardenberg verankerd en hoe stimuleer je als gemeente Hardenberg het verankeringsproces van ondernemers?*

Voor het begrip lokale verankering is de definitie van Wintjes (2001, p. 34) gebruikt:

*“Met de term verankering duiden we op een ruimtelijke inbedding, een locationele inertie die voortkomt uit een cumulatief proces van investeringen en wederzijdse aanpassingen in de diverse relaties tussen bedrijf en vestigingsregio” (Wintjes, 2001, p. 34).*

Aan de hand van drie invalshoeken (verhuisbewegingen en verhuisintenties, regionale binding en locatiespanningsmaat) is de lokale verankering van ondernemers in de gemeente Hardenberg bekeken. Er wordt vastgesteld in hoeverre bedrijven in de gemeente Hardenberg willen blijven. Dit gaat in op het onderdeel ‘ruimtelijke inbedding’ uit bovenstaande definitie van Wintjes (2001).

### 6.1 Sociaal-economische context en samenwerking bedrijven

Wat is de huidige sociaal-economische context van de gemeente Hardenberg en haar samenwerking met de lokale bedrijven?

De gemeente Hardenberg heeft 24.500 arbeidsplaatsen en kent een regionale werkgelegenheidsfunctie. Werknemers in Hardenberg komen voor het grootste deel uit de gemeente zelf (omstreeks 70%) en daarnaast voor een groot deel uit de omliggende gemeenten. De inwoners uit Hardenberg participeren actief op de arbeidsmarkt en de werkloosheid ligt onder het landelijk gemiddelde. De daling van het werkloosheidscijfer blijft echter wel af wanneer het wordt afgezet tegen andere Overijsselse gemeenten.

De groot- en detailhandel, de agrarische sector en de bouwnijverheid zijn de sectoren waar het grootste deel van de Hardenbergse bedrijven actief zijn. Daarnaast kent de landbouwsector een relatief grote omvang: de sector is gemiddeld vier keer sterker vertegenwoordigd gelet op het Nederlands gemiddelde. De groei van het aantal bedrijven blijft achter op Nederland en de regio, arbeidsplaatsen worden vooral gecreëerd in bestaande bedrijven. Er kwamen in de afgelopen jaren sporadisch wat bedrijven uit andere gemeenten naar de gemeente Hardenberg, het ging in de periode 2011-2016 om ongeveer 60 bedrijven (Stec Groep, 2017).

De gemeente Hardenberg beschikt over verschillende instanties en instrumenten, hiermee worden de ondernemers binnen de gemeente Hardenberg gefaciliteerd. Het beschikt onder andere over een Bedrijven Service Team, het Ondernemershuis voor het Vechtdal, het Starterhuis DOEN! en de gemeente voert actief accountmanagement (Gemeente Hardenberg, 2014; 2015).

## 6.2 Honkvastheid

Hoe honkvast/verankerd zijn de ondernemers in de gemeente Hardenberg?

Bij locatievraagstukken van ondernemers gaat het om 'satisficing' in plaats van 'optimizing' (Pred, 1967). Een ondernemers kiest dus niet altijd voor de meest winstgevende locatie, maar de ondernemer is een tevredenheidsstrevende welke genoegen neemt met een vestigingsplaats die aansluit bij zijn aspiraties, mentaliteit en privéleven (Hospers, 2010). Hier liggen dus kansen voor de gemeente Hardenberg.

Uit data van de Stec Groep (2017) blijkt dat de meeste banen worden gecreëerd in de bestaande bedrijven wat het belang van koestering van het eigen bedrijvenbestand aangeeft. Het ligt dus meer voor de hand om te investeren in de bestaande bedrijvenpopulatie. Deze zogenaamde warme citymarketing staat voor goede serviceverlening aan bestaande bedrijven en levert veel meer op (Hospers, 2010). Vooraf is het noodzaak om de honkvastheid van ondernemers te bepalen in de gemeente Hardenberg.

In de periode 2011-2016 zijn er 63 bedrijven vertrokken uit de gemeente Hardenberg naar andere gemeenten. Uit deze cijfers blijkt dat de ondernemers in de gemeente Hardenberg redelijk honkvast zijn. Slecht een klein percentage ondernemers uit de gemeente Hardenberg verkiest een andere gemeente boven de gemeente Hardenberg; Zwolle is hierbij de belangrijkste bestemming en de vertrekkende bedrijven zijn vooral actief in de sector bouwnijverheid. In dezelfde periode zijn 313 bedrijven binnen de gemeente Hardenberg verhuist, het grootste deel van deze binnengemeentelijke verhuizingen wordt veroorzaakt door bedrijven uit de groot- en detailhandel (Stec Groep, 2017). Rond de 10% van de geënquêteerde ondernemers is van plan om binnen 2 of 10 jaar het bedrijf te verplaatsen. De belangrijkste bestemming is de gemeente Hardenberg, daarna volgt de gemeente Zwolle op grote afstand.

Bedrijven uit de gemeente Hardenberg zijn sterk afhankelijk van werknemers uit de gemeente Hardenberg; gemiddeld 70% van de werknemers komt uit de gemeente Hardenberg. Voor de klanten ligt dit gemiddelde op 40% en voor de toeleveranciers op ongeveer 25%.

Om de uiteenlopende mate van verhuiswaarschijnlijkheden in één getal te kunnen vatten is een locatiespanningsmaat ontwikkeld door de FRW/RUG (Van Steen, 1998). De locatiespanningsmaat is voor 207 bedrijven bepaald aan de hand van de enquête. De meeste bedrijven, 204 van de 207, hebben geen, een zeer lage of lage locatiespanningsmaat. Deze bedrijven zijn in mindere mate gevoelig voor de twintig in tabel 4.1 onderscheiden omstandigheden.

Uit het bovenstaande (verhuisbewegingen en verhuisintenties, regionale binding en de locatiespanningsmaat) komt naar voren dat het huidige bedrijvenbestand (zeer) honkvast is in de gemeente Hardenberg. Wanneer bedrijven overwegen te verhuizen dan staat in vrijwel alle gevallen de gemeente Hardenberg bovenaan als vestigingslocatie. De regionale verbondenheid (toeleveranciers, klanten en werknemers gemeente/regio gerelateerd) blijkt geen significant verband te hebben met de intentie van een ondernemer om te verhuizen binnen 2 of 10 jaar.

### 6.3 Bedrijfsinterne factoren en het verankeringsproces

Welke bedrijfskenmerken hebben invloed op het verankeringsproces van de ondernemers en daarmee op de honkvastheid van bedrijven?

Bedrijfsinterne factoren die volgens de literatuur van invloed kunnen zijn op bedrijfsverplaatsingen zijn: bedrijfssector, migratieverleden, leeftijd bedrijf, aantal jaren dat een bedrijf in een bepaalde gemeente is gevestigd en de omvang van het bedrijf (Pellenbarg, 2005; Van Wissen, 2005; Brouwer & Gijzen, 2007; Brouwer et al., 2004).

In dit onderzoek is het verband tussen de locatiespanningsmaat en het migratieverleden, leeftijd in jaren van het bedrijf, aantal jaren dat een bedrijf in een bepaalde gemeente is gevestigd en de omvang van het bedrijf onderzocht. Uit toetsen blijkt dat er in de gemeente Hardenberg er geen sprake is van een verband tussen de locatiespanningsmaat en de bovenstaande onafhankelijken. Ook tussen de intentie van de ondernemer om binnen 2 of 10 jaar te verhuizen en de bovenstaande onafhankelijken is geen sprake van een significant verband. Kwalitatief onderzoek bevestigen de bovenstaande resultaten niet. Zo blijkt uit de interviews dat grotere bedrijven wel degelijk honkvaster zijn vanwege de zogenaamde hogere 'sunk costs'. Wellicht heeft dit te maken met de locatiespanningsmaat; het is de vraag of de locatiespanningsmaat wel een goede voorspeller is om de verhuizingsgeneigdheid van een bedrijf in kaart te brengen. Dit kan resulteren in het feit dat er slechts één statistische verband is gevonden. Bijna elk bedrijf scoort een lage locatiespanning. De locatiespanningsmaat is wellicht verouderd en moet worden aangepast, bijvoorbeeld met vragen over snel internet (tegenwoordig steeds belangrijker voor bedrijven). Daarnaast blijkt personeel uit eigen omgeving een sterk verbindingsmechanisme, deze wordt echter niet meegenomen in de locatiespanningsmaat. Met bovenstaande verbeteringen zou de locatiespanningsmaat kunnen worden aangepast, wat wellicht een hogere verklaarbaarheid op kan leveren.

Bedrijven uit de gemeente Hardenberg zijn sterk afhankelijk van werknemers uit de gemeente Hardenberg; gemiddeld 70% van de werknemers komt uit de gemeente Hardenberg. Dit gemeentelijke personeelsbestand blijkt een sterk verbindingsmechanisme. Ook het significante verband tussen de locatiespanningsmaat en de hoogte van het percentuele afkomst van de werknemers uit de gemeente Hardenberg wijst in deze richting. Uit de interviews blijkt dat bedrijven graag het huidige personeelsbestand behouden, de naar eigen zeggen goede werkmentaliteit ligt hier ten grondslag. De arbeidsmarkt zorgt hiermee voor structurele integratie van bedrijven in de regionale economie (Atzema et al., 2017). Daarnaast blijkt de roots/achtergrond van een werknemer bepalend voor de vestigingslocatie van een bedrijf. Zo blijkt uit de interviews dat ondernemers die de overweging maken om te verhuizen vaak weer kiezen voor de regio en vaak diezelfde gemeente. Hiermee past het locatie keuzegedrag van de ondernemers uit Hardenberg binnen de *behaviorale stroming* waarbij de persoonlijke voorkeuren van de mens centraal staan (Brouwer et al, 2004; Hospers, 2010). Deze Hardenbergse achtergrond betekent niet direct dat een bedrijf in het vervolg weer automatisch voor Hardenberg kiest; enkele ondernemers zouden naar eigen zeggen in het vervolg wel eens de keuze kunnen laten vallen op Zwolle.

### 6.4 Bedrijfsexterne factoren en het verankeringsproces

Welke externe bedrijfsfactoren in de gemeente Hardenberg hebben invloed op het verankeringsproces van de ondernemers en daarmee op de honkvastheid van bedrijven?

Bedrijfsexterne factoren die volgens de literatuur invloed hebben op bedrijfsverplaatsingen zijn de bereikbaarheid, parkeermogelijkheden, het bedrijfspand, imago gemeente, mogelijkheid tot uitbreiding, houding gemeente, technologische veranderingen, geschikt arbeidsaanbod, economische omvang, afstand tot andere economische concentraties en de ligging ten opzichte van consumenten en toeleveranciers (Van Steen, 1998; Hospers, 2010; Konken, 2000; Maoh & Kanaroglou, 2007; Van Oort et al., 2007).

Ongeveer 20% van de ondernemers is ontevreden over de bereikbaarheid per weg en openbaar vervoer. Ruim 20% van de ondernemers is ontevreden over de uitbreidingsmogelijkheden. Deze onmogelijkheid om uit te breiden blijkt het belangrijkste bedrijfsexterne motief (pushfactor) om over te gaan tot een verhuizing. Wanneer een bedrijf groeit in haar omvang en niet kan uitbreiden op de huidige locatie, dan is een vertrek noodzakelijk. Bij de keuze van een nieuwe locatie spelen de uitbreidingsmogelijkheden een nadrukkelijke rol; dit blijkt ver weg de belangrijkste pullfactor. Kortom, een gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden werkt een vertrek van bedrijven (naar naburige gemeenten) in de hand.

Ook blijkt uit de interviews dat het imago van de gemeente Hardenberg (in combinatie met de autobereikbaarheid) een factor is waarbij verbetering noodzakelijk is. Voor opdrachtgevers uit het westen van het land wordt Hardenberg als ver weg gezien en slecht bereikbaar. Deze bereikbaarheid issues hebben invloed op het imago van de gemeente en speelt in de hoofden van de ondernemers. Dit betekent dat het imago een belangrijke pushfactor is voor bedrijven (welke logistiek gezien afhankelijk zijn van een optimale verbinding richting bijvoorbeeld Zwolle). Het belang van imago voor een stad of gemeente is enorm, zo blijkt uit onderzoek dat mensen negatieve associaties gemiddeld tien keer aan anderen doorgeven en positieve indrukken maar zo'n drie keer (Konken, 2000).

## **6.5 Aanbevelingen**

Welke aanbevelingen, voor zowel onderzoek als beleid, kunnen aan de hand van dit onderzoek gedaan worden?

### *6.5.1 Beleidsaanbevelingen (maatschappelijke discussie)*

Allereest is het van belang voor een gemeente om ervan bewust te zijn dat de invloed op de bedrijven en economie beperkt is. Uit de literatuur blijkt dat de bedrijfsinterne factoren het meeste invloed hebben op het verankeringsproces (Van Steen, 1998), hier heeft de gemeente geen of nauwelijks invloed op. Het is in ieder geval van belang om de ondernemers niet dwars te zitten door onnodige regelgeving of door handhavers (*"Je mag in de berm rijden, zolang je de weg nog ziet"*).

De gemeente kan verschillende rollen vertolken ten aanzien van ondernemers, de belangrijkste rol voor de gemeente Hardenberg lijkt de rol als stimulator en facilitator. Van belang hierbij is goed accountmanagement, het meedenken met de ondernemer en de dienstverlening vanuit de gemeente Hardenberg gaat in vele gevallen goed en de ondernemers zijn hier in meerdere mate tevreden over blijkt uit de resultaten van de enquête.

Uit onderzoek van SER (2002) blijkt dat grote bedrijven vaker samenwerken en in nauw contact staan met gemeenten dan kleinere bedrijven. Dit blijkt ook in de gemeente Hardenberg te zijn. Daarnaast blijkt dat enkele ondernemers vinden dat de focus van de gemeente te veel op de grote kernen Hardenberg en Dedemsvaart ligt, terwijl er ook bedrijven actief zijn in de kleinere kernen zoals

Gramsbergen en Bergentheim. Deze bedrijven in de kleinere kernen voelen zich vaak vergeten. Het is logisch om de focus te leggen op Hardenberg aangezien daar de grootste bedrijven gevestigd zijn en deze creëren de meeste werkgelegenheid voor de gemeente Hardenberg. Echter is de gemeente Hardenberg er voor de hele gemeente en is het noodzaak dat de kleinere bedrijven en bedrijven uit de kleinere kernen zoals Gramsbergen en Bergentheim niet vergeten worden.

De gemeente is schepper van condities, infrastructuur is hier een belangrijk onderdeel van: *"Infrastructure is the most geographically specific instrument which a government can use to guide economic development"* (Barber, 1978). Bedrijven zoals onder andere Heuver Banden en Moderna zijn gebaat bij een goede infrastructuur. Over de bereikbaarheid van de gemeente Hardenberg per weg zijn 20% van de ondernemers ontevreden. Vooral de verbindingen naar Zwolle en naar Twente worden door de ondernemers vaak aangemerkt als slecht. De door ondernemers aangemerkte slechte verbinding naar Zwolle speelt al veel langer en wordt door sommigen aangemerkt als politiek mislukt. Dat de slechte verbinding invloed kan hebben op de bedrijvenpopulatie van de gemeente Hardenberg blijkt wel uit het oude nieuwsbericht van RTV Oost uit 2013 (zie figuur 6.1).

**Figuur 6.1 Nieuwsbericht over Transportbedrijf Brink XL (RTV Oost, 2013)**

**Nieuws » Brink Transport overweegt vertrek uit Hardenberg door uitstel N340**

vrijdag 13 december 2013 | 20:55  
Laatst bijgewerkt: 13-12-2013 | 21:17

**Transportbedrijf Brink XL denkt er over om uit Hardenberg te vertrekken. Dat zei directeur Henk Brink vrijdag in het economische radioprogramma [Punt Komma](#) op Radio Oost.**

De gang van zaken rond de N340 frustreert de ondernemer enorm. "Wij gaan onze locatiekeuze heroverwegen. Dat bedoel ik niet dreigend maar we hebben nu ook al een vestiging in Twente en daar zitten we vloeiend op de A1. Dat is dus misschien wel een betere locatie voor een bedrijf als het onze." aldus directeur en mede-eigenaar Henk Brink.



woensdag protesteerde de gemeente Hardenberg al met vrachtwagens tegen de aanpassing van de plannen voor de N340  
Foto: Tom van 't Einde

Hoewel de gemeente Hardenberg in grote mate afhankelijk is van stakeholders zoals de provincie Overijssel zijn er verschillende acties mogelijk. Een goede bereikbaarheid van de gemeente Hardenberg moet bovenaan de agenda staan. Het opstellen van een agenda met duidelijke doelstellingen voor infrastructuur moet prioriteit krijgen, enkele aandachtspunten zijn:

- Er wordt de komende periode een bedrag van € 160 miljoen in de N340 gestoken, de Provinciale Staten hebben ingestemd met de sobere versie. Een aantal partijen binnen de Provinciale Staten wilden niet meer de eerder geplande € 260 miljoen besteden aan de weg. In plaats daarvan moest het budget omlaag naar € 160 miljoen, een bezuiniging van € 100 miljoen;
- Ook de verbinding met Almelo, de N360, is volgens de ondernemers alles behalve optimaal. Hier ligt een krachtige lobby met omliggende gemeenten richting de provincie Overijssel voor de hand. Hierbij kan gepleit worden voor een aftakking richting het bedrijvenpark Rollepaal wat dit bedrijvenpark beter bereikbaar moet maken;

- De A28 dreigt in de toekomst een probleemgeval te worden. In de toekomst dreigt de doorstroming in het geding te komen wat resulteert in hoge verlieskosten doordat de onbetrouwbaarheid van de reistijden toeneemt (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2017). Dit verdient aandacht van de gemeente Hardenberg;
- Bedrijven, zoals Heuver Banden hebben belang bij een goede infrastructuur over de weg, maar ook per spoor en water. Wellicht kan de gemeente Hardenberg in kaart brengen of meer ondernemers hier belang bij hebben. Het organiseren van bijeenkomsten met ondernemers hoe de bereikbaarheid in de gemeente Hardenberg zelf kan worden verbeterd behoort tot de mogelijkheden;
- Digitale bereikbaarheid: de bedrijventerreinen in Hardenberg beschikken volledig over glasvezel. De bedrijventerreinen in bijvoorbeeld Dedemsvaart niet, men dient in kaart te brengen hoe dit komt en welke oplossingen er eventueel mogelijk zijn.

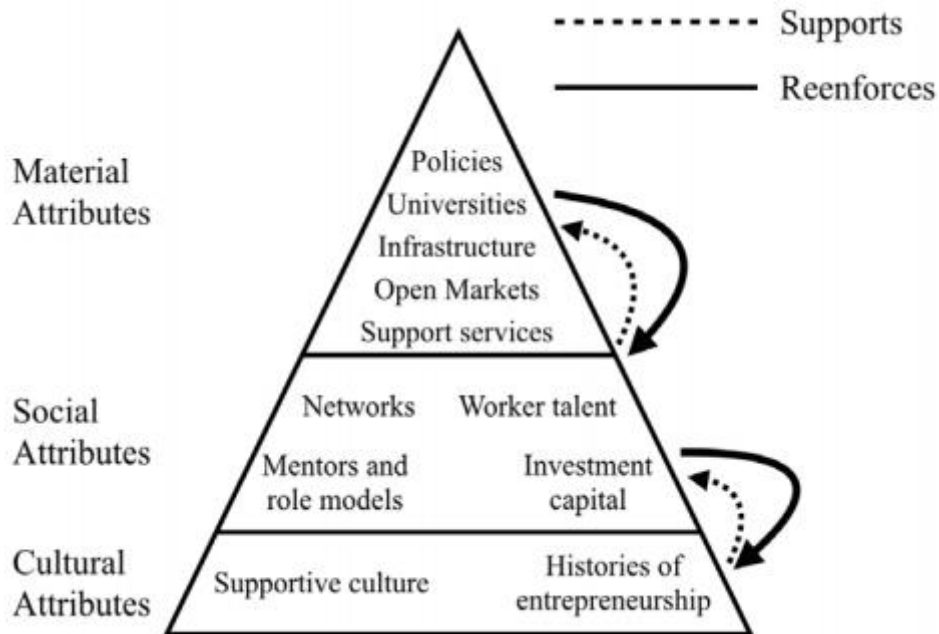
Deze slechte bereikbaarheid is een absoluut fenomeen, maar speelt het ook in de hoofden van de ondernemers. Het steeds roepen over de slechte bereikbaarheid in de afgelopen jaren door onder andere bestuurders heeft blijkbaar een beeld gecreëerd dat wordt overgenomen door de ondernemers.

Onmogelijkheid tot uitbreiding blijkt ver weg het belangrijkste motief voor ondernemers binnen de gemeente Hardenberg om het bedrijf te verplaatsen. Bedrijven de ruimte geven en vooraf anticiperen op eventuele bedrijfsuitbreidingen is van groot belang om bedrijven te behouden voor de gemeente Hardenberg. Bijkomend voordeel is dat bedrijven door de hoge investeringen die gepaard gaan met de bedrijfsuitbreidingen meer en meer verankeren in de gemeente Hardenberg, de zogenaamde 'sunk costs' nemen namelijk toe met de investeringen. De bedrijventerreinen in de gemeente Hardenberg raken meer en meer vol en daardoor moet steeds vaker nee worden verkocht. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de kwaliteit van de bedrijventerreinen steeds meer te wensen over laat, hier liggen opgaven voor de gemeente Hardenberg in de toekomst.

Ondernemers worden gefaciliteerd in de gemeente Hardenberg met het Startershuis DOEN! en het Ondernemershuis voor het Vechtdal. Uit de enquête blijkt dat 27% van de ondernemers is aangesloten bij het Ondernemershuis voor het Vechtdal. Een redelijk percentage is dus aangesloten bij het Ondernemershuis voor het Vechtdal, echter lang niet alle ondernemers zijn bekend met het economisch instrument. De vraag is er of dit komt omdat de ondernemers er het nut niet van inzien of er onvoldoende met het Ondernemershuis voor het Vechtdal wordt geprofileerd.

De gemeente Hardenberg moet toewerken naar een nog beter ondernemersklimaat. Een term die hier goed bij aansluit is een 'entrepreneurial ecosystem': *"A set of interdependent actors and factors coordinated in such a way that they enable productive entrepreneurship within a particular territory"* (Stam & Spigel, 2016, p. 3) (zie figuur 6.2). Hoewel dit begrip in de literatuur betwist wordt biedt het een goede basis om op voort te borduren. Het model kent drie categorieën, namelijk 'material attributes', 'social attributes' en 'cultural attributes'. Deze categorieën staan allemaal in samenhang met elkaar. Op bepaalde factoren heeft de gemeente nauwelijks of geen invloed, andere factoren zijn echter wel beïnvloedbaar.

**Figuur 6.2: 'Entrepreneurial ecosystem' (Stam & Spigel, 2016)**



Zoals eerder opgemaakt ligt er voor Hardenberg voornamelijk een opgave op het gebied van 'infrastructuur'. Uit de interviews kwam naar voren dat de ondernemer tevreden is over het 'worker talent', de arbeidsethos wordt door de ondernemers aangemerkt als goed, wel blijkt het steeds lastiger om geschikt personeel te vinden, ook hier ligt dus een opgave voor de gemeente Hardenberg. De overige faciliteiten zijn in de gemeente Hardenberg ruim aanwezig, de gemeente beschikt over een Ondernemershuis voor het Vechtdal en het Startershuis DOEN! waar ondernemers worden gefaciliteerd ('support services'). Wellicht kan de profilering van bovenstaande instrumenten beter. Daarnaast beschikt de gemeente Hardenberg over belangrijke 'networks' zoals de OCH. Hospers (2016) geeft aan dat *"in Hardenberg zijn ondernemers van oudsher nauw met elkaar verbonden"* (p. 21) ('histories of entrepreneurship'). Kortom, de gemeente Hardenberg heeft een goede basis maar er liggen opgaven op de thema's infrastructuur, arbeidsmarkt en bedrijfsuitbreidingen. Verder bevat hoofdstuk 5.6 enkele beleidsverbeteringen vanuit de kant van de ondernemers.

### 6.5.2 Onderzoek aanbevelingen (wetenschappelijke discussie)

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de locatiespanningsmaat, deze maat is ontwikkeld om de uiteenlopende mate van verhuiswaarschijnlijken in één getal te kunnen vatten (Van Steen, 1998). Uit de resultaten blijkt dat de meeste bedrijven (204 van de 207) geen, een zeer lage of lage locatiespanning kennen. Het is echter de vraag of de locatiespanningsmaat wel een goede voorspeller is om de verhuizingsgeneigdheid van een bedrijf in kaart te brengen. Als de ondernemers de vraag wordt voorgelegd of men van plan is om binnen 2 of 10 jaar te verhuizen dan blijkt dat rond de 10% van de ondernemers dit van plan is. Dit schets een wat ander beeld dan de uitkomsten van de locatiespanningsmaat doen vermoeden. Voor onderzoek is het daarom van belang om niet blindelings op één maat af te gaan, maar je te richten op meerdere voorspellers.

Rond de 10% van de ondernemers geeft aan in de enquête dat ze willen verhuizen binnen 2 jaar. Op basis van het aantal bedrijven (rond de 4.300) (Stec Groep, 2017) zou dit betekenen dat er per jaar gemiddeld 215 bedrijven per jaar verhuizen in de gemeente Hardenberg. Wanneer er echter wordt gekeken naar de werkelijke data dan blijkt dat er gemiddeld 75 verhuisbewegingen zijn per jaar. Dit

voorbeeld toont aan dat het werkelijk gedrag van de ondernemers anders is dan de resultaten van de enquête doen vermoeden. Hierdoor is het noodzakelijk om de resultaten van de enquête met een kritische blik te bekijken, het werkelijk gedrag van ondernemers is anders dan hun woorden doen vermoeden.

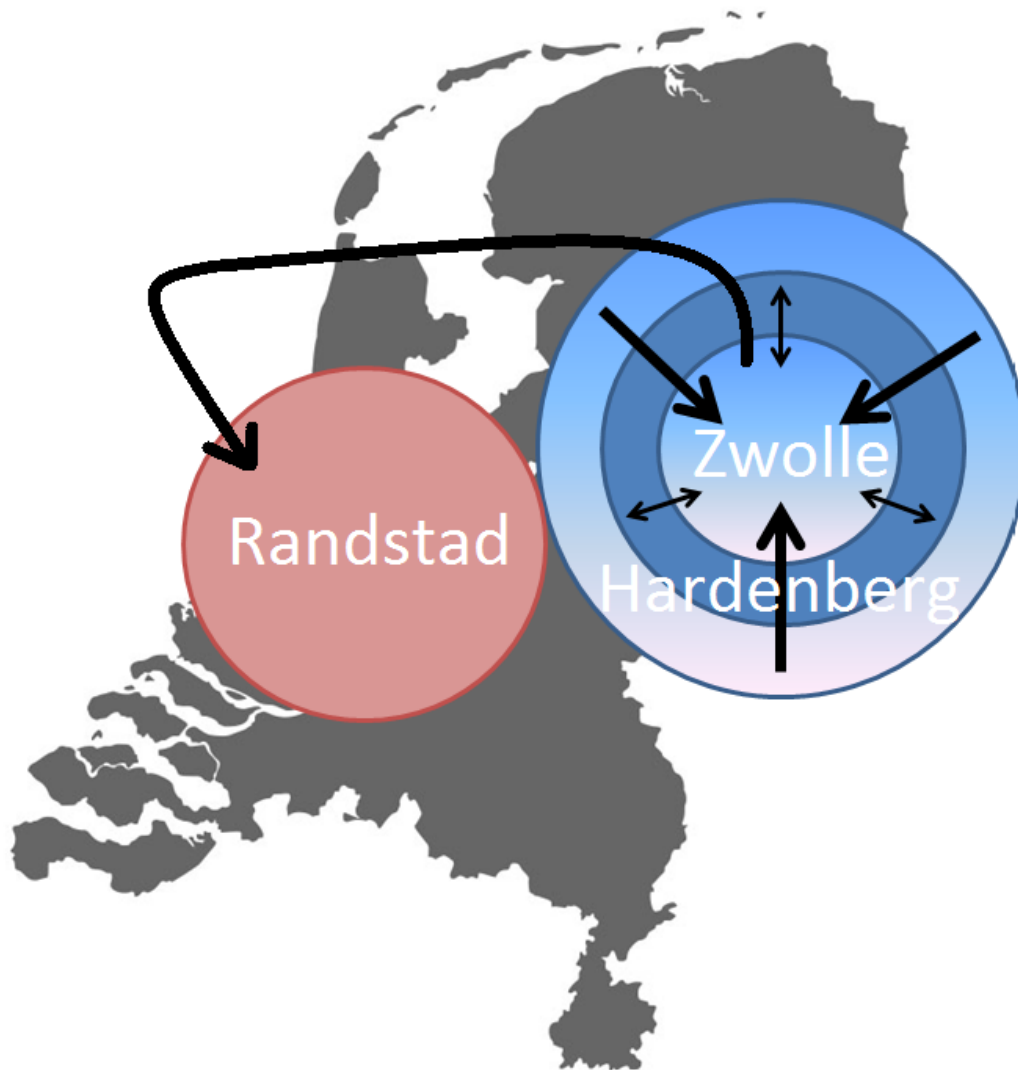
Uit het onderzoek komt naar voren dat de binding van het personeel met de regio en de achtergrond van een ondernemer de belangrijkste verklaringsfactoren zijn om wel of niet over te gaan tot een bedrijfsverplaatsing. Bij de gehouden enquête is er niet gevraagd naar persoonskenmerken, terwijl bij de interviews naar voren kwam dat de achtergrond van een ondernemer een grote rol speelt in verklaringen voor bedrijfsverplaatsingen. Uit bovenstaande blijkt dat bij dergelijke vraagstukken de zogenaamde '*Mixed Methods*-benadering' wenselijk kan zijn. Deze onderzoeksbenadering is in opkomst binnen de wetenschap, het gaat hier om de combinatie van een kwalitatieve en kwantitatieve methode (Tashakkori & Teddlie, 2003). Dit onderzoek wijst uit dat een '*Mixed Methods*-benadering' aanvullende informatie oplevert en dus van toegevoegde waarde kan zijn. Het kwantitatieve deel heeft over een behoorlijk wat detailinformatie opgeleverd welke vereist was voor het vraagstuk. Met kwalitatief onderzoek is het mogelijk geweest om verdere inkleuring te geven aan de resultaten.

Daarnaast wijst het bovenstaande op het belang dat er bij bedrijfsverplaatsingen expliciet rekening moet worden gehouden met de persoonlijke voorkeuren van de ondernemer. De ondernemer kiest niet (altijd) voor de meest winstgevende locatie, maar streeft naar tevredenheid. Hierbij staan persoonlijke voorkeuren van de mens centraal, dit past binnen de *behaviorale stroming* (Brouwer et al, 2004; Hospers, 2010). Echter niet alle bedrijfslocatiekeuzen kunnen verklaard worden met deze economische-geografische stroming. De rol van transportkosten (zie figuur 6.1) vanwege onder andere de gebrekkige infrastructuur stellen enkele ondernemers uit Hardenberg voor het dilemma om het bedrijf wellicht te verplaatsen uit de gemeente Hardenberg. Deze kostenminimalisering speelt een nadrukkelijke rol in de *(neo)klassieke economische-geografische stroming* en *New Economic Geography* (Barnes, 2000; Brouwer, 2004). Geconcludeerd kan worden dat hedendaagse bedrijfslocatievraagstukken niet kunnen verklaard worden met slechts één enkele economisch-geografische stroming maar dat de verklaring moet worden gezocht in de mix van economisch-geografische stromingen.

De Britse geograaf Fielding gebruikte in de jaren negentig de metafoer van de 'roltrap' bij zijn beschrijving van migratiestromen naar en vanuit Zuidoost-Engeland. Hij omschreef de stedelijke regio als een (sociaaleconomische) roltrap: jongeren vestigen zich in de stad en stappen hiermee op de roltrap. Dit fenomeen doet zich ook voor in Nederland, jonge studenten trekken naar de studentensteden en ronden daar hun opleiding af. Na het afronden van de opleiding trekt men naar de randstad op zoek naar werk (Fielding, 1992; Venhorst et al, 2011). Dit roltrap model is wellicht toepasbaar op bedrijven in Nederland, ten minste de resultaten in dit onderzoek wijzen deze kant op. Bedrijven starten in Hardenberg en stappen daarmee op de roltrap. Wanneer een bedrijf groeit komt het grotere Zwolle meer en meer in beeld, wanneer men Zwolle ontgroeid is komt de randstad in beeld (zie figuur 6.3).



Figuur 6.3 Escalator model Hardenberg, eigen bewerking (Fielding, 1992)



Een voorbeeld is het bedrijf Move4Mobile. Het bedrijf is begonnen in Gramsbergen (plaats in gemeente Hardenberg) en heeft inmiddels ook een vestiging in Zwolle. Daar ziet men meer ruimte en aansluiting met de klanten en toegang tot de arbeidsmarkt. Daarnaast heeft men onlangs een vestiging geopend in Amsterdam. Bovenstaande wijst uit dat het roltrap model van Fielding (1992) wellicht bruikbaar is binnen het onderzoek naar bedrijfsverplaatsingen, verder onderzoek moet uitwijzen of en voor welke type bedrijven dit model van toepassing is. Het geeft wel aan dat concepten uit de demografie bruikbaar zijn binnen de bedrijfslocatievraagstukken: *“Demography of the firm is an interdisciplinary research field of economics, sociology and economic geography. Although the name suggests otherwise, demographic input has been limited until recently. This article argues that the demographic viewpoint may lead to added value. The metaphor is relevant, not because firms are similar to biological creatures (they are not), but because there are significant parallels in the mechanisms of population change, as a result of selective processes of birth and death, as well as aging and internal change of incumbent firms. The nature of these change processes at the micro level has to be studied using theories from other disciplines, such as economics, sociology and geography; a situation quite similar to that of human demography”* (Van Wissen, 2002, p. 263).

## Literatuurlijst

Atzema, O., Teisman, G., Hospers, G.-J., Renooy, P., Oort, F. van & Tordoir, P. (2017). *Werkdocument De kracht van Oost-Nederland: Een economisch-geografische analyse*. Geraadpleegd op 23-05-2017 [https://www.gelderland.nl/bestanden/Documenten/Gelderland/06Werk-en-ondernemen/170120\\_eindversie\\_dec2016KVOwerkdoc.pdf](https://www.gelderland.nl/bestanden/Documenten/Gelderland/06Werk-en-ondernemen/170120_eindversie_dec2016KVOwerkdoc.pdf).

Barber, G.M. (1978). Regional Transport Investment Planning. *Annals of the Association of American Geographers*, 68(3), pp. 384-395.

Barnes, T.J. (2000). *Inventing Anglo-American Economic Geography, 1889-1960*. In: Shepperd & Barnes (red.). *A Companion to Economic Geography*. Oxford: Blackwell Publishers.

Berg, L. van den, Braun, E. & Otgaar, A.H.J. (2004). Corporate community involvement in European and US cities. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 22(4), pp. 475-494.

Brouwer, A.E., Mariotti, I. & Ommeren, J.N. van, (2004). The firm relocation decision: An empirical investigation. *The annals of Regional Science*, 38(2), pp. 335-347.

Brouwer, A.E. (2005). *Old firms in the Netherlands, the long-term spatial impact of firms' identities and embeddedness*. Utrecht/Groningen: KNAG/Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen, Netherlands Geographical Series nr. 329.

Brouwer, A.E. & Gijzen, M. (2007). *Oude (familie-) bedrijven bakens in het sociaal-economische landschap: 'Gemiste kans ruimtelijk beleid'*. Geraadpleegd op 20-02-2017 via <http://edepot.wur.nl/5466/>.

Bryman, A. (2008). *Social Research Methods, third edition*. Oxford: Oxford University Press.

Cooke, P., Clifton, N. & Oleaga, M. (2005). Social Capital, Firm Embeddedness and Regional Development. *Regional Studies*, 39(8), pp. 1065-1077.

Dahl, S.D. & Sorenson, O. (2009). The embedded entrepreneur. *European Management Review*, 6, pp. 172-181.

Duvast (2016). *Duvast B.V.* Geraadpleegd op 23-05-2017 via [https://www.google.nl/maps/uv?hl=nl&pb=!1s0x47c801a5e6c9dd73:0x88418aac986aab1!2m19!2m2!1i80!2i80!3m1!2i20!16m13!1b1!2m2!1m1!1e1!2m2!1m1!1e3!2m2!1m1!1e5!2m2!1m1!1e4!3m1!7e115!4shttps://picasaweb.google.com/lh/sredir?uname%3D105051081973143285140%26id%3D6322324307126526434%26target%3DPHOTO!5sduvast++Google+zoeken&imagekey=!1e3!2s-dp\\_QfTVpAOQ/V71oddEYlel/AAAAAAAAADU/Jvx2OX58VywL8oWG-exU0cJY1Zd\\_VWWQCLIB&sa=X&ved=0ahUKEwiyrpHe\\_oXUAhXIIVAKHestA38QoiolbTAN/](https://www.google.nl/maps/uv?hl=nl&pb=!1s0x47c801a5e6c9dd73:0x88418aac986aab1!2m19!2m2!1i80!2i80!3m1!2i20!16m13!1b1!2m2!1m1!1e1!2m2!1m1!1e3!2m2!1m1!1e5!2m2!1m1!1e4!3m1!7e115!4shttps://picasaweb.google.com/lh/sredir?uname%3D105051081973143285140%26id%3D6322324307126526434%26target%3DPHOTO!5sduvast++Google+zoeken&imagekey=!1e3!2s-dp_QfTVpAOQ/V71oddEYlel/AAAAAAAAADU/Jvx2OX58VywL8oWG-exU0cJY1Zd_VWWQCLIB&sa=X&ved=0ahUKEwiyrpHe_oXUAhXIIVAKHestA38QoiolbTAN/).

Fielding A.J. (1992). Migration and social mobility: South East England as an escalator region. *Regional Studies*, 26(1), pp. 1-15.

Figueiredo, O., Guimarães, P. & Woodward, D. (2002). Home-field advantage: location decisions of Portuguese entrepreneurs. *Journal of Urban Economics*, 52(2), pp. 341-361.

- Gemeente Hardenberg (2014). *Werkgeversberaad presenteert Economische Visie 2020*. Geraadpleegd op 23-05-2017 via [https://www.hardenberg.nl/actueel/bericht/?tx\\_ttnews%5Byear%5D=2014&tx\\_ttnews%5Bmonth%5D=01&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=2799&cHash=3dfe46cf649e97e05b715d0f6b40f3d4](https://www.hardenberg.nl/actueel/bericht/?tx_ttnews%5Byear%5D=2014&tx_ttnews%5Bmonth%5D=01&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2799&cHash=3dfe46cf649e97e05b715d0f6b40f3d4). Hardenberg: Gemeente Hardenberg/.
- Gemeente Hardenberg (2015). Geslaagde eerste bijeenkomst ambassadeurs regio Hardenberg. Geraadpleegd op 23-05-2017 via <https://www.hardenberg.nl/ondernemers/bedrijven/ruimte-om-te-ondernemen/juni-2015/geslaagde-eerste-bijeenkomst-ambassadeurs-regio-hardenberg/>. Hardenberg: Gemeente Hardenberg.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, pp. 481-510.
- Hess, M. (2004). 'Spatial' relationships? Towards a conceptualisation of embeddedness. *Progress in Human Geography*, 28(2), pp. 165-186.
- Hospers, G.-J. (2010). *Citymarketing in perspectief*. Lelystad: IVIO-Wereldschool.
- Hospers, G.-J. (2016). Het geheim van Hardenberg. *Geografie*, 5, 19-22.
- Jacobs, J. (1992). *Systems of Survival: A Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics*. New York: Random House.
- Konken, M. (2000). *Stadtmarketing: Grundlagen für Städte und Gemeinde*. Limburgerhof: FBV Medien-Verlags GmbH.
- Lexnova (2016). *MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland 2015/2016*. Groningen: Lexnova.
- Maoh, H. & Kanaroglou, P. (2007), Business establishment mobility behavior in urban areas: a microanalytical model for the City of Hamilton in Ontario, Canada. *Journal of Geographic Systems*, 9(3), pp. 229-252.
- Mason, C.M., Carter, S., & Tagg, S. (2011). Invisible Businesses: The Characteristics of Homebased Businesses in the United Kingdom. *Regional Studies*, 45(5), pp. 625-639.
- McCann, P. (2001). *Urban and Regional Economics*. Oxford University Press: Oxford.
- Ministerie van Economische Zaken (2010). *Handboek Wijkeconomie*. Arnhem/Delft: Ministerie van Economische Zaken.
- Moore, D.S. & MacCabe, G.P. (2006). *Statistiek in de praktijk: Theorieboek*. Amsterdam: Academic Service.
- Oegema Transport (2017). *Farmers4all*. Geraadpleegd op 23-05-2017 via <https://www.oegematransport.nl/fotos/reclame/p1020790/>.
- Oort, F. van, Ponds, R., Vliet, J. van, Amsterdam, H. van, Declerck, S., Knobens, J., Pellenbarg, P. & Weltevreden, J. (2007). *Verhuizingen van bedrijven en groei van werkgelegenheid*. Rotterdam/Den Haag: NAI Uitgevers/Ruimtelijk Planbureau.

- Pellenbarg, P. (2005). *Bedrijfsverplaatsingen*. In: P. Pellenbarg, P. van Steen & L. van Wissen (red.), *Ruimtelijke aspecten van de bedrijvendynamiek in Nederland*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Pred, A. (1967). *Behavior and location : foundations for a geographic and dynamic location theory: Part I*. University of Lund, Lund Studies in Geography B, Nr.28.
- Projecten Duurzaam Hardenberg (2017). *ICT Centrum Hardijk*. Geraadpleegd op 23-05-2017 via <http://projecten.duurzaam-hardenberg.nl/project/item/18/ict-centrum-hardijk/>.
- Raad voor het openbaar bestuur (2012). *Loslaten in vertrouwen: Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving*.
- RTV Oost (2013). *Hardenberg betreurt vertrek Wehkamp.nl naar Zwolle*. Geraadpleegd op 20-02-2017 via <http://www.rtvooost.nl/nieuws/default.aspx?nid=174951/>. Hengelo: RTV Oost.
- RTV Oost (2013). *Brink Transport overweegt vertrek uit Hardenberg door uitstel N340*. Geraadpleegd op 23-05-2017 via <http://www.rtvooost.nl/nieuws/178202/brink-transport-overweegt-vertrek-uit-hardenberg-door-uitstel-n340/>. Hengelo: RTV Oost.
- RTV Oost (2013). *Brink Transport overweegt vertrek uit Hardenberg door uitstel N340*. Geraadpleegd op 23-05-2017 via <http://www.rtvooost.nl/nieuws/178201/ondernemers-vechtdal-halen-hard-uit-naar-provinciale-politiek?amp=/>. Hengelo: RTV Oost.
- Rüdiger, R. (1990). *Municipalities and business: global players*. Geraadpleegd op 20-02-2017 via <https://difu.de/node/6019/>. Berlijn: Deutsche Institut für Urbanistik.
- SER (2002). *Samenwerking van de gemeente met het bedrijfsleven*. Geraadpleegd op 20-02-2017 via [https://www.ser.nl/~media/db\\_deeladviezen/2000\\_2009/2002/b20249\\_6%20pdf.ashx](https://www.ser.nl/~media/db_deeladviezen/2000_2009/2002/b20249_6%20pdf.ashx). Den Haag: Sociaal-Economische Raad (SER).
- Simon, H.A. (1993). Decision Making: Rational, Nonrational, and Irrational. *Educational Administration Quarterly*, 29(3), pp. 392-411.
- Stam, E. (2007). Why Butterflies Don't Leave: Locational Behavior of Entrepreneurial Firms. *Economic Geography*, 83(1), pp. 27-50.
- Stam, E. & Spigel, B. (2016). *Entrepreneurial Ecosystems*. Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion: Paper Series 16-13.
- Stec Groep (2017). *Economische Thermometer Hardenberg*. Arnhem: Stec Groep.
- Steen, P.J.M. van, (1998). *Bedrijvenlandschap 2000+: Bedrijfsverplaatsingen en de vraag naar bedrijfslocaties in Nederland*. Groningen: Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen.
- Stenden Professionals (2015). *Eindrapportage: Onderzoek naar kennis- en innovatievermogen ondernemers gemeente Hardenberg*. Emmen: Stenden Professionals.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2003). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. 2<sup>e</sup> editie.

Van Wissen, L.G.J. (2002). Demography of the firm: a useful metaphor? *European Journal of Population*, 18, pp. 263-279.

Venhorst, V., Edzes, A., Broersma, L. & Dijk, van, J. (2011). *Brain drain of brain gain? Hoger opgeleiden in grote steden in Nederland*. Den Haag: Nicis Institute.

Wintjes, R. (2001). *Regionaal-economische effecten van buitenlandse bedrijven: Een onderzoek naar verankering van Amerikaanse en Japanse bedrijven in Nederlandse regio's*. Utrecht: KNAG/Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht.

Wijffels, H.H.F. (2002). *Samenwerking van de gemeente met het bedrijfsleven*. Den Haag: SER.

Wissen, L. van, (2005). *Geographical scale and the role of firm migration in spatial economic dynamics*. Paper voor het 45ste European Congress of the Regional Science Association, Amsterdam.

## Bijlage 1: Gebruikte enquête

In opdracht van de gemeente Hardenberg onderzoekt Harld Schuldink, als student Economic Geography aan de Rijksuniversiteit Groningen, de lokale verankering van bedrijven in de gemeente Hardenberg. Aan de hand van de resultaten van de enquête zal geprobeerd worden om de verplaatsingsgeneigdheid van bedrijven (honkvastheid) vast te stellen binnen de gemeente Hardenberg. In het kader van dit onderzoek willen wij u vragen om online een enquête in te vullen. Deze duurt ongeveer 10 minuten. Het is de bedoeling dat u als bedrijfseigenaar (of manager) deze enquête invult.

### Deel 1: Algemeen ondernemersklimaat

#### 1. Uw bedrijf is gevestigd in de gemeente Hardenberg. Wilt u vanuit bedrijfs oogpunt aangeven hoe tevreden u bent over de onderstaande aspecten?

(Per aspect aanklikken wat voor uw bedrijf van toepassing is. Mogelijke opties: Zeer tevreden, tevreden, neutraal, ontevreden, zeer ontevreden en geen mening)

	Zeer tevreden	Tevreden	Neutraal	Ontevreden	Zeer ontevreden	Geen mening
Autobereikbaarheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereikbaarheid per openbaar vervoer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grootte van de beschikbare kavels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parkeermogelijkheden rond het pand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meedenken met ondernemers vanuit de gemeente/houding gemeente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duur van vergunningverlening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aanwezigheid van onderzoeks- en onderwijsinstellingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstverlening door de gemeente Hardenberg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschikt arbeidsaanbod in gemeente Hardenberg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kwaliteit van de bedrijfsterreinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veiligheid op bedrijfsterreinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grondprijs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsmoraal van personeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ondernemerschap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uw bedrijfspan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imago gemeente Hardenberg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uitbreidingsmogelijkheden op huidige locatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ligging t.o.v. consumenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ligging t.o.v. toeleveranciers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Deel 2: Honkvastheid verleden

### 2. Is uw vestiging sinds de oprichting steeds op hetzelfde adres gevestigd geweest?

- Ja (s.v.p. de vragen 3, 4 en 5 overslaan, en verder gaan met vraag 6 (Deel 3: Honkvastheid toekomst))
- Nee (s.v.p. verder gaan met vraag 3)

### 3. Hoe vaak is uw bedrijf in het verleden verplaatst? (aangeven in getal)

### 4. Gelieve voor de meeste recente (!) verhuizing van uw vestiging aan te kruisen wat de belangrijkste redenen waren om te verhuizen. Welke factoren speelden een rol bij de beslissing om te verhuizen van uw oude locatie?

(Meerdere opties mogelijk)

- Geen mogelijkheid voor uitbreiding
- Pand te groot
- Pand niet representatief
- Aan- en afvoermogelijkheden van goederen
- Bereikbaarheid per auto
- Parkeermogelijkheden
- Bereikbaarheid per openbaar vervoer
- Geschikt arbeidsaanbod
- Kwaliteit van de woonomgeving
- Ligging t.o.v. leveranciers
- Ligging t.o.v. afnemers/consumenten
- Heffingen/belastingen
- Snelheid internet
- Overig, te weten:

**5. Gelieve voor de meeste recente (!) verhuizing van uw vestiging aan te kruisen wat de belangrijkste redenen waren om te kiezen voor uw huidige locatie. Welke factoren speelden een rol bij de beslissing om te verhuizen naar uw huidige locatie?**

(Meerdere opties mogelijk)

- (Toekomstige) mogelijkheid voor uitbreiding
- Pand is groot
- Pand is representatief
- Aan- en afvoermogelijkheden van goederen
- Bereikbaarheid per auto
- Parkeermogelijkheden
- Bereikbaarheid per openbaar vervoer
- Geschikt arbeidsaanbod
- Kwaliteit van de woonomgeving
- Ligging t.o.v. leveranciers
- Ligging t.o.v. afnemers/consumenten
- Subsidiemogelijkheden
- Snelheid internet
- Overig, te weten:



### Deel 3: Honkvastheid toekomst

#### 6. Bent u van plan uw bedrijf binnen twee jaar te verplaatsen?

- Ja, om de reden:
- Nee
- Weet niet/geen antwoord

#### 7. Bent u van plan uw bedrijf binnen tien jaar te verplaatsen?

- Ja, om de reden:
- Nee
- Weet niet/geen antwoord

#### 8. Indien u uw bedrijf wilt verhuizen, naar welke locatie wilt u uw bedrijf verplaatsen?

- Niet van toepassing
- Gemeente Hardenberg
- Gemeente Emmen
- Gemeente Coevorden
- Gemeente Hoogeveen
- Gemeente De Wolden
- Gemeente Staphorst
- Gemeente Ommen
- Gemeente Twenterand
- Gemeente Almelo
- Gemeente Zwolle
- Gemeente Dalfsen
- Duitsland
- Anders, namelijk

#### 9. Ik wil graag weten welke 'kritische drempels' er bestaan, die bedrijven noodzaken om te verhuizen. Wilt u hieronder aankruisen onder welke omstandigheden uw bedrijfsvestiging serieus zou moeten overwegen om te verhuizen?

Stel uw vestiging krijgt te maken met de onderstaande omstandigheden. Zou u uw bedrijf om deze reden moet verhuizen? (u hoeft één kolom aan te vinken)

	Nee	Waarschijnlijk niet	Waarschijnlijk wel	Ja
Groei van aantal werknemers op dit adres met 10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-idem, met 20%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-idem, met 30% of meer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afname van aantal werknemers op dit adres met 10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-idem, met 20%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-idem, met 30% of meer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verslechterde bereikbaarheid over de weg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vermindering openbare parkeerplaatsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verslechterde bereikbaarheid per openbaar vervoer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verslechterd imago/afgenomen representativiteit van locatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komst van concurrenten in onmiddellijke nabijheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toegenomen criminaliteit (of criminaliteitsrisico)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beperkingen voortvloeiend uit milieubeleid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beperkingen voortvloeiend uit bestemmingsplannen e.d.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Onmogelijkheid voor realisering uitbreidingsplannen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onwelwillende houding van gemeente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investeringspremie bij vestiging op andere locatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komst themalocatie/themapark passend bij uw bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lagere huurprijs elders (tenminste 25% lager)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lagere grondprijs elders (tenminste 25% lager)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Deel 4: Lokale verankering

##### 10. Kunt een schatting maken van het aandeel van uw toeleveranciers dat uit de gemeente Hardenberg komt en het aandeel dat uit de provincie Overijssel komt?

(Graag getal invullen, bijvoorbeeld 10, samen 100)

Gemeente Hardenberg	<input type="text"/>
Provincie Overijssel (zonder gemeente Hardenberg)	<input type="text"/>
Buiten provincie Overijssel	<input type="text"/>

##### 11. Kunt een schatting maken van het aandeel van uw klanten dat uit de gemeente Hardenberg komt en het aandeel dat uit de provincie Overijssel komt?

(Graag getal invullen, bijvoorbeeld 10, samen 100)

Gemeente Hardenberg	<input type="text"/>
Provincie Overijssel (zonder gemeente Hardenberg)	<input type="text"/>
Buiten provincie Overijssel	<input type="text"/>

##### 12. Kunt een schatting maken van het aandeel van uw werknemers dat uit de gemeente Hardenberg komt en het aandeel dat uit de provincie Overijssel komt?

(Graag getal invullen, bijvoorbeeld 10, samen 100)

Gemeente Hardenberg	<input type="text"/>
Provincie Overijssel (zonder gemeente Hardenberg)	<input type="text"/>
Buiten de provincie Overijssel	<input type="text"/>

**13. Bent u aangesloten/lid van één of meerdere van de volgende (bedrijven)organisaties?**

	Ja	Nee
Ondernemershuis voor het Vechtdal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ondernemers Club HHC (OCH)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Industrie Combinatie Avereest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Industriekring Hardenberg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedrijvenpark Haardijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedrijvenpark Broeklanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Captains of Kangaroo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balkbrugse Ondernemers Vereniging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ondernemersvereniging Bergentheim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ondernemersvereniging De Krim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handelsvereniging DMC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handelsvereniging EMM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handelsvereniging Hardenberg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ondernemersclub Kloosterhaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ondernemersclub (Oud)-Lutten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ondernemersvereniging Sibculo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Deel 5: Bedrijfskenmerken

##### 14. In welk jaar is uw bedrijf opgericht?

(aangeven in jaartal, bijvoorbeeld 1983)

##### 15. In welke branch is uw bedrijf actief?

- Bouwnijverheid
- Cultuur en overige dienstverlening
- Energie- en waterleidingbedrijven
- Financiële instellingen
- Gezondheids- en welzijnszorg
- Detailhandel
- Groothandel
- Industrie
- Landbouw en visserij
- Openbaar bestuur
- Onderwijs
- Vervoer
- Zakelijke dienstverlening
- Horeca
- Overig, namelijk

##### 16. Hoeveel werkzame personen kent uw bedrijf?

- 1 t/m 4 werkzame personen
- 5 t/m 9 werkzame personen
- 10 t/m 19 werkzame personen
- 20 t/m 29 werkzame personen
- 30 t/m 49 werkzame personen
- 50 t/m 99 werkzame personen
- 100 t/m 249 werkzame personen
- 250 of meer werkzame personen

**17. Sinds welk jaar is uw bedrijf in de gemeente Hardenberg gevestigd?**

(aangeven in jaartal, bijvoorbeeld 1983)

**18. Op welke type vestigingslocatie is uw bedrijf gevestigd?**

- In de binnenstad/centrum van de plaats Hardenberg of Dedemsvaart
- Aan de rand van de binnenstad/centrum van de plaats Hardenberg of Dedemsvaart
- In een woonwijk
- Op een kantoren- of bedrijventerrein
- In het buitengebied

**Deel 6: Verbeterpunten of algemene opmerkingen**

**19. Ruimte voor (algemene) opmerkingen hoe de gemeente Hardenberg haar beleid kan verbeteren op economisch gebied.**

**20. Mocht u interesse hebben in het rapport, dan vragen wij u om uw e-mailadres in te vullen. Deze gegevens zullen niet in verband gebracht worden met uw antwoorden.**

**21. Bent u bereid om mee te werken aan een eventueel interview, dan vragen wij u om uw e-mailadres in te vullen. Deze gegevens zullen niet in verband gebracht worden met uw antwoorden.**



De enquête is geheel anoniem. Alle gegevens worden voor geen enkel ander doeleinde gebruikt en vertrouwelijk behandeld.

De resultaten van deze enquête worden verwerkt in een rapport, waarin aanbevelingen worden gedaan aan de gemeente Hardenberg. Hiermee worden handvatten aangereikt om beleid op te stellen voor het vergroten van het verankeringsproces van bedrijven binnen de gemeente.

Namens de gemeente Hardenberg en in het speciaal Harld Schuldink hartelijk dank voor uw medewerking!

## **Bijlage 2: Interview guide**

### *Bedrijfs- en persoonskenmerken*

- Kunt u wat meer vertellen over uzelf en uw bedrijf?
  - Wanneer is het bedrijf opgericht?
  - Wat zijn de bedrijfsactiviteiten?
  - Altijd al gevestigd op deze locatie?
  - Waar woont uzelf?
  - Bent u altijd al actief binnen het bedrijf?

### *Locatiekenmerken*

- Waarom bent u met uw bedrijf op deze locatie gevestigd?
  - Speelde de gemeente Hardenberg een rol in uw locatiekeuze?
  - Bent u van plan om in de toekomst te verhuizen? Zo ja, binnen de gemeente Hardenberg?
  - Zijn er factoren (bijvoorbeeld groei van uw bedrijf) die er voor zorgen dat u mogelijk in de toekomst moet verhuizen?
  - Ooit overwogen om de gemeente Hardenberg te verlaten met uw bedrijf?
    - Zo ja, waarom?
- In hoeverre is uw bedrijf gebonden aan de gemeente Hardenberg?
  - Zou uw bedrijf op een andere locatie in het land ook kunnen functioneren?

### *Betrokkenheid bij het lokale zakenleven/lokale omgeving*

- Bent u aangesloten bij bedrijfsorganisaties?
  - Bijvoorbeeld lid van de OCH?
    - Zo ja, waarom? Levert dit wat op?
- In hoeverre bent u actief in het lokale zakenleven?
  - Doet u veel zaken met lokale bedrijven/uw directe omgeving? (bv. inkoop, klanten, werknemers)
- Wat bindt uw bedrijf hier?

### *Beleid gemeente*

- Op welke aspecten kan volgens u de gemeente Hardenberg op economische gebied verbeteren?
  - Denken ze vanuit de gemeente Hardenberg goed mee?
- Uit de enquête blijkt dat men het meest ontevreden is over uitbreidingsmogelijkheden en de bereikbaarheid per weg of openbaar vervoer.
  - Herkent u zich daarin?
  - Heeft u daar ervaring mee?
- Waar liggen kansen voor de gemeente Hardenberg op economisch gebied?



### Bijlage 3: Gecodeerde transcripten

Interview Farmers4all bv	Codes
<p>HS: Dus allereerst de bedrijfskenmerken. Kunt u wat meer vertellen over uzelf en uw bedrijf?</p>	
<p>RK: Ja, ik ben Richard Kimmann en ik ben pas 47 geworden. Ik ben akkerbouwer, ik heb 80 hectare akkerbouw. Van oorsprong ben ik melkveehouder, maar het bloed kruipt waar het niet gaan kan. Dus op gegeven moment wilde ik wat meer dynamiek, dus ben ik begonnen met allerlei handeltjes, maar daar zal ik je niet te veel mee lastig vallen. Toen bleek op gegeven moment dat ik het handel wel in mijn bloed had zeg maar. Toen ben ik in 2004 begonnen met Farmers4all, dat is een inkoopcollectief voor agrarisch Nederland. En op dit moment runnen we dat met 7 a 8 man. En doen we aan tijd en geld besparen voor agrarische ondernemers. En op dit moment zijn er meer dan 3.000 boeren bij aangesloten. Dat is 1 bedrijf, of 1 website zeg maar. Dan hebben we Farmers4love, dat is een datingsite voor agrarisch Nederland. Dat ben ik 4 jaar terug begonnen met Judith Bouwhuis, dat is de vrouw van mijn vriend. En daar hebben we heel veel leuk dingen mee beleefd en hebben we verschillende liefdeskoppels bij elkaar weten te brengen. En zelfs al de eerste liefdesbaby's zijn al geboren, dus dat is helemaal fantastisch. Dat is dus de tweede site. En we hebben MKBbespaarnu.nl, dat is een bespaarsite voor MKB Nederland en wat we met Farmers4all voor de boeren doen willen met MKBbespaarnu.nl voor de MKB ondernemer doen. Dus met beide websites hebben we elke ondernemer in Nederland als potentiële klant in Nederland. Of dat nou een veeboer is, of een pizzabakker of Oegema transport, dat maakt niet uit, we kunnen voor iedereen besparen en dat is super interessant. Want heel veel synergie, want door de grote formules die we nu al hebben bij Farmers4all kunnen we automatisch direct hele scherpe prijzen bedenken voor het MKB. Dat is harstikke mooi, maar goed die site is net in opstart. Dan hebben we nog een vierde site, dat is een oormerkensite. Nou je hebt net de primeur, want vrijdag hebben we een laserprinter gekocht en we gaan zelf nu oormerken bedrukken. Dus dat is ook wel een unieke combinatie. Dat gaan we in eigen huis doen. Maar goed, dat is eigenlijk een subsidie voor Farmers4all. Maar goed, daar geven we ook serieus gas op. En tot slot hebben we BMXvideos.com, dat is onze vijfde site. Nou goed, onze twee zoons doen aan BMX'en en op topniveau. Allebei zitten ze bij de 18men, dat is zeg maar de hoogste klasse. Vanaf 18 mag je daar toetreden normaal gesproken. En de oudste is de meest bekende, dat is Niek Kimmann, die is viervoudig Wereldkampioen.</p>	<p>Persoonskenmerken</p> <p>Bedrijfskenmerken</p>
<p>HS: Dat heeft Ger mij verteld.</p>	
<p>RK: Ja, die stond op de Olympische Spelen, daar had hij wat pech en uiteindelijk werd hij zevende. Twee maand ervoor werd hij nog wereldkampioen dus alle ogen waren wel een beetje op hem gericht. Daar op zeg had hij niet veel last van, maar hij zat in die tijd gewoon even niet lekker in zijn vel. En afgelopen weekend heeft hij voor het eerst weer twee Europese ronden gewonnen. Dus je ziet nu echt het plezier weer terug komen, en dan komen de resultaten ook. En dat is eigenlijk hier wat wij met het bedrijf ook doen, ik link het altijd naar de topsport. Als je doet</p>	

<p>waar je plezier in hebt, dan wordt je er vanzelf goed in. Kijk je niet naar tijd, dan wil je alleen maar beter worden. Elke ondernemer doet in mijn beleving aan topsport. Dus dat is kort zeg maar wat we doen, akkerbouwbedrijf, dit jaar een kleine 70 hectare verhuurd en hier nog 12 hectare suikerbieten en dan heb ik nog wat, 30 hectare beheersland. Nou dan ben ik in Hoogeveen bezig met 60 hectare met een Zonpark. Daar zijn we nu in de vergunningsfase beland. Ik heb een projectontwikkelaar in de armen genomen die mij zeg maar daarin begeleidt. Dat lijkt positief, dus dat is een nieuwe tak van sport waarin ik mee bezig ben.</p>	<p>Bedrijfskenmerken</p>
<p>HS: Dan gaan we op de locatiekenmerken verder in, u gaf aan dat u hier nog niet zo lang zat, waarom bent u met dit bedrijf op deze locatie gevestigd?</p>	
<p>RK: Dat is een goede vraag, ik zit hier inderdaad op steenwep afstand van het industrieterrein. Nou goed zoals ik zei, we hebben eerst koeien gemolken, maar in 2009 ben ik daar mee gestopt. En op dat moment zeiden we tegen elkaar van joh, misschien is het wel handig dat we op deze veldkavel, we hadden hier altijd al 13 hectare liggen, 2,5 kilometer vanaf het ouderlijk huis. Misschien is het goed om eens te onderzoeken om hier eens te bouwen. Want dit is een hele mooi plek, vrij. Het beste van twee werelden zeg maar, je zit heel vrij en toch zit je overal heel dichtbij. Dichtbij het dorp, dichtbij het bos als je even lekker wilt lopen of met de honden even lekker. Dus dat is gewoon super. Veel ruimte, dus dan zijn we 5/6 jaar terug, 2010/2011 hebben we dat plan opgepakt en hebben we een aanvraag gedaan bij de gemeente en een onderzoek gestart en een paar jaar later was het vergund zeg maar. En dus nu zitten we hier dus met ons pand sinds vorig jaar juni, twee maand eerder zijn we eerder uit huis getrokken. En half juni hier in het kantoor. En dat is super, nu hebben we 4 keer zoveel ruimte als we hadden. Dus we kunnen met de verschillende bedrijven kunnen we rustig doorgroeien en was ons veel plezier geeft.</p>	<p>Locatiekenmerken</p>
<p>HS: Ooit overwogen om uit de gemeente Hardenberg te vertrekken of?</p>	
<p>RK: Nee, wat dat betreft ben ik honkvast. Dat was het thema geloof ik haha. Nee joh, we hebben het hier harstikke goed, de kinderen hebben hier de vrienden en wij hebben de vrienden hier. Nee, het bevalt ons super hier. Leuk ondernemersklimaat, lekkere, fanatieke ondernemers. Waar ik mij eigenlijk helemaal thuis voel zeg maar.</p>	<p>Keuze Hardenberg</p>
<p>HS: Oké, dus als u in de toekomst nog een keer verhuist, verhuist u weer naar Hardenberg?</p>	
<p>RK: Ja goed, ik weet niet wat de andere gemeenten doen, maar nee ik ben als ondernemer zeer happy met het denken van B&amp;W zeg maar. Ik heb in Hoogeveen die grond zeg maar en heb ik ook veel eens andere ervaringen opgedaan met de wethouders daar. Nee, ik ben alleen maar vol lof over hoe het hier gaat zeg maar. Ze staan tussen de bevolking en zo hoort dat te zijn. Maar zo staan ze er ook, nuchter en daadkrachtig. Als er een keer wat is, overal is er wel eens wat, dan wordt het in mijn beleving met de ervaring die ik heb opgedaan harstikke snel geregeld.</p>	<p>Keuze Hardenberg</p>
<p>HS: En nu het over het zakenleven heeft, bent u ook aangesloten bij bedrijfsorganisaties?</p>	
<p>RK: Ja, ik ben aangesloten bij de IKA, Industrie Combinatie Avereerst, sinds een jaar geloof ik. Ja, dat vind ik harstikke interessant. Je hebt toch verschillende avonden en middagen dat er wat wordt georganiseerd. Maar dat is harstikke interessant, van elkaar kun je wat leren. Heel veel</p>	

<p>ondernemers hebben natuurlijk dezelfde vragen. Dezelfde dingen waar ze tegen aan lopen, en ja dat kun je niet op school leren, maar het beste van elkaar leren. Ja dat gaat goed, en sinds een paar jaar zit ik in de Vita?, dat is een commissie om de leegstand tegen te gaan zeg maar. Dat is eigenlijk ontstaan toen Wehkamp.nl weg zou gaan, en toen leek er in 1 keer een gat te vallen. Maar ja daar zijn we nu een paar jaar druk mee, maar goed de economie doet het ook goed. Dus maar als ik het goed begrepen heb dan is heel veel grond dat in Dedemsvaart beschikbaar was weer verkocht.</p>	Betrokkenheid zakenleven
<p>HS: Ja, dat klopt inderdaad ja.</p>	
<p>RK: En heel veel panden worden weer betrokken, en er wordt veel nieuw gebouwd en dat is goed.</p>	
<p>HS: En bent u bijvoorbeeld ook lid van de OCH?</p>	Betrokkenheid zakenleven
<p>RK: Nog niet nee.</p>	
<p>HS: Wel van plan?</p>	
<p>RK: Nou misschien, ik ben wel een keer mee geweest met een college. Misschien doe ik dat nog wel eens een keer. Ik zeg we gaan eerst hier maar eens neerstreken voordat alles weer draait. En ik heb nu een clubje in Dedemsvaart, ja dat vind ik leuk. Maar ik denk dat het sowieso wel een keer goed is om te doen.</p>	Betrokkenheid zakenleven
<p>HS: En uw klantenbestand is nationaal dacht ik?</p>	
<p>RK: Ja, we zitten met de verschillende websites over heel Nederland inderdaad. En met BMXvideos.com zelfs wereldwijd.</p>	
<p>HS: Ja, bijvoorbeeld de bereikbaarheid is een issue in de gemeente, gaat dat ook voor uw bedrijf om bijvoorbeeld iets te leveren?</p>	
<p>RK: Nee joh, we hebben hier Oegema naast zitten. Elke dag hebben we wel eens bestellingen en die worden keurig 's middags en 's avonds opgehaald en dan worden ze geleverd, maakt niet uit in Nederland. Omdat ze met een paar honderd vrachtwagens door heel Nederland rijden. Nee het maakt niet uit in Nederland.</p>	Locatiekenmerken
<p>HS: Overall kunt u zitten en u kiest toch voor Hardenberg. Maar dat komt vanwege uw achtergrond zeg maar.</p>	
<p>RK: Ja, we zaten hier al en dit stuk grond had ik al. Als ik op industrieterrein had moeten bouwen ja dan wist ik het nog niet. Want dan krijg je ook een hele andere kostprijs. Ik hier 1,3 hectare zeg maar bebouwd, en als je dat op het industrieterrein doet, dan ben je 6,5 halve ton kwijt. Dat was voor mij een brug te ver, dat kon niet. Daarom vond ik het super mooi dat het op deze manier kon, akkerbouwbedrijf met neventak mocht je hier dan binnen de gemeente 400 vierkante meter kantooruimte organiseren. Nou dat hebben we gedaan en daar ben ik blij mee.</p>	Keuze Hardenberg
<p>HS: En uw noemde net Oegema, dat u daar zaken mee doet, zijn er nog meer bedrijven waar uw relaties mee heeft in de omgeving?</p>	
<p>RK: Jawel jawel, sinds kort hebben we het ICT gebeuren bij een bedrijf uit de buurt ondergebracht. Nou Thijs Hermans, die doet het grondverzet hier altijd. Van de nieuwbouw, heb ik toch wel 95% van het geïnvesteerd bedrag binnen de gemeente Hardenberg laten vallen. Dat is goed bevallen.</p>	Binding bedrijf met gemeente Hardenberg
<p>HS: En bijvoorbeeld leveranciers, dat is bijvoorbeeld niet gemeente gebonden?</p>	Binding bedrijf met gemeente Hardenberg
<p>RK: Nee, leveranciers dat zit echt door heel Nederland. Al hebben we hier in de regio ook een flink aantal spelers. Nee, dat is gewoon landelijk.</p>	

HS: Dan even op het beleid van de gemeente, u was net vol lof, zijn er nog aspecten op economisch gebied waar ze op kunnen verbeteren naar uw idee?	Economisch beleid gemeente Hardenberg
RK: Dat is een goede, daar zal ik mij eerst eens in moeten verdiepen. Daar heb ik te weinig kennis van om daar iets zinnigs over te zeggen. Nee ik ken het huishoudboekje ook niet van de gemeente. Dan vind ik ook niet dat ik daar wat over kan zeggen.	
HS: Maar u bent over het algemeen wel dik tevreden zeg maar?	Economisch beleid gemeente Hardenberg
RK: Ja, de WOZ vind ik wel hoog, die had ik liever wat lager ja. Met het nieuwe pand vond ik dat wel een fors bedrag ja. Als dat onderuit kan maken ze mij wel blij ja.	
HS: Ja, dat snap ik ja.	
RK: Haha. Ja, dat is wel pittig.	
HS: Maar het ondernemersklimaat, daar ben u tevreden over?	
RK: Ja vanuit de Vita? zijn we dan naar het ondernemershuis in Wierden geweest, in de Twenterand. Ik vind dat zelf ook mooi, om jeugd te inspireren. Nou daar hebben we gekeken van wat kunnen we, nou in Hardenberg heb je er ook 1 zitten, daar hoor ik niet zo veel van.	
HS: Ja, het Ondernemershuis voor het Vechtdal.	
RK: Ja, we waren aan het onderzoeken met de Vita?, nouja wat we in Dedemsvaart zouden kunnen organiseren om jonge ondernemers te begeleiden zeg maar vanaf dag 1 en om die ook in Dedemsvaart te behouden zeg maar. Jong talent moet dan eigenlijk begeleid worden, daar hebben ze een mooie term voor, grijs helpt groen ofzo iets. Maar in ieder geval dat is prachtig, dat de senior ondernemers de jonge honden die net van school komen of die nog op school zitten en willen ondernemen dat die ze wat begeleiden. Dat ze niet allemaal dezelfde sloten in lopen zeg maar.	
HS: In Hardenberg heb je het Startershuis DOEN!, die is voor heel de gemeente dan. Daar heb je bijvoorbeeld een avondschool voor jonge ondernemers, die worden dan wegwijs gemaakt.	
RK: Ja, ik denk dat heel goed is. Ja, als je vanuit de senioren zeg maar een stabiele basis kunt neerzetten waar je de jeugd mee kunt faciliteren dan zullen ze er niet zo snel uitvliegen. Dus dat komt het economische klimaat natuurlijk ten goede en de werkloosheid ook. We moeten de jonge ondernemers in de regio houden. Grond is hier natuurlijk veel goedkoper dan elders in Nederland. Dat is natuurlijk een positief punt voor starterende ondernemers als ze willen beginnen. En het klimaat is goed, de mentaliteit is goed. Het zijn over het algemeen harde werkers hier, dus wat dat betreft liggen er in de gemeente Hardenberg kansrijke faciliteiten voor de startende ondernemer.	Economisch beleid gemeente Hardenberg
HS: Uit de enquête bleek vaak dat de bereikbaarheid wel een issue was.	
RK: Dat is natuurlijk, voor sommige bedrijven kan ik mij voorstellen dat het wel een dingetje is.	
HS: Oegema bijvoorbeeld.	
RK: Ja, niet voor niets dat hij elders ook wat filialen heeft. Dat snap ik, natuurlijk want als je vanuit het zuiden elke avond naar Dedemsvaart moet, dan ben je eigenlijk een paar uur nutteloos aan het rijden. Dat kan ik mij voorstellen, maar voor ons als webondernemers, want dat zijn we, maakt het niet uit. Nee, want waar je ook moet leven, een bestelling of ik die nu naar Slagharen moet brengen of naar Limburg. Ik betaal altijd dezelfde	Economisch beleid gemeente Hardenberg

prijs, dat maakt voor mij niet uit. En de snelheid is ook goed, dus voor mij maakt het niet zo veel uit. Maar ik kan mij voorstellen dat het voor een aantal ondernemers een issue is ja.	
HS: Nou dan heb ik alle vragen gesteld, dus dan zal ik hem uit zetten.	
RK: Top.	
<b>Interview Kendis ICT-groep</b>	<b>Codes</b>
HS: Allereerst de bedrijfskenmerken, kunt u wat meer vertellen over uw bedrijf en uzelf?	
ME: Wat wil je meer weten?	
HS: Wat doe Kendis allemaal? Wanneer is het opgericht?	
ME: Kendis is een automatiseringstak, waar we de harde automatisering in doen. Dus computers leveren, services leveren, laptops. En het systeembeheer. Wij zijn samengaan werken met mijn partner Martin Drenth, die is in 1996 voor zichzelf begonnen. Heeft daarnaast enkele bv's begonnen met iemand uit Gelderland. En in 2001 hebben we samen een nieuwe bv opgericht en hebben we de oude bv's overgenomen van zijn partner en hebben we dat zeg maar ondergebracht bij Kendis. Dus dat is één van onze bedrijven en daarnaast hebben we nog drie andere bedrijven. We hebben Phonedata, dat is een communicatiebedrijf op gebied van glasvezel, internet, kabel, DSL, noem het maar op, de straalverbindingen. Telefonie, vast en mobiel en analoog, dit leveren we allemaal onder eigen label. En dan hebben we nog het bedrijf MFP Solutions. Phonedata is trouwens opgericht in 2007, bestaat dit jaar dus 10 jaar. En in 2008 hebben we MFP Solutions opgericht. Dat is een tak met grote multifunctionals, dus de grote bak die heel vaak in de lease of prijs per afdruk worden weggezet. En in 2012 hebben we DOCControl opgericht, scannen we heel veel. Doen we ook heel veel voor gemeentes, niet hier. Maar wel in omtrek van Breda en Etteleur, daar hebben we een documentmanagementsysteem. Wat wij daar vermarkten en daar schrijven wij zelf ook een stukje software voor.	Bedrijfskenmerken
HS: En wat deed u daarvoor?	
ME: Daarvoor ben ik 6 jaar vertegenwoordiger en R&D medewerker geweest bij Holland Middelven Vriezenveen. Daar verkocht ik meel en bloem en keek ik ook naar de kwaliteit van producten die we verkochten. En daarvoor heb ik 11 jaar in de bakkerij gestaan bij bakkerij Olsman. Broodjes gebakken, dus ik ben gegaan van meel naar e-mail zeg maar.	Persoonskenmerken
HS: Haha, dat is wel grappig. Dan wilde ik even verder gegaan op locatiekenmerken, u zit sinds 2008 op de Haardijk, bent u al vaker verhuisd met u bedrijf Kendis in het verleden?	
ME: Nee, Kendis is ooit begonnen met zijn tweetjes vanaf een zolderkamer, begin 2001 in juni. Zowel mijn collega als ik hadden een zolderkamer, we woonden vlakbij elkaar. In augustus 2001 hebben we een pandje gehuurd van Ebra Dijkhuis, aan de Gramsbergerweg was dat. Daar hebben we anderhalf jaar gezeten en daarnaar zijn wij verhuisd naar de Stationsstraat. Dat pand wat Ebra Dijkhuis achter zijn woning heeft gezet, daar hebben we ook 6 jaar gezeten. Dus tot 2008.	Locatiekenmerken
HS: Altijd in de gemeente Hardenberg dus?	
ME: Ja.	
HS: En waarom? Ooit ook overwogen in 2008 toen u hier kwam om te kiezen voor een andere locatie buiten de gemeente Hardenberg?	

ME: Nee, in die situatie niet. We zijn wel bezig geweest met bedrijven over te nemen ergens in het midden van het land. Dan richten wij ons vooral met Phonedata, daar kunnen wij best wel grote partijen aan. En als we kijken wat in Hardenberg zit, dan denk ik dat het grootste kantoor een keer 100 toestellen heeft en dat het dan wel klaar is. Ik denk niet eens dat er een kantoor bestaat met 100 toestellen. Misschien Vrieling, maar verder niet. Dus als je zegt ik wil wat grotere bedrijven, ja dan moet je eigenlijk wel buiten Hardenberg gaan. Maar dat zou niet inhouden dat we Hardenberg zouden gaan verlaten. Maar dat zou betekenen dat we zouden uitbreiden naar een andere plaats.	Keuze Hardenberg
HS: Dus het bedrijf zal altijd in Hardenberg blijven?	
ME: Daar liggen onze roots.	Keuze Hardenberg
HS: Ook als het bedrijf heel erg groeit?	
ME: Ik denk dat we altijd een vestiging in Hardenberg zouden blijven houden. En ik denk dat dat ook onze hoofdvestiging zal blijven.	Keuze Hardenberg
HS: En heeft de gemeente nog een speciale rol vervuld toen u hier in 2008 kwam zitten?	
ME: Ja, zeker. Die hebben heel goed meegewerkt, met de hele bouw. Er zijn natuurlijk altijd issues als je gaat bouwen. En de voormalige burgemeester heeft ons daar begeleid in de juiste wegen. Maar ook hulp gehad van de wethouder en stedenbouwkundigen en stadstoezicht. Ik weet niet allemaal hoe het heet hoor, maar die hebben ons best wel geholpen om te kijken wat zijn de regels en wat zijn de afspraken. En hoe we afspraken kunnen aanvliegen om in ieder geval voor geen gezamenlijk doel beter te maken. Dus daar lof over.	Keuze Hardenberg
HS: En uw klantenbestand, is dat echt Hardenberg of landelijk?	
ME: Dat is per organisatie verschillend, voor Kendis zijn we een lokale partij. Dus gemeente Hardenberg en kijkend naar het westen misschien Zwolle. Als je daar zeg maar een halve cirkel van maakt vanaf Hardenberg vanuit Kendis zeg maar. Met Phonedata zijn we sterk regionaal, maar neigen we landelijk. We hebben klanten in Venlo en Den Helder zitten bij wijze van. Maar ik denk dat 80% regionaal is. En MFP en DocControl zitten landelijk.	Binding bedrijf met gemeente Hardenberg
HS: En dan leveranciers, ja u bent gevestigd in een pand met andere ICT-bedrijven. Werkt u daar vaak mee samen of?	
ME: Nee eigenlijk niet. De 4 bedrijven die ik net opnoemde daar ben ik dus zelf mede-eigenaar van. Webstores zit hier bij in en natuurlijk doen we over en weer wel wat. Maar in het verleden was dat meer, maar Webstores is best wel highend geworden, dus die hebben een heel ander klantenbestand gecreëerd waarbij we niet zo makkelijk bij kunnen aansluiten. Maar aan de andere kant andersom ook niet. Dus websites voor kleinere organisaties die ik eerder wel eens verkocht voor hun wordt nu minder gedaan.	Binding bedrijf met gemeente Hardenberg
HS: Dus eigenlijk los van elkaar?	
ME: We zijn in principe los van elkaar ja. Waar we elkaar kunnen helpen doen we dat natuurlijk.	
HS: En wat betreft personeel, is dat Hardenberg gericht?	Binding bedrijf met gemeente Hardenberg
ME: Ja, ik denk dat bijna alle medewerkers uit de gemeente Hardenberg komen. Ik heb nog 1 compagnon die woont in Wapenveld en dan hebben wij twee medewerkers die buiten Hardenberg komen, 1 uit Heino en 1 uit Hengelo.	Binding bedrijf met gemeente Hardenberg

HS: Dus wel sterk Hardenberg gericht zeg maar?	Binding bedrijf met gemeente
ME: Heel sterk Hardenberg gericht.	Hardenberg
HS: Op uw klantenbestand na is uw bedrijf sterk Hardenberg gericht?	Binding bedrijf met gemeente
ME: Ja, leveranciers ook niet.	Hardenberg
HS: En dan uw betrokkenheid bij het lokale zakenleven. Bent u bijvoorbeeld aangesloten bij bedrijfsorganisaties of actief bij de OCH?	Betrokkenheid zakenleven
ME: Ja natuurlijk. De belangrijke netwerken in Hardenberg zijn natuurlijk de OCH en Business of Kangaroo. We zijn ondersteunend lid van de handelsvereniging, daar ondersteunen we in. En we ondersteunen diverse lokale activiteiten in onze gemeente.	
HS: Als u voor uzelf mag kiezen, wat bindt uw bedrijf hier?	Binding bedrijf met gemeente
ME: Dat komt vanuit de persoon, omdat ik alles hier in Hardenberg heb.	Hardenberg
HS: En dan het beleid van de gemeente. Op welke aspecten op economisch gebied kan de gemeente Hardenberg zich verbeteren? Heeft u suggesties?	Economisch beleid gemeente Hardenberg
ME: Nou als ik hier kijk, maar dat zijn echt details, hier op de Haardijk. De Haardijk is hier harstikke mooi aangelegd, zit een mooi parkmanagement op. Het wordt goed onderhouden, als we kijken, we zijn natuurlijk hier in 2008 gevestigd in een krimpende markt. En als ik zie hoe de markt op dit moment groeit en hoe de bedrijven hier bijstaan die willen uitbreiden, ja we zitten hier gigantisch met parkeerproblemen. Ik woon hier op de Haardijk, en ik heb hier een eigen eenmanszaak, daar gebeurt niet zo heel veel in. Maar als ik zie hoe ondernemers hier bezig zijn en aan het groeien zijn ja daar worden auto's in de berm gezet, daar wordt de boel kapot gereden. Daar worden ze ook voor aangesproken en eventueel beboet, maar daar weet Ger Pesman ook alles van. Hier moeten iets van parkeergelegenheden aangelegd want ze kunnen wel blijven handhaven maar dat vind ik geen oplossing. Kijk Hardenberg breed, ik denk waakzaam blijven over de oude industrieterreinen die er liggen. Dat dat er goed uit blijft zien. Ik denk dat ze dat meer en beter kunnen faciliteren. Nou waar we hier problemen mee hebben hier zelf is hier de detailhandel en retail. Dat de gemeente of in ieder geval als overheid sterk vasthoudt aan retail in het centrum. Want ik heb hier ook een halletje leegstaan en daar had ik best wel een leuke klant voor. Maar de detailvisie vanuit Hardenberg zegt dat is concurrentie, maar ik betwijfel dat. Tuurlijk zal er iets concurrentie inzitten, maar ik denk voor de groei van Hardenberg als zo'n bedrijf hierin komt dat zal ook meer werknemers opleveren. Meer mensen aan het werk. Dat vind ik iets dat de gemeente daar iets anders in moet staan. Ja en dan Hardenberg breed, de zondagopening. Dat is denk ik voor de gemeente Hardenberg heel belangrijk. Dat zal beter zijn voor de horeca, maar ook voor de winkeliers. Maar dat is mijn visie, ik vind in ieder geval dat de gemeente moet zeggen dat jullie mogen bepalen en dat de overheid moet ophouden met dat we 33% procent vrijmaakten hebben in de gemeente en toevallig zijn we één van de grotere partijen en we houden dit tegen. Dat kan niet meer. Die tijd is geweest, dat is een periode van 20 jaar geleden. Dat kan niet meer, in mijn ogen.	
HS: Dat zijn dus enkele verbeterpunten, suggesties. Uit de enquête blijkt ook dat de bereikbaarheid een issue is. Heeft u bedrijf daar ook last van of?	
ME: Nee, nee.	
HS: Erkent u zich daar wel in?	

<p>ME: Nee, tuurlijk is het mooier als de N34 A34 zou worden. Dat is voor iedereen sneller en beter. Alhoewel, toen de rondweg naar Ommen open ging bleek ik ook achter die kloden vrachtwagens van Brink zitten. Die zijn nu weg uit Hardenberg, helaas. Maar, nee ik denk dat dat allemaal nog wel meevalt. We kunnen in principe binnen een half uur in Zwolle zijn. En dan hoeven we echt niet het gaspedaal in te trappen. Dus ik vind dat op zich nog wel meevallen en als ik ook kijk naar de meeste vervoerbedrijven binnen de gemeente Hardenberg. Ja, die zeggen, we zijn 's ochtends op tijd weg en hebben eigenlijk geen last van files. En dat hebben we ook niet, we kunnen hier altijd door rijden.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Toch wordt dat toch wel vaak geroepen he, van de bereikbaarheid dat dat een issue is.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>ME: Ja ik kan mij voorstellen de verbinding naar Groningen met de trein. Dat vind ik een hele goede, dus de lijn Twente. En het stuk naar Duitsland, dat dat eventueel beter gefaciliteerd wordt. Maar als ik zie dat ik laatst over Meppen ben gegaan, Klazienaveen, dat stuk Duitsland wordt ook wel vierbaans in 2025 dacht ik dus dat zijn positieve ontwikkelingen en daar kunnen wij indirect wel van mee profiteren. Maar grote organisaties, zoals een Brink gaat niet voor niets weg uit Hardenberg. Die zegt toch van, we willen richting de A1 zitten. Dat kan een reden zijn dat bedrijven toch weggaan. Dus als overheid moet je je daar wel druk mee houden. Voor mij persoonlijk geen issue.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Oké, dan heb ik nog een slotvraag. Waar liggen kansen voor de gemeente Hardenberg op economisch gebied?</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>ME: Ja, bedrijven aantrekken.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Het beleid is daar niet naar ingericht.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>ME: Nee, een aantal vierkante meters grond liggen open en de tijd dat wij gingen bouwen, in 2006, daarvoor stonden wij geloof ik onder artikel 31. Dat de provincie mee keek en de cijfertjes minder goed waren, ja ik denk dat de heer Meulman hele goede zaken heeft gedaan om die gronden aan te kopen en daar bouwlocaties van te maken. Ja, dat heeft Hardenberg wel op de kaart gezet. Dus dat is voor Hardenberg goed, dat is voor de inwoners van Hardenberg goed. De WOZ waarde wordt betaald dus daar komen geldstromen uit los. Plus dat het voor de binnenstad goed is, dat trekt misschien meer mensen aan om hier te gaan wonen. Dus ik denk dat het van alle kanten goed is dat er meer bedrijvigheid wordt aangetrokken in deze regio. En ook het liefst dat we ook wat plekken krijgen, ik heb zelf ook er ook mee te maken. Ik heb altijd met mbo'ers gewerkt en we willen toch met hbo'ers werken. Daar hebben we toch wel wat technologische bedrijven bij nodig. Die mensen hier nieuwsgierig maakt om hier eventueel te gaan werken en wonen. Of je eigen inwoners kunt voorzien van die banen, dus ik vind wel dat we goede highend bedrijven op een hoog niveau moeten aantrekken.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: En dan heb ik nog wel een laatste vraag, is het moeilijk om aan personeel te komen op dit niveau zeg maar?</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>ME: Tot voor heen niet, ik had 14 dagen voorheen een advertentie in De Toren staan en een klein beetje op Facebook en LinkedIn. Ik zoek een verkoopmedewerker, ik heb 3 sollicitaties gehad waarvan ik 1 iemand heb benaderd van stuur een sollicitatiebrief. Eentje was hier al een keer</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>



<p>geweest, dat is een mbo'er, dus die vind ik eigenlijk te licht en een vrouwtje uit Slagharen die in de modezaak heeft gestaan. Dat heeft niks te maken met commerciële verkoop en communicatiediensten. Dus deze keer vond ik het wel lastig, terwijl anderhalf jaar geleden op twee functies voor Kendis en Phonedata kon ik ze redelijk makkelijk invullen.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Oké, eerst geen moeite met personeel maar nu lijkt het erop dat het lastiger wordt.</p>	
<p>ME: Het lijkt er wel op dat het lastiger gaat worden.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Ja, dat hoor je wel vaker, bijvoorbeeld Rollepaal heeft ook moeite om geschikt personeel te vinden.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>ME: Het opleidingsniveau is niet goed genoeg. Ik zit bij Alfa ook wel aan tafel, dan zit ik bij zo'n commissie. Ik vind gewoon de kracht van de docenten te laag, dus als de overheid daar wat in kan doen dan is dat heel belangrijk.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Nou ik heb de vragen gesteld, dus ik zet hem uit.</p>	
<p>ME: Mooi, heb je er wat aan?</p>	
<p>HS: Zeker.</p>	
<p><b>Interview Heuver Banden</b></p>	<p><b>Codes</b></p>
<p>HS: Ja, hij loopt. Allereerst over uw bedrijf, kunt u wat meer vertellen over uzelf en uw bedrijf? Wanneer is uw bedrijf opgericht? Wat doet uw bedrijf precies?</p>	
<p>BH: Het bedrijf is in 1966 opgericht door mijn vader, een heel klein schuurtje, heel heel basic in Den Ham. En een hele grote stap hierna toe. Ondertussen moet je het bedrijf eigenlijk tweeledig zien, aan de ene kant, nouja bijna driedig. Het bedrijf bestaat uit de werkmaatschappijen Profile Tyres, daar hebben we er 13 van in Noord-Oost Nederland. We hebben de banden groothandel, die zit hier. En daarnaast hebben we nog wat investeringen die we doen, bijvoorbeeld in Profile Tyres en we zijn nog aandeelhouder in de railterminal in Coevorden. Dus dat soort kleine beleggingsdingen, die zitten zeg maar in het investeringspotje. Eigenlijk heel simpel is dat het bedrijf, wat ik je net al zei toen het bandje nog niet aanstond kent het bedrijf 260 of 280 man, ik weet het niet precies. Waar er op deze locatie een stuk op 90 werken en de rest werkt in die 13 vestigingen. We zijn van huis uit een bandenbedrijf, dus heel klein begonnen en uiteindelijk kwam er wat groothandel bij en toen dat groter werd hebben we gezegd dat moeten we splitsen. Wat activiteiten in 1 bedrijf en echt de service kant, het leveren aan de eindgebruiker doen we in de Profile Tyres centres. Dus dat is de strekking van het bedrijf.</p>	<p>Bedrijfskenmerken</p>
<p>HS: U zit sinds 2006 met uw bedrijf hier?</p>	
<p>BH: Ja, we konden in Den Ham, wat toch een veel kleinere plaats is, we waren veel grond nodig voor de uitbreiding. We hadden daar half van 4.000 vierkante meter maar ik denk dat we 4.000 a 6.000 vierkante meter buiten opslag hadden. Nou dat kon eigenlijk niet en daar moesten we weg. De gemeente, wat toen nog gemeente Den Ham was kon dat ons niet aanbieden. Een kavel, ik denk dat deze in totaal 60.000 is, dat waren we toen niet helemaal nodig. Maar we waren wel op zoek naar 40.000 en dat was gewoon niet beschikbaar. Dus toen moesten we verder in de regio kijken. En twee dingen hebben eigenlijk de doorslag gegeven. Nou drie, grondprijs. Op dat moment viel Hardenberg nog net onder Noord-Nederland dus daar zat een redelijk goede subsidieregeling. En we hadden heel veel personeelsleden, met name omdat mijn broer uit Hardenberg</p>	<p>Keuze Hardenberg</p>

<p>kwam en in dat netwerk van hem veel personeelsleden had opgezocht. We zaten met redelijk veel personeelsleden die in ieder geval of uit Den Ham of in de heel directe omgeving woonden, maar ook een hele grote groep die uit Hardenberg, Gramsbergen en Coevorden kwam. Nouja toen hebben we gezegd van als je verhuist en je gaat daar naar het zuiden dan was er het risico dat je goede personeelsleden kwijt raakt. En noordelijker, richting Hardenberg was dus een goede optie. Daarbij hebben we ook wel gekeken naar Emmen, maar goed dat is weer lastig voor de mensen die uit Den Ham of zelfs onder Den Ham vandaan komen. Maar goed Hardenberg, was op dat moment een goede keuze, maar met de nadruk op dat moment.</p>	
<p>HS: Op dat moment, jullie zijn nu weer aan het uitbreiden, ziet u het nog in de toekomst gebeuren dat u deze locatie moet verlaten?</p>	
<p>BH: Nee, dat denk ik niet, want daarvoor ook weer met de nieuwe uitbreiding investeren we toch zoveel hier. Nou dat zou alleen mogelijk zijn als iemand hier komt die zegt van ik wil jouw pand wel kopen. Dan zou die overweging misschien aan de orde komen. Maar aan de andere kant, we maakten op dat moment de keuze voor het personeel en we hadden toen 20 man in dienst en nu zitten er hier 90. Dus ja toch, dat zit allemaal redelijk in deze regio. Maar goed, in je mensen zit ook je kennis, dus ook je kapitaal, dus goed dat wordt eigenlijk steeds lastiger. Met uitbreiding in mensen, of met uitbreiding in vierkante meters magazijn wordt het steeds lastiger om te verplaatsen. Ja, zo simpel is het.</p>	<p>Keuze Hardenberg</p>
<p>HS: Maar komt u hier ook nog een keer ruimte tekort?</p>	
<p>BH: Nouja, we hebben met de gemeente een overleg gehad en ze houden rekening met eventuele groei van ons. Ik heb daar geen, ja we hebben daar wel een toezegging over. We hebben eerste recht van koop op dat stuk mocht zich iemand daar melden dan komen ze eerst bij ons. Maar goed ja, dat is wel een lastige. Maar aan de andere kant, reken ik er op dat we met de huidige uitbreiding die we nu doen toch wel eh... Maar goed dat dacht ik 4 a 5 jaar geleden ook. Maar ik denk dat we er nu ook wel zo'n beetje zijn.</p>	<p>Keuze Hardenberg</p>
<p>HS: U gaf net aan dat u met personeel afhankelijk bent van deze regio, afnemers denk ik niet, is allemaal internationaal?</p>	<p>Binding bedrijf met gemeente</p>
<p>BH: Nee nee inderdaad.</p>	<p>Hardenberg</p>
<p>HS: En leveranciers?</p>	<p>Binding bedrijf met gemeente</p>
<p>BH: Ook niet.</p>	<p>Hardenberg</p>
<p>HS: En heeft u bijvoorbeeld nog uitwisselingen met andere bedrijven in de gemeente?</p>	<p>Binding bedrijf met gemeente</p>
<p>BH: Nee.</p>	<p>Hardenberg</p>
<p>HS: Behalve de Spar dan?</p>	
<p>BH: Ja haha. Nee, maar goed, qua reclamebureaus, ik denk dat we bijvoorbeeld een behoorlijk grote klant van Webstores zijn, Vrieling assurantie. Maar goed, dat zijn de dingen die we lokaal kunnen doen. Maar goed, als ik naar toeleveranciers kijk dan kijk ik vooral naar banden toeleveranciers. Als ik kijk naar kantoorartikelen en dat soort dingen dan kijken we wel regionaal.</p>	<p>Binding bedrijf met gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Maar het echte werk niet zeg maar?</p>	
<p>BH: Nee, banden niet nee.</p>	
<p>HS: En dan betrokkenheid bij het lokale zakenleven, u gaf zelf aan dat u zit in het DB van het ondernemershuis. Bent u nog meer actief in het lokale zakenleven?</p>	
<p>BH: Nee.</p>	

HS: Ook niet bij de OCH?	Betrokkenheid zakenleven
BH: Nee. Ik niet, mijn broer en dus als bedrijf wel. Maar mijn broer is met pensioen gegaan een jaar geleden en die zit nog wel bij de OCH. Dus we zijn er wel lid van maar ik moet zeggen, dat is ook verschil in karakter denk ik. Ik heb zo iets van we zijn een internationaal bedrijf, met onze Profile Tyres centres hebben we er nog wel wat belang bij maar dat is een persoonlijke mening. Clubs als de OCH, als bedrijf bij ons werken in totaal wel 100 man welke uit deze regio komen dus je doet het ook een beetje voor je personeel. Maar door als ik lid ben van de OCH meer banden verkoop, nee. Nah, dat durf ik te betwijfelen.	Betrokkenheid zakenleven
HS: Dus, eigenlijk levert dat wel op.	
BH: Nee dat is meer een maatschappelijk belang wat je dan ondersteunt, dan dat je denkt van ja daar heb ik zakelijk wat aan. Dat vind ik zelfs wel eens tegenvallen zelfs moet ik zeggen. Ik vind het misschien wel typisch Oost-Nederland dat samen met elkaar staan en het elkaar gunnen het hier in Hardenberg wel vind tegenvallen. In die teleurstelling heb ik misschien ja ik kan wel naar de voetbal gaan en dat zegt niet dat ik nooit bij HHC kom maar eigenlijk niet vaak. Terwijl ik wel een voetballiefhebber ben maar goed. Maar goed ik heb zo iets van ja dat brengt mij niet zoveel.	Betrokkenheid zakenleven
HS: Toch zit u dan in het DB van het ondernemershuis?	
BH: Ja, dat is ook een beetje een rare zijstap van mij geweest. Eigenlijk is het zo dat mijn broer heel actief was op dat gebied, en ik vond dat prima maar ik had altijd zo iets van ja ik zie het nut niet direct. Maar goed hij is uit de directie, maar een paar dingen zoals de OCH doet hij nog wel. Maar voor de rest ja, maar God ik had zo iets van ik ben ondernemer in Hardenberg en ik denk dat we een redelijk grote onderneming in Hardenberg zijn dus ik kan ook niet helemaal aan de zijkant blijven staan dus toen werd ik gevraagd en ik ben er ook een beetje ingetippeld moet ik zeggen. Ik werd gevraagd om eens mee te denken en voor dat ik het wist moest er eigenlijk wel even een tijdelijk bestuur komen. Toen moesten de rollen verdeeld worden en toen werd ik nog voorzitter ook nog. Maar eigenlijk is dat totaal mijn ambitie niet.	Betrokkenheid zakenleven
HS: Maar zakelijk gezien, daarvoor doet u het niet?	
BH: Nee.	
HS: Dan wilde ik nog even ingaan op het beleid van de gemeente, en dan gelijk de vraag: op welke aspecten kan de gemeente Hardenberg volgens u verbeteren?	
BH: Ja, dat vind ik een lastige. Ten eerste weet ik niet, een gemeente is voorwaarde scheppend denk ik, ze moeten de voorwaarden op orde hebben. Wat dat betreft vind ik dat de gemeente Hardenberg het zeker niet slecht doet. Dus ben ik wel tevreden, maar aan de andere kant zijn er initiatieven en dat zie ik nu ook een beetje met het Ondernemershuis dat ik ook wel eens het gevoel krijg van, ja daar zijn subsidiepotten voor. De haalbaarheid en waarvoor doen we het, als ik kijk naar bijdrages die door de gemeente worden geleverd aan zo'n instantie dat valt mij dan nog wel eens tegen. Dit is wel de economische motor, als je met zo'n Vechtdal wat wilt doen dan is dit wel de economische motor van de gemeente. Als ik dan zie wat er bijvoorbeeld naar een voetbalclub of naar een nieuwe tennisvereniging gaat en wat er naar zo'n ondernemersclub gaat dan denk ik van God dat is wel een beetje een kromme verhouding voor mijn gevoel. Dus wat betreft qua financiële input vind ik dat de gemeente de	Economisch beleid gemeente Hardenberg

<p>economisch ontwikkeling wel wat meer kan ondersteunen. Aan de voorwaarde scheppende kant, infrastructuur enzo, binnen de gemeente en de economische zaken en de personen waar ik contact mee heb, zoals een Ger Pesman vind ik het gewoon prima geregeld Hardenberg. Toegankelijk, korte lijntjes, prima prima.</p>	
<p>HS: Uit de enquête bleek wel dat de bereikbaarheid wel een issue is. Geldt dat ook voor uw bedrijf?</p>	
<p>BH: Absoluut, absoluut.</p>	
<p>HS: En toch heeft u voor Hardenberg gekozen dan?</p>	
<p>BH: Ja, maar goed dat zet net al in de opmerking van toen heb ik de keuze gemaakt voor Hardenberg. Goedkope grond, goede subsidie en mensen die er wonen. Maar eigenlijk de mensen waar ik toen rekening mee hield, waarvan ik dacht van daar zit de kennis, als ik heel eerlijk ben heb ik er denk ik daar nog 1 van over. We hadden op dat moment, in 2005 toen we hier naar toe gingen, had ik denk 5/6 mensen in het bedrijf waarvan ik dacht van blijksem die jongens moet ik niet kwijt. Eigenlijk op 1 na ben ik die allemaal kwijt, nee op 2 na. Op 2 na, ben ik die allemaal kwijt geworden. Dat was eigenlijk een beetje de oude kern wat de groothandel was. We hebben het bedrijf ook helemaal gemoderniseerd, we gaan veel meer over na e-business. Webshopverkoop en dat soort dingen. Dus het hele business model is ook veranderd, de jongens voelden zich daar niet in thuis. Door de grootte moet je qua procedures strakker worden. Dat waren een beetje vrij gevochten jongens, dus die hebben een andere koers en andere manier van leiding geven. Ik denk dat ik wat minder van het handje klap handel ben en meer van structuur en markt en marketing benadering. Waar mijn broer veel meer van handje klap was. Dus de wisseling van leiding heeft daar ook in meegespeeld. Maar als ik het besluit van 2005 nu weer moest nemen ging ik never en nooit in Hardenberg zitten. Nee, nee.</p>	<p>Keuze Hardenberg</p> <p>Binding bedrijf met gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Wel bijzonder toch eigenlijk. Welke locatie had u dan in gedachten?</p>	
<p>BH: Nou dan was ik gaan zitten en dat noemen ze dan een trimodaal punt, waar water, spoor en snelweg bij elkaar komt.</p>	
<p>HS: En heeft u een concreet iets?</p>	
<p>BH: Almelo heeft dat, die zijn daar aan het bouwen nu, aan de snelweg. Hengelo heeft een trimodaal, die heeft spoor en een haventje. Klein, maar goed, daar kun je wel met een boot containers lossen. Wij doen denk ik, een beetje een grove gok hoor, maar 2.000 containers per jaar. Dus een 2.000 vrachtauto's vol, die hier komen en weer weggaan. Met name wat komt, uit China en dat is van de 2.000 een stuk of 1.200. Nou deel maar door het aantal weken, dat is een hele stapel auto's en als ik die containers over water kon laten komen dan was dat veel voordeliger geweest. Plus het feit dat al die vrachtwagens die uit Rotterdam hier naar toe komen rijden, ja als die dat laatste stuk vanuit Zwolle, ja dat is gewoon een rotstuk. Ja, naar Duitsland is het weer handig dat we aan de grens zitten. Maar ja dan was het handiger geweest dat ik aan de snelweg zat, maar voordat ik van Hardenberg weer op een snelweg in Duitsland zit dan ben ik ook een uur verder. Of ik nou over Nordhorn, hier tussendoor of ik ga naar beneden toe hier Almelo en Enschede en in Duitsland op de snelweg kom, ja wat betreft zit je gewoon op een rotpunt.</p>	
<p>HS: Had u toen u met uw bedrijf hier kwam had u toch ook wel hier over nagedacht?</p>	

<p>BH: Ja, maar toen waren we veel kleiner. Op dat moment denk je moment denk je op de schaal. Je denkt hé je krijgt zoveel subsidie, je grond is zoveel goedkoper, poeh dat is op een investering zoveel bespaard. Daar zaten we echt meer te kijken naar de besparing op de investering dan dat we naar de logistieke kosten hadden gekeken. Op dat moment waren, we vonden op dat moment dat we al een heel groot bedrijf hadden, maar eigenlijk in de schaal wat we nu doen waren we eigenlijk gewoon een klein bedrijf. Ja je groeit, en met de groei ga je anders denken. En het aantal transportbewegingen die we hebben, ja dat hadden we toen never en nooit voorzien. Als je straks kijkt, dan staat hier 40.000 vierkante meter, de eerste hal die we gebouwd hebben was 12.000 vierkante meter. Maar ik weet dat we, twee maand voordat we begonnen met bouwen hadden we berekend dat we 8.000 vierkante meter nodig hadden. Toen hebben we besloten om er nog 10.000 van te maken. En toen hebben we besloten op het allerlaatste moment van ja we moeten er 12.000 van maken. En op dat moment groeiden we zo hard, toen de bouw klaar was en we alle banden hier naar toe hadden vervoerd was de hal vol. Dus de laatste 4.000 die niet in de berekening zaten hadden we al nodig. Dus nu gaan we straks naar 40.000 toe. Dus van 8 naar 40, even rekenen, ja dan ben je zo 5 keer zo groot. Dit hadden we gewoon nooit voorzien. Maar als we het voorzien hadden dan hadden we het nooit gedaan.</p>	<p>Keuze Hardenberg</p> <p>Locatiekenmerken</p>
<p>HS: Hoeveel vierkante meter heb je daar nog onbebouwd liggen dan?</p>	
<p>BH: Straks niks meer.</p>	
<p>HS: Daar achter liggen nog wel lege kavels?</p>	<p>Locatiekenmerken</p>
<p>BH: Ja, daar liggen nog wel lege kavels. Maar die zijn niet van ons. Nee.</p>	
<p>HS: Nou dan had ik nog een laatste vraag, waar liggen kansen op economische gebied voor de gemeente Hardenberg?</p>	<p>Locatiekenmerken</p>
<p>BH: Ja, dat zit hem met name in die logistieke oplossing. Ik vind echt, ik vind nouja er liggen twee kansen. Ik vind het een absolute must dat we Hardenberg beter ontsluiten. En ik denk dat voor zover ik de politiek gevolgd heb eigenlijk de enigste serieuze optie is richting Almelo want de optie naar Zwolle is gewoon verknald. Dus dat is gewoon knetterhard nodig, ja we kunnen wel een snelweggetje naar Emmen leggen maar met alle respect voor Emmen en het gebied daar achter dat is ook nowhere'sland. Dan kun je Duitsland in, maar goed dat is nog wel een oplossing naar Hamburg en Bremen toe. Maar goed, dat is ook niet het grootste achterland voor ons. Het is logistiek en eigenlijk zal Hardenberg van alles wat het niet heeft zijn voordeel moeten maken.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Kunt je dat wat concreter maken?</p>	
<p>BH: Nee, dat is niet zo makkelijk concreet te maken. Maar goed, je kunt alles opsommen en zeggen het ligt ver weg van het Westen en het ligt verder weg van Twente waar heel veel ontwikkeling zit rond de universiteit, ook met hightech bedrijven. Zwolle doet het harstikke goed, zitten we toch nog wat ver van af. Maar het feit dat je er ver van af zit houdt ook in, we hebben hier een ongelofelijk goede arbeidsmoraal hier. Daar kunnen we knettertrots op zijn. En we hebben hier harstikke mooi bedrijfjes zitten, ook op gebied van techniek. Ja en dan kijk ik ook wel naar het subsidiëren van dat soort bedrijven, daar zou de gemeente eigenlijk trotser op moeten zijn. En daar moeten we met elkaar toch veel meer ja support aangeven. Maar ik zou direct niet weten hoe hoor. Maar eigenlijk hebben alle bedrijven die</p>	

<p>in Hardenberg zitten, kijk wij zijn echt een logistiek bedrijf, dat die verbinding niet goed is is voor ons misschien wel de grootste ramp. Maar aan de andere kant Nederland is ook maar klein he, als je in Canada zit heb je een veel groter probleem, logistiek. Op de schaal van Nederland is dit geen goed gebied, aan de andere kant is Nederland ook een perfect gebied. Dus waar hebben we het eigenlijk over. We moeten dit ook weer nuanceren. Maar ik vind wel de kracht die in deze regio zit en alles wat we niet hebben kunnen we ook omdraaien. Dus dat is een kwestie van omdenken. Dat mensen hier veel beter ontspannen kunnen na hun werk dan in Amsterdam en Rotterdam, dus de levenskwaliteit voor de mensen die hier werken zouden wij veel beter kunnen uitbuiten. Want heel veel mensen willen hier heel graag op vakantie, maar voor de mensen die hier wonen, die wonen in hetzelfde gebied waar de vakantiegangers zo graag naar toe komen. Het feit dat je hier veel ontspannender kunt overleven, minder stress hebt en minder files hebt en dat soort dingen ja dat kun je ook op een andere manier verwoorden. Dus denk nu zo om dat je je nadeel nu je voordeel maakt. En voor mij zou het voor Hardenberg knetter goed zijn om het op die manier te doen.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Schoot mij nog 1 vraag binnen, heeft u ook moeite om geschikt personeel te vinden.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>BH: Ik hoor die klacht heel lang al en ik moet zeggen dat ging voor ons totaal niet op. Alhoewel ik het laatste half jaar weer lastig wordt.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: En wat voor soort personeel met wat soort achtergronden zoekt u altijd?</p>	
<p>BH: Ja dat is heel divers. Voor de vestigingen zoek ik vaak automonteurs, maar ook laaggeschoold. Want als je bij ons met alle respect vrachtwagenbanden monteur bent dan moet je gewoon goede arbeidsethos hebben en je moet een band kunnen monteren. Maar goed, dat leren we je in een week. En als je heel onhandig bent dan leer je het nooit. Maar dan houd je een schop ook op de kop vast. Op zich dat is gewoon arbeidsethos, inzet en hebben we laaggeschoold personeel nodig. Automonteurs, dat wordt lastig, echte goede autotechnici dat is lastig om te vinden. En wat ik hier nodig heb is talen en commerciële kracht. Hier zit heel veel hbo'ers en universitair. Nouja, ik hoor van heel veel mensen dat dat lastig is. En tot nu toe kan ik dat redelijk makkelijk vinden.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Oké, maar komen ze dan allemaal uit Hardenberg of is dat breder?</p>	
<p>BH: Nou ook wel breder. Ik heb hier mensen, het verst weg is Apeldoorn denk ik, Deventer, 1 iemand uit Oldenzaal, Enschede, Borne. Aan de noordkant zit er nog 1, Coevorden behoorlijk wat. Hoogeveen paar en voor de rest is het heel veel Coevorden, stuk of 5 of 6 denk ik. Grofweg hoor, Sleen nog een paar jongens uit het magazijn. En dat is dan ook wel grappig, 1 zo jongen uit Sleen werkt er en die zit bij de voetbalclub en die jongen zit in het magazijn. En die wil gewoon hard werken en op gegeven moment zoeken we mensen, en die zegt van goh bij mij op de voetbalclub zit er 1. Kan niet zo goed leren, maar die kun je hier prima hebben. Oké, laat maar komen, hebben we een gesprekje. Nou zo hebben we al drie jongens uit Sleen. Nou goed, zo praat elkaar dat aan. En voor de rest is het heel veel Hardenberg en een oude club uit Den Ham die hier nog steeds werkt. Dus Den Ham, Hardenberg, Gramsbergen en Ommen.</p>	<p>Binding bedrijf met gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Ook met hoogopgeleiden hier uit de buurt, lukt dat goed?</p>	

<p>BH: Jawel, jawel. Twente, Geesteren. Maar ook op dezelfde manier, dat kent elkaar. Maar alleen uit Geesteren. Daar zitten twee hbo'ers en twee universitair afgestudeerden die daar weg komen. Zijn allemaal hoog opgeleide mensen dus. Oldenzaal is hbo, Enschede is universitair, Borne is universitair. Dus ja, nou goed dat haal ik dus wel uit een iets groter netwerk weg. Maar goed diegene die hier verantwoordelijk is voor het hele sales team en dus 40 man onder zich heeft woont in Ommen, maar is van oorsprong een Hardenberg. Hbo opleiding, dus die halen we toch wel uit deze regio.</p>	<p>Binding bedrijf met gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Dan heb ik de vragen gesteld en zou ik hem stop zetten.</p>	
<p><b>Interview Duvast</b></p>	<p><b>Codes</b></p>
<p>HS: Allereerst de bedrijfskenmerken, kunt u wat meer vertellen over uzelf en uw bedrijf? Wat doet uw bedrijf precies?</p>	
<p>RK: Duvast is een bedrijf, wij houden ons bezig met het verduurzamen van vastgoed, en eigenlijk vanaf het begin van het idee tot de realisatie. Doet doen wij eigenlijk altijd vanuit de opdrachtgevers kant. Dus de opdrachtgever heeft de wens of ambitie om nieuw te bouwen, te renoveren. Nou daar komt steeds in meerdere mate duurzaamheid om de hoek kijken en dan zeggen ze nou van wat moeten we nou gaan doen? Ten eerste helpen we met het vast stellen van de ambitie en daarna van hoe gaan we die ambities ten gelde maken zeg maar. Nou daar begeleiden we bij, dat kan van technisch advies zijn, van welke maatregelen moet je treffen? Maar ook het subsidie advies, van welke subsidies zijn er beschikbaar en hoe vraag ik die aan. De financiering, van hoe kun je de duurzaamheid financieren. En vervolgens ook, dat vinden wij ook niet geheel onbelangrijk, om daadwerkelijk nouja je hebt een bepaalde ambitie en komt die ambitie nou ook uit. Dus achteraf op het moment dat het gebouw staat meten of je doelstellingen gehaald worden. En dat is eigenlijk wat wij doen. Nou voorbeelden daarvan hier in de buurt zijn bijvoorbeeld, nou Moderna hebben wij het 1 en ander gedaan tijdens de nieuwbouw. Onlangs hebben we Holland Bakker in Vriezenveen afgerond. Dat soort projecten doen wij hier in de buurt. En ons werkgebied is eigenlijk wel landelijk. Je ziet dat qua nieuwbouw in het westen van het land veel meer gebeurt, maar op zich is het voor ons geen heel groot probleem om wat op afstand te zitten. Dus dat kan prima.</p>	<p>Bedrijfskenmerken</p>
<p>HS: Oké, en uzelf bent altijd al actief in dit wereldje?</p>	
<p>RK: Ja ik heb zelf vastgoedmanagement en makelaardij gedaan. Een tijdje als makelaar werkzaam geweest in Vriezenveen. Vervolgens voor mijzelf begonnen, in 2007. Dus dit jaar 10 jaar. Nou inmiddels zijn we met 8 mensen en elk jaar hebben we gezonde groei zeg maar. En voor ons is het wel een probleem op dit moment, van wij zouden wel wat harder willen groeien, nou het vinden van goede mensen is wel heel heel lastig op dit moment.</p>	<p>Persoonskenmerken Bedrijfskenmerken</p>
<p>HS: Oké, u bent echt op zoek naar mensen en u kunt het niet vinden?</p>	
<p>RK: Nouja wij zijn, je bent altijd op zoek naar mensen van goh ja die zouden hier wel passen. Niet dat wij met advertenties of heel actief op zoek zijn, maar je merkt dat die bouwsector die trekt aan en voor een aantal jaren terug hadden we wel dat er elke week wel iemand solliciteerde. Maar ik denk dat dit jaar nog niemand een open sollicitatie gestuurd heeft. Zo snel draait dat zeg maar. En op zich ja dat merk je nu wel en als je nu iemand</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>



erbij wilt zal die die of bij een concurrent of ergens anders vandaan moeten halen. En op zich is dat wel lastig.	
HS: Dus het vinden van geschikt personeel is wel een probleem in deze regio?	Economisch beleid gemeente Hardenberg
RK: Ja, dat is echt een probleem.	
HS: Oké, ik zag dat u ook in Zwolle zat, waarom eigenlijk?	
RK: Nou dat is heel bewust om ook zeg maar wat meer de uitstraling te hebben voor dat ja Hardenberg is voor heel veel opdrachtgevers van ons toch wel wat ver weg. Zwolle komt dan toch weer een heel stuk dichterbij en vandaar dat we 3 jaar terug hebben gezegd van we gaan ook kantoorruimte huren in Zwolle. En daar huren we eigenlijk 2 flexplekken. In een bedrijfsverzamelgebouw waar wij kunnen gaan zitten op het moment dat dat nodig is. Wij werken vanuit Hardenberg, iedereen is hier ook het meeste aanwezig. Maar nu toevallig zitten er vandaag ook 2 collega's in Zwolle. Omdat ze daar afspraken hebben, wij doen daar heel veel afspraken. Maar dat is wel grappig om te zien dat grote offerteaanvragen komen ook heel vaak op Zwolle binnen. En niet op Hardenberg, omdat partijen toch eerder kiezen voor Zwolle dan voor Hardenberg.	Keuze Hardenberg
HS: Dus dat werkt wel dan?	Economisch beleid gemeente Hardenberg
RK: Ja en dat is ook een beetje het probleem van Hardenberg.	
HS: Ja en waarom heeft u dan niet helemaal gekozen voor Zwolle?	
RK: Nou dat is wel een afweging geweest hoor. Nou we zijn een dik jaar terug verhuist van de Haardijk naar hier de Kellerlaan. En toen hebben we wel serieus nagedacht om helemaal naar Zwolle te gaan. Omdat het personeel komt eigenlijk, nou er komen jongens uit Ommen, uit Gramsbergen, uit Almelo, eentje uit Zwolle, maar het meeste nouja en een aantal uit Hardenberg zelf. Ja, om dan te zeggen van we gaan helemaal naar Zwolle, dat betekent dan dat ze elke dag van Hardenberg naar Zwolle moeten. Maar qua werk zouden wij prima in Zwolle kunnen zitten, maar daar houdt ons niets voor tegen zeggen. Maar omdat het personeel vooral hier vandaan komt, hebben we gezegd van dat doen we niet en ik kies voor deze oplossing.	Locatiekenmerken
HS: Dus het personeel is gewoon de belangrijkste reden om hier te blijven zitten?	
RK: Ja, omdat het meeste personeel toch wel hier vandaan komt. En ik ze niet elke dag naar Zwolle wil laten toe reizen. Hebben we gezegd van, daarom blijven we hier.	Binding bedrijf met gemeente Hardenberg
HS: Bent u niet bang dat u daardoor opdrachten misloopt?	
RK: Euhm zou kunnen, maar het zou ook kunnen omdat we hier zitten dat we hier weer opdrachten gegund krijgen. Ik denk niet dat, voor ons is locatie absoluut belangrijk. Maar op gegeven moment bouw je ook buiten je locatie en naam op en willen mensen wel of niet met je samenwerken. Dus ik denk dat het best wel belangrijk is, maar je moet het ook niet overschatten.	Binding bedrijf met gemeente Hardenberg
HS: En als het bedrijf in de toekomst verder groeit, is Zwolle dan misschien weer een optie?	
RK: Ja, het zou maar zo kunnen dat Zwolle belangrijker wordt dan Hardenberg in de toekomst. En dat heeft er mee te maken dat de verbinding naar Zwolle gewoon slecht is.	Locatiekenmerken
HS: Ja, dat kwam ook uit de enquête, is dat voor uw bedrijf ook echt een issue?	



<p>RK: Ja, ik heb gewoon opdrachtgevers die zeggen van ja ik kom gewoon niet naar Hardenberg toe. We hebben gewoon opdrachtgevers die zeggen van ja dan ben ik gewoon een halve dag aan het reizen dat doe ik niet. Kom maar naar Utrecht ofzo, we willen overal wel afspreken maar we gaan niet naar Hardenberg toe. En voor ons, ja wij zijn het reizen ook wel gewend. En ja het is voor mijn eigen agenda ook gewoon praktischer, want als ik een klant heb in Utrecht. Nou die rijdt van Utrecht naar Zwolle in driekwartier, maar als die naar Hardenberg moet dan is hij nog eens zeker driekwartier verder. En die driekwartier komt erbij, dus dat is voor hem anderhalf uur reizen. Ja en naar Zwolle, dat vindt hij prima, dat is wel goed. Dus dat is wel een bepaalde grens letterlijk en figuurlijk die je over gaat. En daarin, op de manier hoe we het nu georganiseerd hebben komen wij onze opdrachtgevers redelijk tegemoet. En het scheelt ons zelf ook reizen, want andersom moeten wij het ook. Als jij eventjes heen en weer naar Utrecht met files en alles erbij dan ben je toch wel, ja dat kost veel tijd. Dus daarvoor is Zwolle voor ons op dit moment een prima oplossing.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Dan nog heel even terug op uw verhuizing in 2016, waarom bent u daar eigenlijk weg gegaan en hier naar toe gegaan?</p>	
<p>RK: Nouja omdat we toch eigenlijk wel groeien. We zijn daar in 2013 naar toe gegaan, nou daar konden we groeien tot 5 man. Nou eigenlijk zaten we daar naar anderhalf jaar op, op zich zaten we daar heel goed hoor. Het beviel mij daar prima, uitstekend voor elkaar. We huurden dan van Loohuis en alles perfect geregeld. Alleen ja we konden daar niet verder uitbreiden. En ja daar liepen we tegen aan, en we hebben wel gekeken van goh ja kunnen we nog verbouwen intern en daar waren ze ook wel toe bereid. Maar ja dan kregen we nog niet het kantoor wat ik graag wou. Op gegeven moment ga je dan kijken wat is er nog verder beschikbaar. En eigenlijk is er in Hardenberg voor de categorie zeg maar zoals wij een bedrijf hebben is er eigenlijk niks beschikbaar. Als je zeg ik wil op een goede locatie, op een goede plek met een eigen uitstraling. Ik wil een eigen ingang, ik wil niet bij iemand ingestopt worden want wij pretenderen zeg maar onafhankelijkheid wat als adviseur ontzettend belangrijk is. Nou dat wil je in je huisvesting ook uitstralen. Plus dat wij ook een pand willen waar ook over duurzaamheid is nagedacht. En op het moment dat je een ander kunt verduurzamen en je doet daar zelf niks aan dan is dat wel een puntje. En ja dat vind ik van dit pand dit kan qua energielabel, heeft dit pand bijvoorbeeld een B. Nou ja A is het beste, het kan maar het houdt voor ons niet over. En ik vind eigenlijk dat er voor ons aan dit pand wel wat zou kunnen gebeuren. Maar na een faillissement van afgelopen jaar zou dat wel kunnen gebeuren maar snap ik wel dat dat niet nummer 1 prioriteit op het lijstje is. Maar dat is wel een probleem.</p>	<p>Keuze Hardenberg</p> <p>Locatiekenmerken</p>
<p>HS: Ja, maar zelf bouwen was nooit een optie?</p>	
<p>RK: Nou ja, wel over nagedacht en dat is voor de toekomst misschien ook wel een keer een optie. Maar alleen als je kijkt naar zeg maar het volume dat je gaat bouwen ja dan ben je gewoon medebouwers nodig. Nou ja dat is gewoon lastig, wel naar gekeken en ook wel wat gesprekken gevoerd met een aantal collega nou ja ondernemers die je dan kent. Maar nooit echt heel concreet geworden. Omdat ja ook omdat wij groeien elk jaar en die groei kost ook geld. En huisvesting is best wel belangrijk, maar ik wil wel ruimte houden om te kunnen ondernemen. Dat is zeg maar een keuze geweest, van ja nu nog niet. En je bent qua huur, nou wij huren voor een</p>	<p>Locatiekenmerken</p>

<p>aantal jaren hier, maar je bent wat dat betreft wel flexibel. En je wilt ook niet altijd verhuizen, op zich dat was toen prima. En deze ruimte kwam vrij en het idee was dat ze hier mee hebben vind ik wel mooi. Dat het echt een bedrijfsverzamelgebouw wordt en ik geloof echt in die synergie. En ik geloof ook dat je nog veel meer samenwerken kunt met elkaar. En dat je samenwerkt, ja dan gaat het 10 keer zo makkelijk.</p>	
<p>HS: Gebeurt dat ook hier?</p>	
<p>RK: Ja, dat gebeurt toch wel redelijk veel hier hoor. Dat is euhm, ik vind het altijd verbazingwekkend dat je denkt van ja wat maakt het uit dat je nou een kilometer van elkaar zit of in het zelfde gebouw zit. Maar toch dat je in hetzelfde gebouw zit, ja je komt elkaar even tegen. Je loopt makkelijker naar elkaar toe, en dat werkt echt heel goed. En ik denk ook, nou in het ICT Centrum doen ze dat eigenlijk al heel goed, maar dat soort een paar van die hotspots er bij zou heel goed kunnen hier. En ik denk dat dat wel mist hier in huisvesting hier in Hardenberg wel.</p>	<p>Locatiekenmerken</p>
<p>HS: Ze zijn bezig in de Kastanjehof, daar willen ze ook een innovatieve, creatieve hotspot van maken met vooral starters.</p>	
<p>RK: Ja, ik denk dat dat heel goed is. En ik denk ook voor een gemeente, dat ze zich niet realiseren wat ze daarmee kunnen ondersteunen zeg maar. Dat ze dat helemaal niet in de gaten hebben. Ik vind dat heel erg positief en ik hoop ook dat ze niet te krenterig en niet te moeilijk doen. Van ja ja wie ondersteunen we nu eigenlijk, ze moeten gewoon niet te moeilijk hier over doen en zeggen van hupake dat doen we gewoon. En wij faciliteren het gebouw, het gebouw hebben we toch al. En we steken een paar ton dat hij een beetje fatsoenlijk gerenoveerd wordt. En dat je gewoon goed kunt werken, en die bedrijven die moeten ook gewoon huur betalen. En dat moet dan via de huur terug komen, en dat kan ook allemaal, dat lijkt mij prima te kunnen. Maar ja dan moet je af en toe wel je nek durven uit te steken en volgens mij gaan ze dat nu ook echt wel doen. Maar ik hoop wel dat ze straks niet het in de raad komt en dat er dan een paar zitten en die dan, ja dat het dan weer een half plan wordt zeg maar. Maar ik vind het echt harstikke positief. En ik denk over de gemeente Hardenberg, ja over het algemeen best wel voor dat soort dingen open staat. Dus ja dat is sowieso wel goed.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Ja ze zijn druk bezig met de Kastanjehof met het concept, hoe in te richten zeg maar. Dus daar gebeurt wel wat zeg maar.</p>	
<p>RK: Ja, maar je hebt het pas als het er echt staat zeg maar. Dat klinkt een beetje negatief misschien, maar dat is natuurlijk wel zo. Er zijn best wel veel vaker hartikke goede ideeën, maar je hebt er wat aan als je het ook echt realiseert.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Dan de betrokkenheid bij het lokale zakenleven of lokale omgeving. U gaf aan, weinig lokale opdrachtgevers, maar bent u wel aangesloten bij de bedrijfsorganisaties of de OCH?</p>	
<p>RK: Ja, bij de OCH, bij de Captains van de volleybal wel, bij de IKA zijn we aangesloten. En ons lokaal netwerk is denk ik best wel goed. Alleen zeg maar de projecten die wij doen, ja die heb je hier niet heel veel. En ja je krijgt zo meteen de bouw van het ziekenhuis. Maar je hebt niet elkaar een nieuw ziekenhuis en zoals bij het ziekenhuis verwacht ik wel dat wij het 1 en ander kunnen doen. Hoeveel en wat, ja daar is alles nog veel te onzeker voor. Maar ja, dat de klussen er wel zijn en dat wij ze niet krijgen dat is het helemaal niet. Maar die opdrachten zijn er gewoon niet en ik denk als er</p>	<p>Betrokkenheid zakenleven</p>

<p>een keer zo'n opdracht voorbij komt ja, dan zitten we, ja dat klinkt misschien ook weer te, maar over het algemeen hebben wij er wat mee te maken. Het is niet zo dat ik daar ontevreden over ben ofzo, nee helemaal niet. Maar wij zijn gewoon met de werkzaamheden die we nou doen, gewoon een veel grotere regio nodig.</p>	
<p>HS: Ja, dus een sterk lokaal netwerk, maar het levert in principe weinig op?</p>	
<p>RK: Ja ja, kijk, ik denk dat het eigenlijk wel veel oplevert. Alleen wij moeten ook onze ICT en telefonie geregeld hebben en wij moeten ook ja als je goed contact hebt met aannemers, installateurs, kijk bijvoorbeeld een Otterman of een Loohuis als die een project hebben ook ver weg. Want die jongens rijden ook heel wat af, en die lopen ergens tegen aan. Ja dan komen ze wel vaak bij ons. Op zich is dat best wel belangrijk en het is indirect halen we daar best wel veel uit. Alleen qua verdere opdrachten is het niet heel veel in de buurt. Maar ja op zich, ja dat vinden wij eigenlijk helemaal geen probleem. Dat is het zoals het is.</p>	<p>Binding bedrijf met gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Personeel daar hadden we het al over gehad, is er naast personeel iets wat uw bedrijf hier bindt?</p>	
<p>RK: Nou ja, kijk je hebt hier je netwerk. Kijk ik vind het wel, kijk goh het is niet dat je zegt van ja. Kijk ik woon hier zelf in Hardenberg, dan moet je ook als je je steentje kunt bijdragen dan moet je dat ook wel doen vind ik. En dat is niet zo dat, het is altijd wel een ondergeschikt belang. Maar als iedereen zegt van ja we gaan hier weg, dan houd je hier niks over. Dan krijg je zeg maar een spiraal naar beneden toe. En ik denk wel dat je dat ook wel met elkaar kunt voorkomen.</p>	<p>Binding bedrijf met gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Ja oké, dan het beleid van de gemeente. We hadden het net al over de bereikbaarheid, starters faciliteren. Zijn er nog meer aspecten waarop de gemeente zich kan verbeteren op economisch beleid?</p>	
<p>RK: Nou ik denk, van dat gebeurt al best wel goed hoor. Maar ik denk dat ze altijd moeten zorgen dat ze binding houden met het bedrijfsleven, met de ondernemers. Ja en vervolgens gewoon faciliteren waar ze kunnen faciliteren. En nou dat gebeurt, maar dat is een proces waarvan je kunt zeggen ja dat kan altijd beter. En ook al doe je het goed, ja dat kan altijd nog beter. Maar ook zorgen dat je dat houdt en ik denk ook dat dat Hardenberg de laatste jaren een beetje op de kaart heeft gezet. Dat ze dat gewoon heel goed gedaan hebben. Als je naar de gemeenten om Hardenberg heen kijkt, ja dat hebben ze minder goed gedaan. Ik denk wel van ja dat moet je blijven doen. En als je dat blijft doen, ja het is niet alleen de ondernemers of alleen de gemeente of, maar je doet het altijd met elkaar. Ik denk wel dat beter zou kunnen gewoon, op het moment dat je nou ik heb op dit moment wel 2 afstudeerder. Ja de 1 komt uit Gramsbergen en de ander komt uit Emmen. Maar afstudeerders die denken van ja als jij in Zwolle op school zit, dat je denkt en ja je komt uit Zwolle dat je denkt van ga ik dan naar Hardenberg? Ja misschien is het wel een harstikke leuk bedrijf maar het is gewoon het heeft nog gewoon een sfeertje dat mensen denken van ja Hardenberg. Van wat moet ik daar nou zoeken? En daar moet je gewoon van af en je moet gewoon zeggen van hupake en ik denk wel dat de gemeente en ook het bedrijfsleven veel meer kunnen profiteren van de studenten die er op de verschillende scholen zitten. En dat je zeggen van joh, wij gaan zorgen dat wij de beste jongens uit de klassen halen en zorgen dat we ze naar onze bedrijven trekken. Want daar blijft altijd wel een handje vol van hangen. En zo krijg je, trek je weer</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>

<p>goede mensen hier naar toe. En ik denk dat daar nog veel te weinig gebeurt nog. Dat dat nog veel beter zou kunnen en daar zou je eigenlijk met elkaar de schouders onder zetten.</p>	
<p>HS: En dan heb ik nog een laatste vraag, waar liggen kansen voor de gemeente Hardenberg op economisch gebied? Ook voor uw eigen bedrijf? Ik weet dat er iets in de enquête stond over verduurzamen van de bedrijventerreinen.</p>	
<p>RK: Ja, nou ik vind gewoon van, nou de gemeente roept van we moeten verduurzamen en dat roept iedereen. Maar ik vind dat je eerst naar je zelf moet gaan kijken. Eerst naar je eigen vastgoed, en dan zeggen ze van ja we hebben een paar dingen best wel goed gedaan. Dat is wel zo, maar kijk naar de Kastanjehof. Zo zijn er nog wel een aantal, kijk eerst naar je eigen organisatie. Hoe hebben wij het gedaan, en vervolgens ook van wat willen wij op het gebied van duurzaamheid en wat kunnen wij bijdragen. Als je zelf het goede voorbeeld geeft dan volgt de rest ook wel. En het levert ook nog eens echt serieus geld op. Dus daar zie ik wel heel veel mogelijkheden. Het is natuurlijk op dit moment, er wordt heel snel naar een ander gekeken. Van goh, ja jullie moeten woningen verduurzamen. Want daar gebeurt heel veel, bedrijven moet heel veel stappen bijzetten. Maar ik vind zelf dat de gemeente veel meer kan doen en als ze doelstellingen hebben, als ze echt doelstellingen willen halen dan moeten ze veel harder gaan lopen. En daar ligt nog enorm veel potentie.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: En kunt u dit nog wat concreter maken?</p>	
<p>RK: Kijk eerst naar je eigen vastgoed, als je kijkt naar duurzame opwekking. In Dedemsvaart zijn ze dan met windmolens bezig maar ik denk van je zou hier op de Broeklanden, daar zouden prima 1 of 2 windmolens kunnen staan. En dan zou je eigenlijk moeten zeggen van lokaal, daar zijn echt wel bedrijven die daar willen investeren lokaal. Zorg voor dat soort initiatieven, dat dat ontwikkeld wordt. Ja en dat is voor iedereen goed, bedrijven die kunnen daar geld aan verdienen, de gemeente haalt zijn duurzaamheidsambities en het moet toch een keer gaan gebeuren. Dus ik denk wel dat wat dat betreft, en daarvoor ben ik ondernemer en werk ik niet voor de gemeente, maar je moet het uiteindelijk gaat doen. Kijk plannen maken is harstikke goed, en daar mag je best wel een tijd over doen en een tijd over praten. Maar uiteindelijk moet het gebeuren, en dat is wel ik denk dat we daar in deze buurt daar best wel goed in zijn. Maar daar kan wel een stapje bij.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Oké, ik heb alle vragen gesteld dus dan zal ik hem uitzetten.</p>	
<p><b>Interview Moderna</b></p>	<p><b>Codes</b></p>
<p>HS: Allereerst de bedrijfskenmerken, kunt u wat meer vertellen over uzelf en uw bedrijf?</p>	
<p>RS: Nou dat kan ik wel, het bedrijf is misschien wel bekend. Moderne textielservice, we doen alles wat met textiel te maken heeft zeg maar. En dat gaat van, we doen aan verschillende takken van sport, van horeca en bedrijfskleding tot specialistisch reinigen. Wij reinigen, dat is de core-business, daarnaast verkopen we, verhuren we, leasen we kleding en alles wat met textiel te maken heeft. Dus daarnaast distributeren we het ook nog, we halen het op en we brengen het weer terug. Dat is een beetje onze tak van sport, we hebben een familiebedrijf. Samen met een tweetaal zwagers en mijn schoonvader. Zijn we met zijn vieren begonnen, mijn schoonvader is wat afbouwend. En met mijn twee zwagers doen we dan</p>	<p>Bedrijfskenmerken</p>

<p>het bedrijf. Iedereen zijn tak van sport, de 1 is wat commercieel gericht, de ander wat technisch gericht en ik wat algemeen gericht. Samen trekken we de kar zo.</p>	
<p>HS: Wanneer is het bedrijf precies opgericht?</p>	
<p>RS: Ja dat is altijd een discussiepunt, dat is een beetje wazig. We hebben wel het 50 jaar bestaan gevierd zeg maar. Maar volgens mij is het ergens in 64/65 opgericht, maar die datum is niet 100% zeker. Dan moet je dat maar niet in het verslag vermelden haha.</p>	<p>Bedrijfskenmerken</p>
<p>HS: Zou ik niet doen haha. En u zelf bent altijd al actief binnen het bedrijf of heeft u hiervoor wat anders gedaan?</p>	
<p>RS: Nee, ik heb altijd in de retail gezeten zeg maar, in de supermarkten wereld. Daar heb ik zo'n 18 tot 20 jaar gewerkt. Toen de keuze gemaakt, of daar in die retailwereld blijven en doorgroeien of ik had de mogelijkheid om voor mij zelf te beginnen of in het familiebedrijf te stappen zeg maar. Dat laatste gekozen, wij doen dat spel samen al zo'n 17/18 jaar.</p>	<p>Persoonskenmerken</p>
<p>HS: Oké, dan wilde ik even verder gaan op de locatiekenmerken, u zit sinds 2014 hier op de Broeklanden. Waarom hier?</p>	
<p>RS: Ja dat is wel een goede vraag, waarom hier? Omdat dit was zo beetje de plek voor ons waarvan, ja dit was ten minste 1 van de weinige plekken die er was, ten minste wat wij vonden. Wij hadden graag een A1 locatie gehad, het liefst aan de A28 bij Zwolle gezeten zeg maar. Maar dat was voor ons, we hebben hier een hele goede werkmentaliteit, wij wouden in de omgeving Gramsbergen – Hardenberg – Coevorden blijven zitten. Toen hebben we gekeken in Coevorden en in Hardenberg. Oorspronkelijk komen wij uit Hardenberg, dus dat neigt toch altijd iets meer dan Coevorden. En we hadden hier gewoon een hele mooie plek, en we moesten een bepaalde kavelgrootte hebben. Die kavel die we moesten hebben hier, zo'n 3,5 hectare, 2,5 was hier wel minimaal. We konden hier 3,5 krijgen dus toen hebben we daarvoor gekozen zeg maar. En toch een beetje aan de doorgaande weg en een mooie grote kavel. Niet helemaal achter op een industrieterrein, niet dat het heel veel uitmaakt want ons bedrijf ja, het is niet dat er zo veel mensen langs rijden dat dat wat zegt maar toch. Je wilt ook op een plezierige plek zitten zeg maar.</p>	<p>Locatiekenmerken</p>
<p>HS: En personeel zeg maar, ik neem aan dat er heel veel uit de regio komen, heeft dat ook nog een rol gespeeld dat u niet naar Zwolle bent gegaan of?</p>	
<p>RS: Ja zeker, juist. Zei ik net ook wel eventjes, wij hebben hier een hele goede werkmentaliteit, wij hebben hier in het oosten van het land mensen die zeg maar, ja die komen standaard op tijd. Ze zijn er voor je, als je op dat moment in de problemen zitten helpen ze je verder. Proberen wij ook te doen zeg maar, het is een soort wisselwerking. En die werkmentaliteit is heel goed, als je bijvoorbeeld onze tak van sport, wasserijen zeg maar, dan heb je in het westland zo 17 nationaliteiten zeg maar. Dan is de voertaal Engels en dat is bij ons wel anders. Bij ons is gewoon, we hebben in de basis allemaal mensen uit het oosten van het land en het is geen probleem als er iemand anders bijkomt. Van harte welkom, het is niet zo dat we daar een discriminatiebeleid op los laten, absoluut niet dus iedereen is van harte welkom. Maar we hebben gewoon goede mensen hier aan deze kant. En dat is wel de reden, als je hele goede mensen hebt en je bouwt een nieuw bedrijf waarom moet je dan naar Zwolle toe? Ja dat is dan de vraag, wij dachten wij kunnen beter die vrachtwagens een half uurtje langer laten</p>	<p>Keuze Hardenberg</p>

<p>rijden in plaats van dat onze mensen elke dag vanuit Gramsbergen – Coevorden – Hardenberg naar Zwolle te laten toe rijden door hier te gaan zitten. Dus de werkmentaliteit is goed. Op zich de gemeente is plezierig om mee te onderhandelen, en op zich ja dit is een mooie plek. Ik kom er ook zelf weg dus dat is ja, sommige mensen wonen ook in the middle of nowhere en ze zeggen van ja dit is mijn plek. Dit is het mooiste wat er is en je denkt van ja wat moet je daar nou. Dus het is ook wel een beetje waar je geboren bent. Jij zegt ook ik wil in Hardenberg blijven, waarom wil je nou in Hardenberg blijven? Er zijn zo vele mooie dingen in de wereld en jij wil in Hardenberg blijven, ja waarom dan? Ja zeg het maar.</p>	
<p>HS: Omdat je hier alles hebt he.</p>	
<p>RS: Ja maar ergens anders ook wel haha, goh haha. Jij voelt je hier goed bij, toch?</p>	Keuze Hardenberg
<p>HS: Stel je voor het bedrijf groeit nog door en we zijn over 20 jaar weer een nieuw pand nodig. Weer Hardenberg?</p>	
<p>RS: Nou kijk, we hebben hier uitbreidingsmogelijkheden, we hebben hier op de kavel naar rechts en naar achter uitbreiden zeg maar. En daarnaast hebben we wel het probleem met landelijke dekking, wij doen zeg maar landelijke distributie dus distributie technisch gezien zou je snel op een andere plek in Nederland terecht komen. Dus dat is niet, je kiest dan niet niet voor Hardenberg omdat je dat iets tegen zit. Je kiest dan gewoon omdat je distributie technisch gezien gewoon ergens anders in Nederland wil zitten. Net achter Utrecht of net onder Utrecht, richting het zuiden. Dus dat zou de reden zijn denk ik.</p>	Keuze Hardenberg
<p>HS: De bereikbaarheid kwam uit de enquête dat dat wel een issue was, speelt dat hier ook voor dit bedrijf een grote rol?</p>	
<p>RS: Ja dat is ook wel zo, we hebben hier wel, kijk als je in Zwolle naast een snelweg zat, dan stap je de snelweg op en dan begin je te rijden met die auto. Ja dat hebben wel meer bedrijven in de gemeente. Oegema bijvoorbeeld, Kompas hier bijvoorbeeld. Als Oegema, als je de weg van Hardenberg naar Nieuwleusen rijdt zeg maar via de Lichtmist naar Zwolle dan kom je onder weg elke keer rijdt dan kom je wel 5/6 vrachtwagens van Oegema tegen. Stel dat die man ergens in Zwolle ging zitten bij de A28 ergens, naast Wehkamp bijvoorbeeld, dan verdient die man misschien wel een paar ton per jaar. Maar die vrachtwagens rijden zo nutteloos heen en weer voor dat stukkie, dat is eigenlijk relatief slecht. En dan heb je ook nog een weg, als je over Ommen moet dan is het helemaal zwaar kloten zeg maar. Dat is 80 kilometer per uur en dan ga je helemaal rond omgeleid, dus daar word je helemaal niet vrolijk van zeg maar. Dus dan ga je over Nieuwleusen en Balkbrug en dat is ook maar een tweebaans zeg maar, dus dat de verbinding is zeg maar niet uitmuntend. Dus ja, wat dat betreft zou je niet voor Hardenberg kiezen.</p>	Economisch beleid gemeente Hardenberg
<p>HS: Kost dat uw bedrijf dan ook veel?</p>	
<p>RS: Ja, dat kost wel veel geld ja. Dat kost altijd geld ja, soms moet je keuzes maken. Wij kiezen dan toch voor deze plek, omdat we A ons hier thuis voelen, dat is al iets en 2 omdat onze mensen hier wonen. Ja, dat is wel een beetje het verhaal.</p>	Keuze Hardenberg
<p>HS: Ja, dan de betrokkenheid bij het lokale zakenleven. Bent u bijvoorbeeld aangesloten bij bedrijfsorganisaties of bij de OCH?</p>	
<p>RS: Ja ja, we zijn wel lid.</p>	Betrokkenheid zakenleven
<p>HS: Is dat belangrijk voor uw bedrijf?</p>	

RS: Ja ja, ik denk wel dat het belangrijk is ja.	Betrokkenheid
HS: Ja, maar ook omdat jullie landelijk zijn zeg maar. Levert dat nog klanten op of?	zakenleven
RS: Nou ja elke ondernemersclub levert wel klanten op, maar op zich wil je ook wel een beetje met elkaar sparren zeg maar. En dan hebben we hier op het industrieterrein een clubje, met ondernemers doen we wat samen. Bespreken we ook wel dingen op het industrieterrein, wat er kan en wat er niet kan zeg maar. Dus dat is goed. Bij de OCH zitten we wel bij. Dus dat is wel goed als je een beetje de mensen kent. Dus dat is wel plezierig. Maar heeft het effect voor ons op het landelijk geheel? Dat niet, voor ons niet denk ik. Maar we zitten ook wel bij Twente, een beetje netwerken zeg maar op verschillende plekken is altijd goed.	Betrokkenheid zakenleven
HS: Zoals leveranciers, komt zeg maar ook niet uit de omgeving?	
RS: Nee, ja nee, nou zoals jij hebt dat boekje gelezen over die brand en alles is toen afgebrand. Toen hebben we eigenlijk, toen kwamen ineens alle leveranciers uit de regio. Ons bouwbedrijf kwam hier uit de regio, ons loodgietersbedrijf is hier uit Hardenberg gekomen. De elektricien is uit Hardenberg gekomen, de mensen die hier de infrastructuur neergelegd hebben kwamen uit de gemeente Hardenberg. Dus we hebben alles geprobeerd om alles uit Hardenberg te halen. Dus dat is eigenlijk, ik denk dat het voor 70-80% door mensen uit Hardenberg gebouwd is. Nou hoe mooi is dat? Maar heb je echt chemicaliën leveranciers, die zepen zeg maar, die zitten niet in Hardenberg zeg maar. Of andere leveranciers, die zitten in Denemarken of in Zweden of in Duitsland of in Frankrijk zeg maar. Nou ja daar heb je dan je machines weg. Maar tuurlijk daar ben ik dan wel voorstander van, we hebben noaberschap, toen wij in de brand vlogen. Toen was het ook wel in 1 keer zo van he de Mommeriete het cafétje in Gramsbergen ging open, café Bolte gingen open, we hebben bij Prima Equipment kantoorruimte aangeboden gekregen. De gemeentewerf werd ons aangeboden, dat is dat noaberschap een beetje. Als iemand in nood zit dan moet je elkaar helpen zeg maar, en dat is wel in deze streek goed. Ten minste dat hebben wij in ieder geval wel zo ervaren. Nu weet ik niet of dat altijd zo is. Dus ik denk dat dat wel verder uitgebuit kan worden, maar ik denk dat wel dat daar wat mogelijkheden zijn zeg maar.	Binding bedrijf met gemeente Hardenberg
HS: En dan het beleid van de gemeente. Op welke aspecten kan volgens u de gemeente Hardenberg op economisch gebied verbeteren? Waar liggen de kansen?	
RS: Dichtbij de ondernemer staan, Ger Pesman is aangesteld om de verbinding te maken tussen de ondernemer en de gemeente zeg maar. Ik denk dat dat een hele belangrijke functie is, nu denk ik dat ze dat wel heel goed hebben gedaan. Ik denk dat de gemeente over het algemeen heel dicht bij de ondernemer staat. Maar ik ken ook wel een paar ondernemers die ja, die hebben echt wel problemen met de gemeente. Dat ligt deels bij hun zelf denk ik, maar ook wel een beetje bij de gemeente. Ik kom dan heel gauw bij de handhavers terecht. Je ziet een handhaver soms heel star tegenover de ondernemer staan, ik snap een handhaver. Een politieagent moet ook zeggen waar je 80 kilometer per uur mag en dat is goed. Maar als je dan 90 rijdt en je krijgt een bekeuring, en je hebt de gordel niet om en je krijgt een bekeuring dat is goed. Maar hoe star is dat dan? Ga je dan naast je ondernemer staan? Ga je dan samen kijken naar oplossingen? Of ben je gewoon heel erg star? Ik vind het beleid met handhavers vind ik slecht,	

<p>over het algemeen hoor ik daar slechte berichten over bij de gemeente en dat is niet goed. En ik vind ook, ik was nog al nou betrokken als ambassadeur van de gemeente Hardenberg maar daar ben ik toch een beetje op terug gekomen van ja dan vind ik toch dat een aantal dingen niet helemaal zo lopen. Ik hoor dat in de wandelgangen dan bij een aantal ondernemers en dat is toch niet helemaal 100% fijn. En goh daar loop ik nu tegen aan, nu snap ik best wel dat als je ondernemer bent en je kunt bepaalde dingen niet voor elkaar krijgen dat je dan net naast de pot piest en dat je dan net niet doet wat mag. Ja tuurlijk dat kan ook niet, dat snap ik best. Maar om daar samen met de ondernemer uit de komen, daar ligt nog een slag ter verbetering.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Maar uw eigen bedrijf heeft daar niet echt last van?</p>	
<p>RS: Nee, we hebben daar geen last van. We hebben denk ik ook met dit bedrijf heel nauw samengewerkt met de gemeente. En we hadden natuurlijk ook een bepaalde voorkeurspositie en waren net hier in de brand gevlogen. Zij wouden graag dat we hier bleven en wij wouden graag hier blijven. Toen hebben we elkaar gevonden zeg maar en we zijn vooraf gezeten met wat kan wel en wat kan niet ja. Dat is eigenlijk perfect gelopen en dat is eigenlijk een voorbeeld van hoe het zou moeten zijn. We hebben er alleen maar positieve verhalen van. Dus dat is helemaal goed.</p>	<p>Economisch beleid gemeente Hardenberg</p>
<p>HS: Dan heb ik de vragen wel gesteld dus dan zou ik hem uit zetten.</p>	