

3

5

Jaarbericht Staat van het mkb 2023

Vertrouwen op ondernemerschap

De kracht van samenwerken
in netwerken



Jaarbericht Staat van het mkb 2023

Vertrouwen op ondernemerschap

De kracht van samenwerken in netwerken



Inhoud

Woord vooraf	5
Katern 1:	
Vertrouwen op ondernemerschap	7
1 De staat van het mkb: een hachelijke onderneming?	8
2 Samenwerking werkt	11
3 Aanbevelingen	13
Katern 2:	
Feiten en cijfers over de staat van het mkb	15
1 Dashboard 2023	16
2 Dynamiek	17
3 Productiviteit en transities	22
4 Ruimte om te ondernemen	29

Bij de foto op de omslag:

Het Comité voor Ondernemerschap presenteerde op 15 november 2023 dit Jaarbericht bij Oomen Verhuizers en Opslag in Katwijk. Dit bedrijf is jong en groeit snel. Uniek is de self-storage: je kunt thuis online je container opvragen en als je er bent staat die container automatisch voor je klaar. Oomen deelt kennis en organiseert, samen met de Ondernemersvereniging Katwijk, duurzaamheidscafés met andere ondernemers in de buurt. Dat is zoals het regionale netwerk Economie071 (o.a. gemeenten, ondernemersverenigingen, Leiden BioSciencePark en regionale brancheorganisaties) het graag ziet en ondersteunt: ondernemers die elkaar verder helpen met hun uitdagingen.



Katern 3:	
De kracht van samenwerken in netwerken	35
Inleiding	36
Essay: Kim Putters, Geven en (onder)nemen	37
Reportage: De superboeren van de Nederlandse maakindustrie	41
Essay: Joris Knobben, Innovatieve ondernemers in spagaat: samen sterk of nog meer werk?	45
Reportage: Stadslabs Sittard-Geleen en de kracht van het lokale ecosysteem	49
Essay: Elco van Burg, Wie bel je? Inzicht in netwerken van ondernemers	52
Reportage: Circulaire hub verrassende generator van nieuwe kennis en contacten	57
Reportage: "Beste overheid, sluit beter aan op de ondernemers-netwerken die er al zijn"	61
Katern 4:	
Voortgang programmaliijnen Comité	67
Inleiding	68
1 Financiering	68
2 Arbeidsmarkt	69
3 Ondernemerschap	72
Colofon	76



Met dit Jaarbericht Staat van het mkb 2023 geeft het Nederlands Comité voor Ondernemerschap een beeld van de trends en ontwikkelingen die het mkb raken. Net zoals in voorgaande jaren. U vindt de jaarberichten op www.staatvanhetmkb.nl.

In katern 1 van dit jaarbericht vindt u een update van hoe het Comité deze trends en ontwikkelingen ziet en wat het adviseert. In katern 2 krijgt u de cijfermatige onderbouwing in de vorm van een dashboard. De data-sets zijn ook te raadplegen op www.staatvanhetmkb.nl, in dit jaarbericht krijgt u de analyse in woorden erbij. In katern 3 snijdt het Comité een thema aan: de kracht van samenwerken in netwerken. Gelet op de maatschappelijke discussie over vertrouwen, over de dienstverlening door de overheid en over de aansluiting

tussen overheid en bedrijfsleven, wil het Comité een punt maken. Het is nodig dat de overheid meer de regie pakt. Zoals regie behoort te zijn, op basis van vertrouwen: niet sturend van bovenaf, maar doelbewust en interactief ruimte gevend aan de professionaliteit van anderen.

Er zit veel kracht in de samenwerking in netwerken van ondernemers, vooral ook in lokale en regionale netwerken. Het Comité zet de schijnwerper op dit

actuele thema met essays van SER-voorzitter **Kim Putters** en de hoogleraren **Joris Knobben** en **Elco van Burg**. Daarnaast zijn er praktijkverhalen in reportages. Daarin komt ook **Jacco Vonhof**, voorzitter van MKB-Nederland, aan het woord.

In katern 4 geven we een impressie van wat we hebben gedaan en wat er is gebeurd. We doen ons werk voor een krachtig mkb voor de schermen, middels werkbezoeken en publieke optredens, en erachter, in bestuurlijke vergaderkamers en met gevraagde en ongevraagde adviezen aan het kabinet.

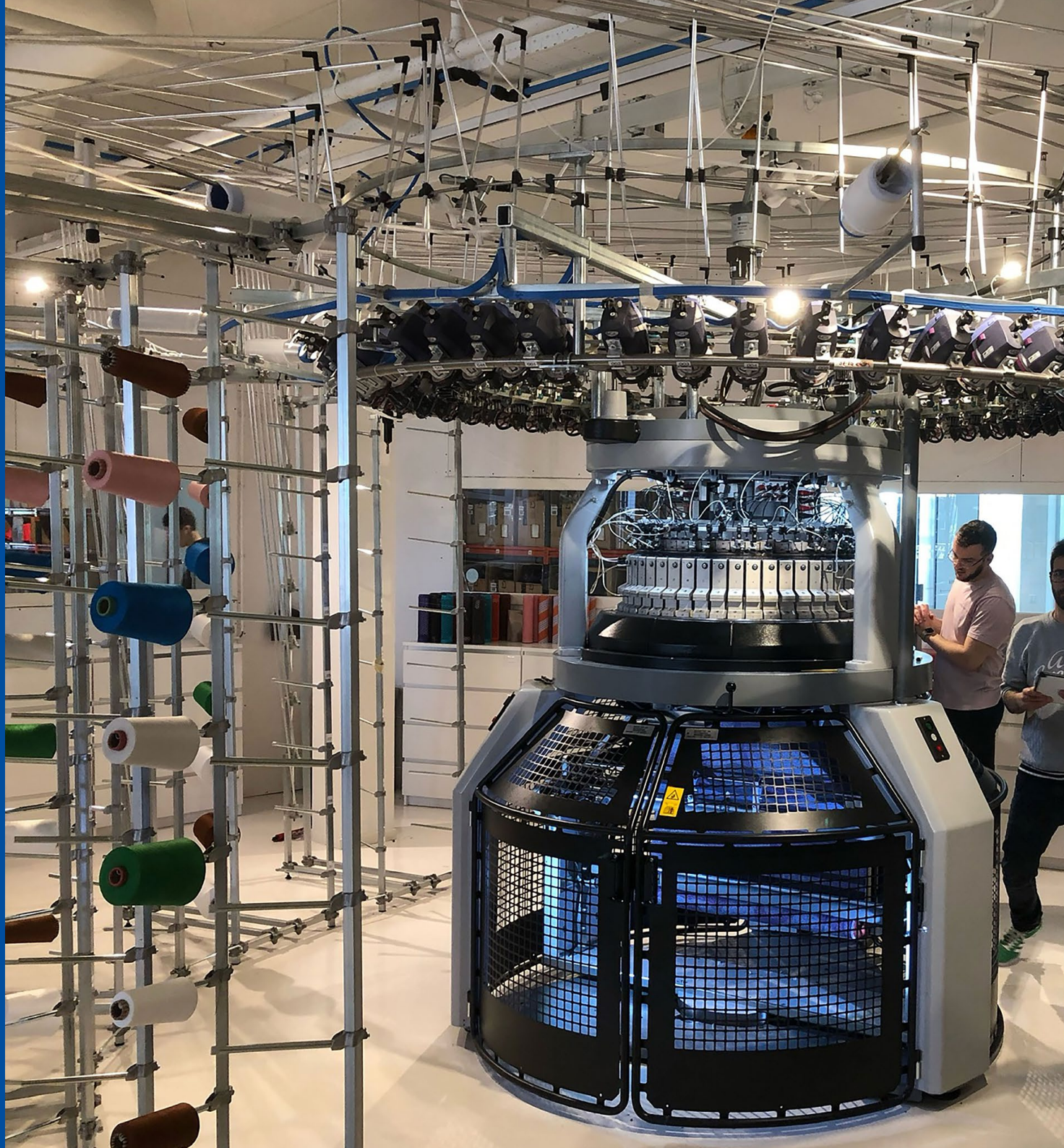
Ik spreek graag mijn dank uit aan allen die tijd hebben vrijgemaakt om hun expertise en ervaringen te delen.

Dank ook aan het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) voor de levering van de content en aan het ministerie van Economische Zaken en Klimaat voor de ondersteuning van het Comité.

Jacques van den Broek,
voorzitter

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap bestaat uit v.l.n.r. Kemal Tas, Barbara Baarsma, Jacques van den Broek (voorzitter), Hare Majesteit Koningin Máxima, Meiny Prins en Diederik Laman Trip.







Katern 1:

Vertrouwen op ondernemerschap

In de volgende kabinetsperiode moet de kracht van ondernemerschap beter worden benut. Bedrijvigheid is nodig voor de grote transitie van verduurzaming en digitalisering. En bedrijvigheid biedt kansen: productievere mkb-bedrijven zorgen voor meer toegevoegde waarde en meer welvaart. In dit katern belichten we de staat van het mkb, inclusief de knelpunten, maar gaan we ook op zoek naar kansen, bijvoorbeeld als het gaat om kennisdeling en samenwerking tussen bedrijven.

Hoofdstuk 1 De staat van het mkb: een hachelijke onderneming?

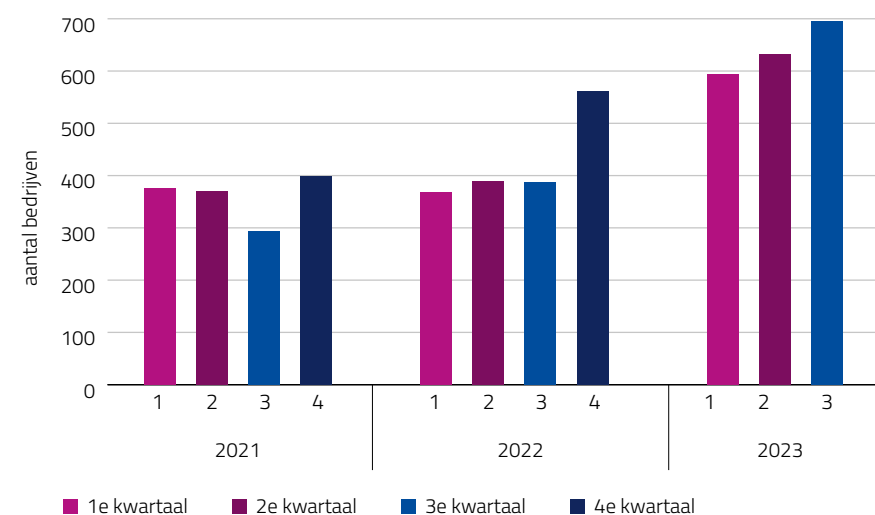
Het mkb is en blijft de motor van de Nederlandse economie. Uit dit jaarbericht blijkt opnieuw het grote belang van het mkb: de bedrijven tot 250 medewerkers zijn goed voor bijna twee derde van de toegevoegde waarde en bijna driekwart van de werkgelegenheid. We hebben deze ondernemers hard nodig. Hun bedrijvigheid zorgt voor (brede) welvaart. Daarbij moeten we beseffen dat ondernemingen, zoals SER-voorzitter Kim Putters in zijn essay *Geven en (onder)nemen* laat zien, niet enkel een economische waarde vertegenwoordigen.¹ Perilous. Hachelijk. Zo wordt de huidige situatie van het Europese mkb omschreven in het laatste Annual report on European SMEs.² De Europese Commissie verwacht uitdagende en moeilijke omstandigheden voor het mkb. Geldt dit ook voor het Nederlandse mkb?

Uit de Europese rapportage blijkt dat het herstel van het Nederlandse mkb na de coronacrisis zich heeft doorgezet. De toegevoegde waarde groeide met 7 procent en de werkgelegenheid met 4 procent. Echter, als we de groei door inflatie niet meetellen, valt de reële groei lager uit.³

In eerdere edities van de Staat van het mkb constateerden we al dat het mkb problemen 'onder de motorkap' kent. Die zijn niet verdwenen, getuige de cijfers over achterblijvende productiviteitsgroei, marktdynamiek, investeringen, aanhoudend krappe arbeidsmarkt en afnemend politiek en maatschappelijk vertrouwen in bedrijven. De cijfers van deze *Staat van het mkb* bevestigen het beeld van herstel na de coronacrisis, maar we weten inmiddels ook dat veel bedrijven geconfronteerd worden met hoge (energie)prijzen, personeelstekorten en (belasting)schulden. Stijgende kosten belemmeren ruim de helft van de ondernemers in de bedrijfsvoering. Hoewel het aantal opheffingen licht krimpt, neemt het aantal faillissementen sterk

toe – al is het aantal nog niet zo groot als in het vorige decennium. Vooral in de horeca verdrievoudigde het aantal faillissementen.

Figuur 1. Aantal faillissementen bij het mkb



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

De meest recente conjunctuurindicatoren voor het mkb van het CBS laten een negatieve trend voor het mkb zien. Dat is af te lezen uit de MKBarometer.⁴

De barometer laat in één oogopslag de actuele staat van het mkb zien aan de hand van twaalf conjunctuurindicatoren. Halverwege 2022 was er een piek van de opleving na de coronacrisis, in het derde kwartaal van 2023 staat de MKBarometer op 'licht bewolkt'. Zeven van de twaalf indicatoren gingen achteruit, waaronder de indicatoren over omzet, vacatures en ondernemersvertrouwen. Het conjunctuurbeeld is op dit moment nog wel beter dan het langjarige gemiddelde.⁵

1 Zie het derde katern van dit Jaarbericht.

2 Europese Commissie, SME Performance Review 2022/2023: Annual Report on European SMEs 2022/2023 (2023).

3 Europese Commissie, SME Performance Review 2022/2023: Netherlands country sheet (2023).

4 CBS, *MKBarometer* (3e kwartaal 2023).

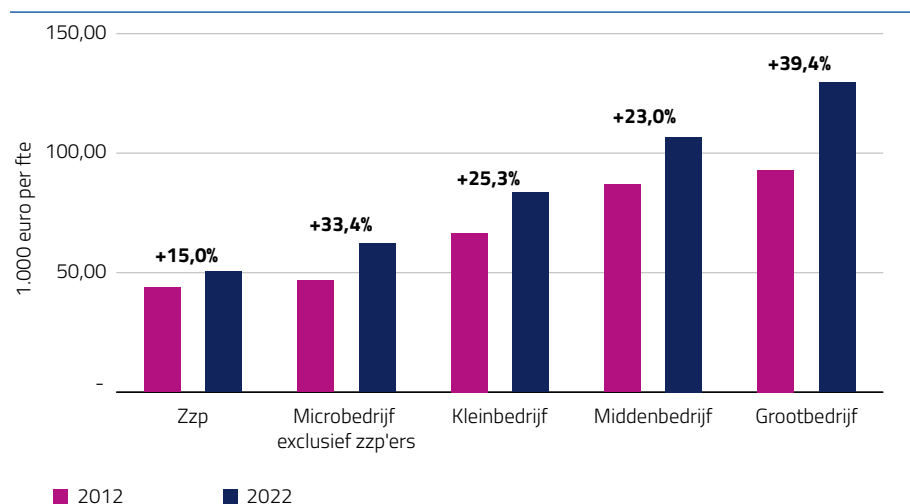
5 CBS, *Conjunctuurklok* Q3 2023 op www.staatvanhetmkb.nl (3e kwartaal 2023).

Productiviteitsgroei is laag

Vanuit internationaal perspectief gezien heeft Nederland een hoge productiviteit⁶, maar de productiviteitsgroei blijft al jaren achter.⁷ Productiviteitsgroei zorgt niet alleen voor meer toegevoegde waarde, maar kan ook helpen in de grote transitie. Een hogere productiviteit, bijvoorbeeld door innovatie, zou de druk op de arbeidsmarkt kunnen verlichten.

Wie dieper inzoomt op de productiviteitsgroei per bedrijfstak, ziet dat de sectoren met de grootste productiviteitsstijging ook het meest gedigitaliseerd zijn: dit zijn de sectoren waar de meeste bedrijven zich in 2022 ook omschreven als 'volledig gedigitaliseerd' of 'deels gedigitaliseerd'. Juist in de industrie en bouwnijverheid zijn nog veel bedrijven die zichzelf niet als veel of (bijna) volledig gedigitaliseerd omschrijven.

Figuur 2. Productiviteitsgroei per grootteklasse



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

6 OESO, *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2020* (2020).

7 OESO, *OECD Productivity Statistics* (2020).

Er is sprake van herstel na de crisis, maar de verschillen in productiviteit tussen het mkb en het grootbedrijf nemen toe. Dit lijkt samen te hangen met het niveau van de mkb-investeringen. In vorige jaarberichten concludeerden we al dat het Nederlands mkb relatief weinig investeert én dat vooral de groeiende bedrijven *wel* veel investeren.

Het mkb lijkt er financieel – over de gehele linie – goed voor te staan en eerder buffers op te bouwen. Het is mogelijk dat het mkb die buffers opbouwt om toekomstige kostenstijgingen op te vangen, om niet afhankelijk te zijn van externe financiering en investeringsplannen uitstelt. Financieel is er ruimte om te investeren, maar bedrijven maken zich zorgen over de toename van kosten en het tekort aan personeel. Meer investeringen in arbeidsbesparende technologie, digitalisering of leven lang leren kunnen helpen bij het omgaan met personeelstekort.

Marktdynamiek is beperkt

In het afgelopen jaar heeft de markt (opnieuw) een beperkte dynamiek vertoond. Er zijn meer zzp'ers, maar er is minder groei en krimp van ondernemingen. Een kleine groep groeiende bedrijven kan een teken zijn van te weinig mogelijkheden – financiering, personeel – om te groeien, óf een gebrek aan bewustzijn om te groeien bij bedrijven dit wel zouden kunnen. Natuurlijk kan en wil niet ieder bedrijf doorgroeien.

Het aantal snelgroeiende bedrijven neemt nog steeds toe, maar niet als aandeel van de beroepsbevolking. Er zijn vooral meer kleine, snelle groeiers. Een beperkt aanbod van personeel en veel openstaande vacatures maken het moeilijk voor ondernemers om de volgende stap te zetten. Eerdere studies⁸ lieten al zien dat de productiviteitsgroei in Nederland achterblijft door het groeiende aantal zzp'ers⁹, en ook dit Jaarbericht bevestigt het.

8 T. Roelandt, M. Akkermans en M. Polder, *De mondiale productiviteitspuzzel voor Nederland* (2019).

9 Hier wordt gesproken over zzp'ers voor bedrijven met 1 werkzame persoon. Dat kunnen ook bedrijven zijn die wél de wens hebben om te groeien óf bedrijven die verkapt in dienst zijn.

Het is ook mogelijk dat de coronasteunmaatregelen hebben bijgedragen aan minder dynamiek en het overeind blijven van laagproductieve bedrijven.¹⁰

Nederlands mkb betaalt hogere rente dan grootbedrijf

De omvang van de bancaire financiering van het mkb neemt af.¹¹ Recent onderzoek laat zien dat het Nederlandse mkb relatief moeilijk aan financiering komt en veelal een hogere rente betaalt dan het Nederlandse grootbedrijf.¹² Dit renteverskil is grotendeels te verklaren door hogere risico's en kleinere leningen. Daarnaast suggereert DNB dat marktmacht van banken een rol kan spelen. Vooral de totale uitstaande kredietverlening van méér dan 1 miljoen euro is toegenomen, terwijl de totale kredietverlening van minder dan 1 miljoen euro is afgenomen. Het aantal nieuwe leningen onder de 1 miljoen euro neemt verder af. Niet alleen in vergelijking met het grootbedrijf maar ook in vergelijking met ondernemers die actief zijn in de Europese buurlanden, betaalt de Nederlandse ondernemer een hogere rente en kent Nederland een relatief hoog afwijzingspercentage in de Eurozone bij aanvragen van bankleningen door mkb'ers.¹³ Het percentage mkb'ers, specifiek het kleinbedrijf, dat ontmoedigd raakt en afhaakt tijdens het financieringsproces ligt dan ook hoger dan het Europees niveau.

De snelheid van het bancaire financieringsproces en de bancaire afwijzingspercentages steken negatief af tegen het Europese gemiddelde. Het aandeel non-bancaire financiering is gegroeid, maar hier staan wel hogere en niet altijd transparante tarieven tegenover.¹⁴ Het aandeel non-bancaire financiering in de totale markt tot 1 miljoen is gegroeid tot 27 procent. Voor nieuwe kredieten <€ 250.000 is dat 45 procent. Qredits begeleidt ondernemers op weg naar financiering en verstrekt microkrediet; de afgelopen twee jaar ruim 143,8 miljoen euro aan 6.602 ondernemers.

10 DNB, Coronasteun heeft gewerkt, *maar in de toekomst andere aanpak gewenst* (2022).

11 Zie het dashboard in het tweede katern.

12 G. Brouwer, F. van Hoenselaar en M. Nijhuis, Midden- en kleinbedrijf betaalt een hogere rente en dit duidt op marktfalen, in: ESB (2023).

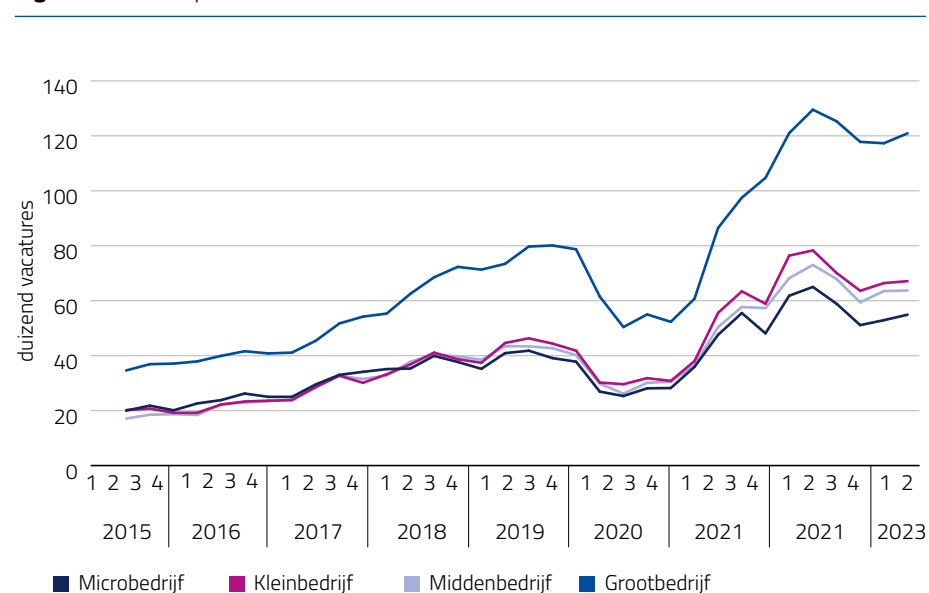
13 CPB, *Mkb-bankfinanciering in Europees perspectief* (2019).

14 Oliver Wyman, *Creating the best SME debt Finance Ecosystem* (2023).

Personeelstekort blijft een probleem

Hoewel het aantal vacatures in 2023 licht is afgenomen, blijven veel bedrijven kampen met personeelstekorten. Dat blijkt niet alleen uit relatief veel vacatures, maar ook in de bedrijven die het aantrekken van personeel noemen als belangrijke uitdaging of het vinden van deskundig personeel als knelpunt ervaren bij het digitaliseren. Uiteraard leidt dit ook tot druk op het huidige personeel, van wie meer wordt gevraagd. Het is mogelijk dat veel bedrijven die graag willen investeren – bijvoorbeeld in verduurzaming of innovatie – worden belemmerd door het ontbreken van geschikt personeel.

Figuur 3. Aantal openstaande vacatures



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Vertrouwen in bedrijfsleven gedaald

Het vertrouwen in het bedrijfsleven en in de nationale politiek is gedaald.¹⁵ Tegelijkertijd vraagt de samenleving meer betrokkenheid van haar ondernemers.¹⁶

Een 'hachelijke' onderneming? Knelpunten én kansen

De staat van het Nederlandse mkb mag inderdaad 'hachelijk' genoemd worden. Er zijn knelpunten maar – daarmee – ook kansen. Een kans is dat een verbetering van de productiviteit van minder productieve bedrijven kan leiden tot meer toegevoegde waarde. Juist bij het zogeheten peloton van het mkb liggen er kansen. Wanneer de middenmoot van het mkb aansluiting vindt bij de koplopers, dan kan dit een flinke impact hebben op de arbeidsproductiviteit.¹⁷ Bij het oplossen van knelpunten is het belangrijk te beseffen dat de verschillen tussen bedrijven groot zijn, qua omvang en sector.¹⁸

Hoofdstuk 2 Samenwerking werkt

Ondernemers staan er niet alleen voor en zoeken de samenwerking op met andere ondernemers via netwerken. Daarin kunnen zij middelen en kennis met elkaar delen, samen schaalvoordelen bereiken en van elkaars fouten leren. In het derde katern van dit Jaarbericht zijn essays en reportages opgenomen over dit thema. Andere ondernemers, ondernemersnetwerken en brancheorganisaties kunnen ondernemers helpen. En ze doen het ook. Zij kunnen ondernemers bewust maken van nieuwe kansen, risico's en trends waar ze op moeten inspelen. Onderzoek laat zien dat vooral bij het verandervermogen van mkb'ers nog een wereld te winnen is. Maar netwerken helpen bedrijven ook met praktische kennis, bij complexe wet- en regelgeving, bij het aantrekken van nieuw personeel en bij het onderhouden van ondernemersvaardigheden.

De essays en reportages in het derde katern laten zien hoe netwerken in de praktijk werken, in allerlei soorten en maten. De samenwerkingsvormen zijn divers en vervullen allerlei functies: ze helpen bedrijven bij *know-how* om te digitaliseren of te exporteren, ze bieden de ondernemer hulp bij financiering, of om de weg te vinden in de verschillende regelingen en subsidies.¹⁹ Voorbeelden van samenwerking in netwerken: verenigingen (ondernemersverenigingen en brancheorganisaties), gezamenlijke inkoop van expertise, informele ontmoetingen (businessclubs), innovatieve kennisdeling (hubs, fieldlabs en centers of expertise) en app-groepen.

Samenwerking kan lonen en vergemakkelijkt bijvoorbeeld de verspreiding van ideeën, bijvoorbeeld van bedrijven met een hoge productiviteit naar bedrijven met een lage productiviteit. Dit hoeft niet ten koste te gaan van concurrentie, omdat de belangrijke oorzaken van productiviteitsverschillen branche-overstijgend zijn en de samenwerking tussen bedrijven uit verschillende branches kan plaatsvinden. Door middel van samenwerking kan het zogeheten peloton in het mkb naar een hoger plan worden getild. Volgens de voorzitter van MKB-Nederland, Jacco Vonhof, moet de kopgroep aan het peloton uitleggen wat zij zo goed doet. Hoogleraar Joris Knoben benadrukt in zijn essay dat vaak juist bedrijven met een kennisbasis het meeste voordeel halen uit samenwerking. Zij kunnen leren van de bedrijven met een sterke kennisbasis en hebben ook de capaciteit om dat te doen, in tegenstelling tot de achterblijvers.

Leer-punten en afleer-punten voor samenwerken in netwerken

Voor iedereen:

- > Onze overleconomie is de basis voor sterke economie en sterk mkb
- > De maatschappelijke uitdagingen zijn van ons allemaal
- > De kern is veelal de 3 O's: Overheid + Ondernemers + Onderwijs
- > Probeer elkaars taal te verstaan, elkaar te kennen
- > Waardering en vertrouwen komen te voet en gaan te paard

15 DNB, [Vertrouwen stabiel ondanks rust op financiële markten](#) (mei 2023).

16 Klaas Knot, *Ondernemerschap van de toekomst: een kleurrijk beeld* (2023).

17 Jesse Groenewegen (Rabo Research), *Een productiever Nederland? Focus op de middenmoot van bedrijven*, 2017. Nederlands Comité voor Ondernemerschap, *Investeren in herstel en groei van het mkb. Aanbevelingen voor een programma met 10 gerichte maatregelen* (2020).

18 Zie het segmentatiemodel in het *Investeren in herstel en groei van het mkb* (2020).

19 Het aantal netwerkvormen is groot. Zie voor een inzichtgevend overzicht: Katapult, [Netwerken, ecosystemen en samenwerkingsverbanden](#) (2022).

Voor overheden:

- > Duidelijk zijn, koersvast, samenwerkend, dienstverlenend
- > Benut de kracht van de lokale en regionale netwerken
- > Sluit aan bij bestaande netwerken en samenwerking
- > Ondersteun relevante netwerken, zodat ze kunnen functioneren
- > Voorkom over-controle bij financiering van netwerkinitiatieven
- > Koester de change-agents, zoals regionale innovatiemakelaars, want zij maken het verschil
- > Benut brancheverenigingen en ook ondernemersverenigingen
- > Verminder de veelheid aan regels en subsidies, maak het toegankelijker
- > Bied meer experimenteerruimte voor bedenken van oplossingen en voor uitvoering

Voor ondernemers:

- > Zoek de netwerken op die relevant zijn, voor jouw bedrijf of ondernemersfase
- > Via netwerken vind je onvermoede partners of nieuwe klanten
- > Netwerksamenwerking is vaak de bron van vernieuwing en innovatie
- > Cross-overs ontstaan alleen maar in samenwerking en netwerken
- > Zoek advies en steun als je het zelf niet weet of kunt
- > Grotere bedrijven: trek de kleinere bedrijven mee
- > Denk mee en praat met de overheid
- > Ondernemersverenigingen doen er goed aan hun organisatie te versterken
- > Mooi principe: *pay it forward!* Haal niet alleen bij andere bedrijven, maar denk ook na over wat je kunt brengen.

Ruimte bieden én regie pakken

We kunnen en moeten beter – en inclusiever – gebruik maken van de kracht van ondernemerschap. Om maatschappelijke doelstellingen te halen is *ondernemerszin* geen *nice-to-have* maar een *need-to-have*. Het is dan ook belangrijk dat wij het ondernemerschap van het mkb op waarde blijven schatten.

De uitdagingen van nu vragen om samenwerking en wederkerigheid. De samenleving vraagt om een overheid die verantwoordelijkheid neemt, maar ziet daarin ook een

rol weggelegd voor bedrijven.²⁰ Het is aan het bedrijfsleven om die maatschappelijke vraag waar te maken. Het is aan de overheid om te zorgen voor een stabiele infrastructuur, die ondernemers voldoende duidelijkheid en zekerheid biedt om te investeren. Ondernemers kunnen daaraan bijdragen door bijvoorbeeld met de overheid na te denken over hoe de infrastructuur zo effectief en efficiënt mogelijk gebruikt kan worden. Dat vergt ruimte en onderling vertrouwen. Vertrouwen tussen ondernemers is nodig voor samenwerking gericht op het delen van kennis en netwerken; alleen dan komen initiatieven van de grond en worden netwerken hecht en effectief. Vertrouwen in de overheid is evenzeer nodig, want alleen dan durven ondernemers risico's te nemen en te investeren. Juist nu is dat vertrouwen laag.²¹ Op haar beurt moet ook de overheid vertrouwen geven. Niet door meer kaders te stellen maar juist door ruimte te geven. En daarvan profiteert zij uiteindelijk zelf. Initiatieven vanuit het bedrijfsleven kunnen een eerste aanspreekpunt vormen voor de overheid en de overheid kan makkelijker aansluiting vinden bij de taal van ondernemers.

Ruimte

De overheid kan aansluiten bij initiatieven van het bedrijfsleven, maar dient hiervoor ook de ruimte te bieden. Om te kunnen investeren hebben bedrijven ruimte nodig: niet alleen fysieke ruimte, maar ook financiële ruimte, ruimte in regels, experimenteerruimte, ruimte om een maatschappelijk doel op een andere manier te bereiken (*right to challenge*).

Regie

Er is óók behoefte aan een duidelijk en uitvoerbaar kader, dat bedrijven laat zien wat de beschikbare ruimte is. Bedrijven hebben prikkels nodig om oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken te realiseren en elkaar daarvoor op te zoeken. En die prikkels geven een gelijk speelveld. Op het terrein van het ondernemerschap beleid

²⁰ Sociaal en Cultureel Planbureau, *Roep om een overheid die verantwoordelijkheid neemt, Burgers over de verdeling van verantwoordelijkheden bij grote maatschappelijke opgaven*, 2023. Zie ook: [Kamerbrief over Strategische agenda voor het ondernemingsklimaat in Nederland | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#).

²¹ Sociaal en Cultureel Planbureau, *Roep om een overheid die verantwoordelijkheid neemt, Burgers over de verdeling van verantwoordelijkheden bij grote maatschappelijke opgaven*, 2023.

mogen we hier veel verwachten van de minister van Economische Zaken en Klimaat (EZK), als economisch boegbeeld in het kabinet. We adviseren de minister een duidelijk beleid te voeren en daarin standvastig te zijn.

Hoofdstuk 3 Aanbevelingen

De overgang naar een nieuw kabinet biedt een nieuwe gelegenheid om te komen tot een aanpak om het potentieel van ondernemerschap beter te benutten. We mogen en moeten daarop meer vertrouwen en daartoe ook vertrouwen stellen in ondernemerschap en ondernemers. Daartoe doet het Comité twee aanbevelingen, die voortbouwen op de uitgangspunten van Structuur, Samenhang en Samenwerking.²²

Aanbeveling 1: Ruimte én regie

Het Comité beveelt aan dat het volgende kabinet ruimte geeft en tegelijkertijd regie neemt. Het Comité moedigt het ministerie van EZK aan om de regierol op zich te nemen.

Om ruimte te geven is het nodig de aanpak van regeldruk en administratieve lasten effectiever te maken en (regelarme) experimenteeruimte te bieden. Regels gaan nog vaak uit van grote bedrijven, met grote afdelingen HR en compliance. Maar het overgrote deel van het bedrijfsleven, het mkb, wordt daarmee over het hoofd gezien. Regels moeten daarbij ook rekening houden met de verschillen binnen het mkb, denk aan sector en omvang.²³ De regie moet gericht zijn op het verminderen en 'mkb-minded' maken van regels. In lijn met het Comité-advies 'Dienstbare Dienstverlening' is een begin gemaakt met de ondersteuning van het mkb. Het Comité hoopt dat het nieuwe kabinet hiermee voortvarend verder gaat. Het Comité geeft daarnaast in overweging mee om mogelijkheden te verkennen tijdelijke voorzieningen om te zetten

in een stabiele en samenhangende infrastructuur ('van potjes naar plannen'). Denk hierbij onder andere aan NLgroei, Stichting MKB-Financiering, OZLAB en andere – veelal tijdelijk gefinancierde – lokale, regionale en landelijke programma's. Het Comité moedigt het ministerie van EZK aan meer regie te nemen. In dit licht juicht het Comité het toe dat de minister van EZK wil komen tot een MKB-Financieringsakkoord. Bij regie hoort ook samenwerking met andere departementen én andere overheden én marktpartijen. De maatschappelijke uitdagingen vragen om samenhang tussen beleidsterreinen en samenwerking binnen en buiten de overheid.

Het Comité herhaalt het pleidooi voor een zogeheten *routekaart voor het mkb*, die ondernemers een wenkend perspectief biedt. Een routekaart kan juist kleinere ondernemers, die kampen met grote onzekerheden, helpen om goed te anticiperen op de transities.

Aanbeveling 2: Verbeterde data

Het Comité beveelt aan om de data- en kennisinfrastructuur voor het mkb te versterken, zodat een beter inzicht ontstaat in de ontwikkelingen en de mogelijke (beleidsmatige) verbeteringen.

In 2015 verscheen de eerste 'Staat van het mkb'. Deze trendrapportage is opgezet om de kennisbasis over het mkb te versterken, met het oog op de diversiteit van het mkb en de uitdagingen waar het voor stond. De Staat wordt voorbereid door het Centraal Bureau voor de Statistiek en een team van het ministerie van EZK.

Het blijft nuttig en nodig om de ontwikkelingen binnen het mkb nauwlettend te volgen. Tegelijkertijd blijkt het niet eenvoudig om data te genereren die zowel betrouwbaar als voldoende actueel en specifiek zijn. Op het gebied van financiering bijvoorbeeld schieten de cijfers *nog steeds* tekort om goed inzicht te krijgen in de ontwikkelingen (zie Katern 4 van dit Jaarbericht). De oproep om de data- en kennisinfrastructuur over het mkb in kwantiteit en kwaliteit te versterken, blijft om die reden voor het Comité relevant om aan te kaarten.

²² Er zijn structurele maatregelen nodig, gericht op versterking van productiviteit en verdienvermogen. Dit kan alleen in samenhang tussen beleidsambities. En dit vraagt om samenwerking tussen ministeries, tussen overheden en met sociale partners en bedrijfsleven zelf.

²³ Zie het zgn. segmentatiemodel van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap, Investeren in herstel en groei van het mkb (2020).





Katern 2:

Feiten en cijfers over de staat van het mkb

1 Dashboard 2023

Het mkb staat in 2023 voor nieuwe uitdagingen op het gebied van verduurzaming, digitalisering en financiering. In hoeverre zijn mkb'ers gedigitaliseerd? En tegen welke belemmeringen lopen zij aan op het gebied van verduurzaming? En hoe staat het met de toegang tot financiering en talent? In het dashboard vindt u een beknopte uiteenzetting en duiding van de feiten en cijfers over het Nederlandse mkb.

Het dashboard is verdeeld in drie thema's: dynamiek, productiviteit en transities, en ruimte om te ondernemen. Het thema dynamiek komt eerst aan bod. Daarbij gaat het om: het aantal bedrijven in Nederland, het aantal (snel) groeiende en krimpende bedrijven en het aantal oprichtingen, opheffingen en faillissementen. Bij het thema productiviteit en transities gaat het over: het belang van het mkb uitgedrukt in omzet, toegevoegde waarde en werkgelegenheid. Ook gaat het over de kansen en belemmeringen op het gebied van verduurzaming, digitalisering en internationalisering. Ruimte om te ondernemen wordt bepaald door toegang tot financiering en talent. In het laatste deel van het dashboard leest u meer over de financiële positie van het mkb, de schuldenlast, openstaande vacatures en het vinden van personeel.

De aanbevelingen in het jaarbericht zijn gebaseerd op de trends en ontwikkelingen in het Nederlandse mkb. Hiervoor wordt gebruikt gemaakt van de meest recent beschikbare data van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Voor sommige onderwerpen geldt dat er nog geen informatie over 2023 beschikbaar is. Recente ontwikkelingen over deze onderwerpen worden om die reden waar mogelijk gebaseerd op alternatieve bronnen.

Hét mkb bestaat niet; er zijn grote verschillen tussen ondernemers. Denk aan de bedrijfsgrootte van de onderneming en de bedrijfstak waarin de ondernemer actief in is. Zo kan het zijn dat een bepaalde ontwikkeling in het gehele mkb niet geldt voor een specifieke bedrijfstak. Uitkomsten worden waar mogelijk uitgesplitst en in de conclusies wordt rekening gehouden met de verschillen.

In het dashboard wordt vaak gesproken over de business economy¹, het niet-financiële bedrijfsleven. Deze term wordt internationaal het meest gebruikt om het mkb af te bakenen. Verder wordt binnen het mkb (tot 250 werkzame personen) onderscheid gemaakt tussen zzp'ers (1 werkzaam persoon), het microbedrijf (2-9 werkzame personen), het kleinbedrijf (10-49 werkzame personen) en het middenbedrijf (50-249 werkzame personen). Bedrijven met méér dan 250 werkzame personen horen bij het grootbedrijf.

¹ Tot de business economy worden niet gerekend: de overheidssector, de agrarische sector, financiële dienstverlening, onderwijs, zorg, cultuur, sport en recreatie, belangen- en hobbyverenigingen en overige persoonlijke dienstverlening. De business economy is dus een deel van alle economische activiteiten (SBI B-N, exclusief K en inclusief 95).

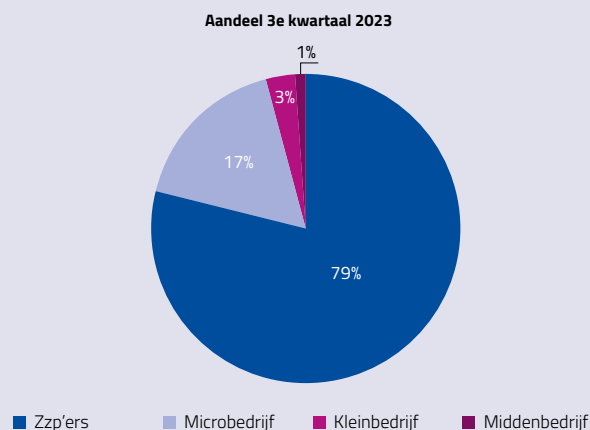
2 Dynamiek

Het mkb speelt een belangrijke rol voor de Nederlandse economie. Dit hoofdstuk laat de belangrijkste trends zien.

Groei aantal bedrijven per grootteklasse afgenomen in 3e kwartaal 2023

De business economy bestond in het derde kwartaal van 2023 voor bijna 80 procent uit zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Bijna alle bedrijven in de business economy zijn een mkb-onderneming, slechts 0,1 procent behoort tot het grootbedrijf. Ten opzichte van dezelfde periode in het voorgaande jaar zijn alle grootteklassen gegroeid. Vooral het aantal zzp'ers nam sterk toe met een groei van 13 procent.

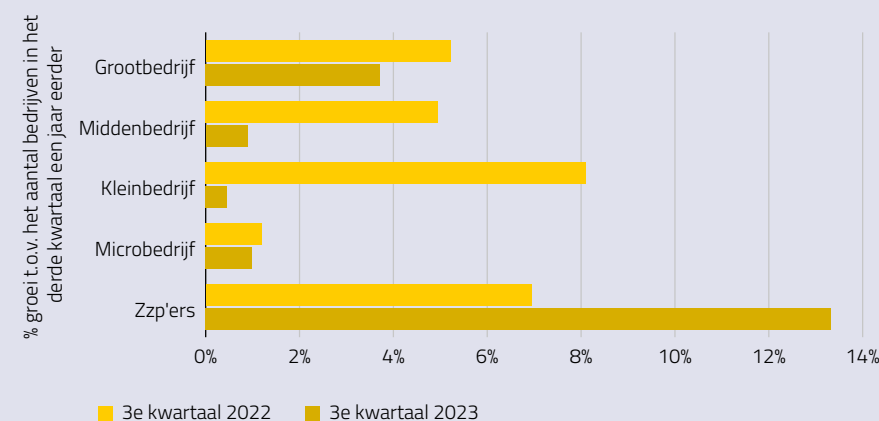
Figuur 4. Samenstelling Nederlands mkb



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Met uitzondering van de zzp'ers nam de groei van het aantal bedrijven in de verschillende grootteklassen ten opzichte van het voorgaande jaar af. De groei van het aantal klein- en middenbedrijven nam het sterkst af. Zo groeide het aantal kleinbedrijven in 2022 nog met 8 procent ten opzichte van het derde kwartaal in 2021, dit jaar bleef dat aantal nagenoeg hetzelfde (+0,5 procent).

Figuur 5. Groei van het aantal bedrijven ten opzichte van voorgaande jaar



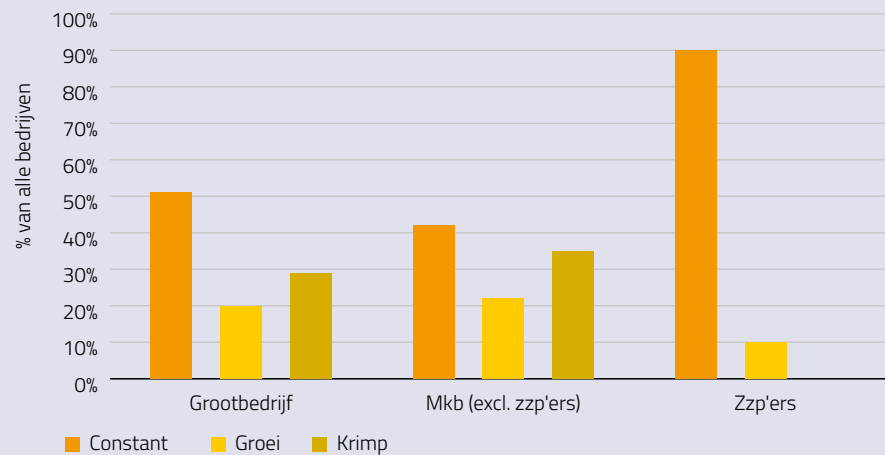
Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Groot gedeelte bedrijven bleef in dezelfde grootteklasse

Om de dynamiek binnen het mkb in kaart te brengen heeft het CBS een cohortstudie in de periode 2012 tot 2022 uitgevoerd naar de bedrijven die in deze periode overleefd hebben. Die laat zien dat de meeste bedrijven in de business economy

in deze periode niet zijn gegroeid of gekrompen naar een andere grootteklasse.² Binnen het mkb bleef 74 procent van de bedrijven ongeveer even groot, waarvan een groot gedeelte zzp'ers. Maar liefst 90 procent van de zzp'ers in 2012 was tien jaar later nog steeds zzp'er. Iets meer dan de helft van de grootbedrijven bleef grootbedrijf.

Figuur 6. Percentage gegroeide, constant gebleven en gekrompen bedrijven, 2012-2022



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Toename aantal bedrijven in Nederland

In de periode 2012 tot en met 2022 startten ruim 1.371 miljoen bedrijven in Nederland, waarvan 971.000 nog bestonden in 2022. Het merendeel daarvan was zzp'er (85 procent). In 2022 werkten 2,2 miljoen mensen voor een bedrijf dat in 2012 nog niet bestond. Deze nieuwe bedrijven voegden in 2022 een waarde van 72 miljard euro toe aan de Nederlandse economie. Omgekeerd werkten ruim anderhalf miljoen mensen in 2012 voor een bedrijf dat in 2022 niet meer bestond.

Veel mkb'ers maken sinds 2012 krimp door

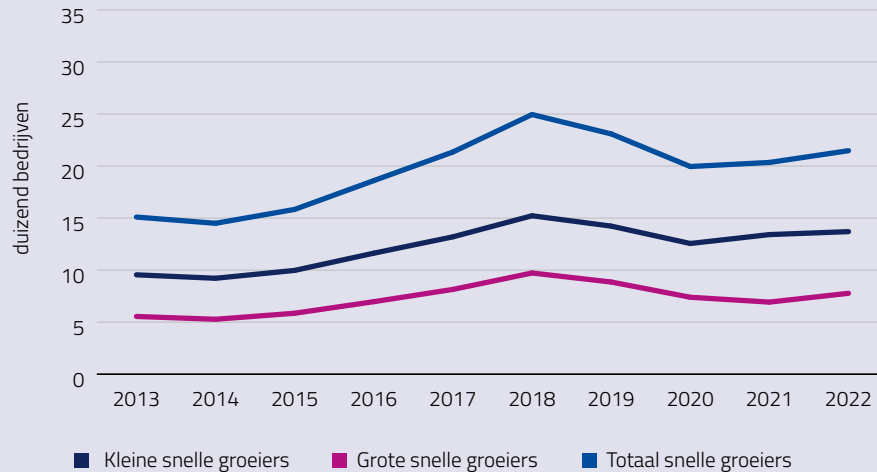
In totaal groeide 21 procent van het totaal aantal de mkb'ers (excl. zzp'ers) in Nederland. Slechts een klein gedeelte van het mkb groeide door naar het grootbedrijf (725 bedrijven). Daarvan behoorde 14 procent tot het microbedrijf (excl. zzp'ers) en kleinbedrijf en 84 procent tot het middenbedrijf in 2012. In totaal krompen 305 grootbedrijven naar het mkb.

Aantal snelle groeiers licht toegenomen

Het aantal snelle groeiers in 2022 is toegenomen ten opzichte van een jaar eerder. In totaal waren er ruim 21 duizend snelle groeiers in 2022. Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee type snelle groeiers: een kleine snelle groeier, dat is een microbedrijf (incl. zzp'ers) dat over drie jaar tijd groeit met minimaal 3,3 werknemers; en een grote snelle groeier, een bedrijf met meer dan 10 werkzame personen dat over drie jaar tijd met 33,1 procent groeit.

2 Voor deze analyse zijn de volgende grootteklassen gebruikt: 1 werkzaam persoon; 2 werkzame personen; 3 tot 5 werkzame personen; 5 tot 10 werkzame personen; 10 tot 20 werkzame personen; 20 tot 50 werkzame personen; 50 tot 100 werkzame personen; 100 tot 150 werkzame personen; 150 tot 200 werkzame personen; 200 tot 250 werkzame personen; 250 tot 500 werkzame personen; 500 tot 1000 werkzame personen; 1000 tot 2000 werkzame personen; 2000 werkzame personen of meer.

Figuur 7. Aantal snelle groeiers



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

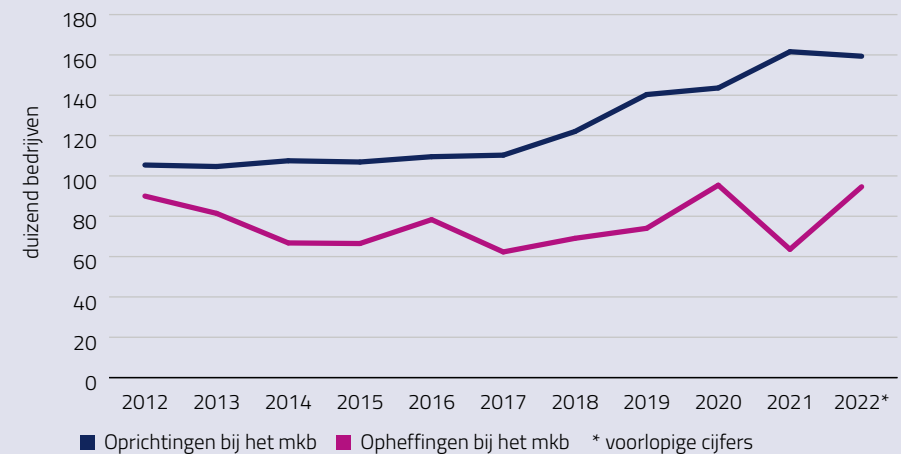
In 2022 bestond 73 procent van het aantal grote snelle groeiers uit een kleinbedrijf. Het merendeel van de grote snelle groeiers (69 procent) was een bedrijf dat al meer dan 10 jaar bestaat. Een kleine 7 procent van de snelle groeiers was een bedrijf jonger dan 3 jaar oud. In de handel, specialistische zakelijke diensten en horeca waren de meeste kleine en grote snelle groeiers in 2022.

Aantal oprichtingen daalt licht, het aandeel zzp'ers stijgt

Het aantal oprichtingen in de business economy daalde in 2022 licht ten opzichte van het voorgaande jaar. Een trendbreuk in relatie tot voorgaande jaren; vanaf 2015 nam het aantal oprichtingen jaarlijks toe. Het aandeel zzp'ers in de oprichtingen neemt jaarlijks toe. In 2012 bedroeg nog 85 procent van de oprichtingen een zzp'er, in 2022 was dit aandeel toegenomen tot 92 procent.

Van 2017 nam het aantal opheffingen jaarlijks toe tot ruim 95.000 in 2020. Daarvan was 89 procent een zzp'er. Vanaf 2021 daalde het aantal opheffingen om in 2022 weer toe te nemen tot het niveau van 2020. Het aantal opheffingen steeg in 2022 in alle bedrijfstakken; 82 procent van de opheffingen in 2022 betrof een zzp'er.

Figuur 8. Aantal oprichtingen en opheffingen in het mkb (incl. zzp'ers)

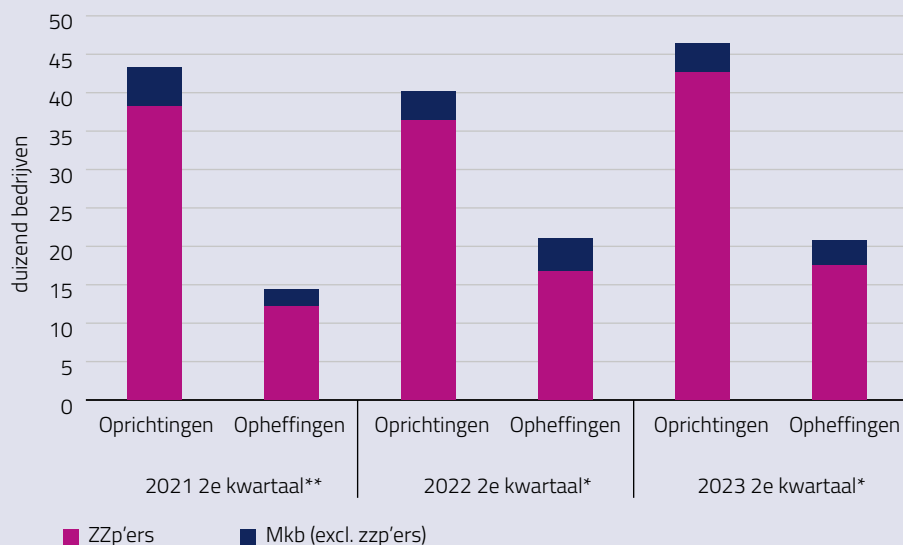


Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Aantal opheffingen en oprichtingen verschilt sterk tussen sectoren

Het aantal opheffingen in het tweede kwartaal 2023 daalde licht ten opzichte van dezelfde periode in 2022 (-1 procent). De meeste bedrijven werden in het derde kwartaal 2023 opgeheven in de handel, specialistische zakelijke diensten en de bouw. Ten opzichte van het tweede kwartaal 2022 steeg het totale aantal opheffingen juist het sterkst in de bouw en energievoorziening. Het aantal oprichtingen nam in deze periode juist toe met 16 procent. Het aantal oprichtingen steeg het sterkst in de horeca en in de verhuur en overige zakelijke diensten. In de specialistische zakelijke diensten gevolgd door de handel en bouw werden de meeste bedrijven opgericht.

Figuur 9. Opheffingen en oprichtingen per tweede kwartaal



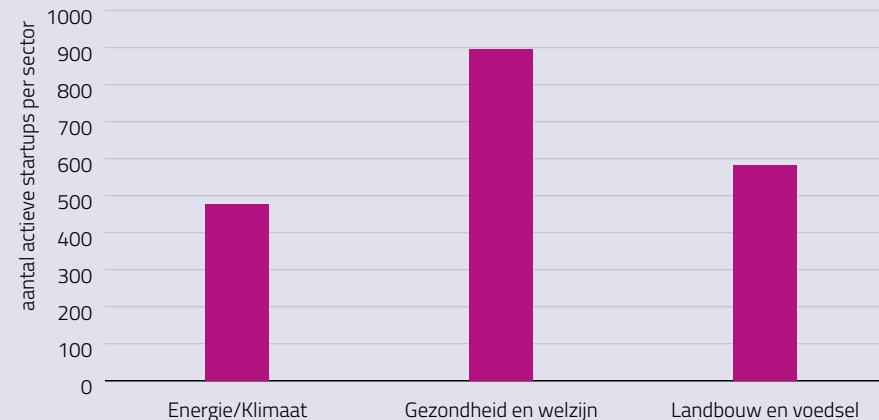
Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Het aantal startups in Nederland blijft toenemen

De afgelopen 5 jaar is het ecosysteem voor startups in Nederland verbeterd en dat leidde tot steeds meer startups. Er zijn in Nederland relatief veel startups in relatie tot het aantal scale-ups.³

³ Techleap, State of Dutch Tech Report (2023).

Figuur 10 Aantal actieve startups



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Bedrijven overleven in Nederland vaker dan in Europa

Van alle bedrijven die in 2010 opgericht werden, overleefde ongeveer een derde tot 2022. Het aandeel bedrijven neemt toe: van alle bedrijven die in 2010 werden opgericht overleefde ongeveer de helft de eerste 5 jaar, maar van alle bedrijven die in 2018 zijn gestart overleefde ongeveer twee derde de eerste vijf jaar.

Van bedrijven mét rechtspersoonlijkheid⁴ overleefde ook een derde in de periode 2010 tot en met 2022. De overlevingskans over vijf jaar bleef tussen 2010 en 2018 constant voor de bedrijven mét rechtspersoonlijkheid. In vergelijking met andere Europese landen is het aantal nieuwe bedrijven dat overleeft in Nederland relatief hoog.⁵

⁴ Het ligt niet voor de hand dat zzp'ers een rechtspersoon oprichten. Bedrijven met rechtspersoonlijkheid worden in deze analyse verondersteld bedrijven te zijn die graag willen groeien, maar bedrijven kunnen ook fiscale of juridische redenen een rechtspersoonlijkheid oprichten. Vaak geldt dat voor bedrijven die al groot zijn of willen groeien.

⁵ Bron: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/bd_9bd_sz_cl_r2/default/table?lang=en

Aantal faillissementen neemt toe, in horeca verdrievoudigd

Het aantal faillissementen⁶ binnen het mkb is sterk afgenomen tot een dieptepunt in 2021. Vanaf het laatste kwartaal in 2022 neemt het aantal faillissementen weer sterk toe, tot 627 faillissementen in het tweede kwartaal van 2023. Het merendeel van de faillissementen betrof een zzp'er of microbedrijf. De meeste faillissementen werden uitgesproken in de handel en bouwnijverheid. In de horeca nam het aantal faillissementen in het derde kwartaal 2023 het sterkst toe; een verdrievoudiging ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. In de EU neemt het aantal faillissementen ook toe.⁷

Niet alleen het aantal bedrijven dat failliet gaat neemt toe, ook het aantal werkzame personen bij faillissement is in de eerste twee kwartalen van 2023 al even hoog als heel 2022.

Minder bedrijven starten met werknemers in dienst

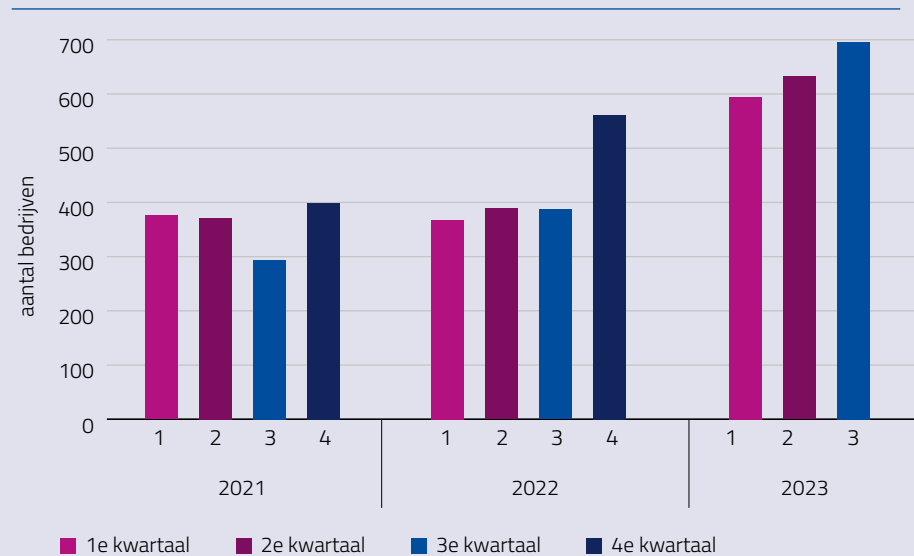
Een analyse van het CBS over de leeftijd waarop bedrijven werkgever worden, laat zien dat bedrijven veel minder vaak werkgever zijn in het eerste jaar van hun bestaan – zowel bedrijven mét als zonder rechtspersoonlijkheid. Van de bedrijven met rechtspersoonlijkheid die in 2018 zijn opgericht heeft slechts een kwart na twee tot drie jaar personeel in dienst. Voor bedrijven zonder rechtspersoonlijkheid is dat ongeveer 3,5 procent.

Het aantal werknemers dat nieuwe bedrijven hebben na drie of vier jaar is sinds 2010 afgenomen. Gemiddeld hebben de overlevende bedrijven wel méér personeel na zes of zeven jaar.

6 Een faillissement betekent dat de rechtbank vaststelt dat een bedrijf de schulden niet meer kan betalen en niet langer actief mag zijn. Dat kan op verzoek van schuldeisers, maar ook op eigen verzoek.

7 Eurostat, *Business demography statistics Q2 2023: Business bankruptcies at highest level since 2015* (augustus 2023).

Figuur 11. Aantal faillissementen in het mkb per kwartaal



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

3 Productiviteit en transitie

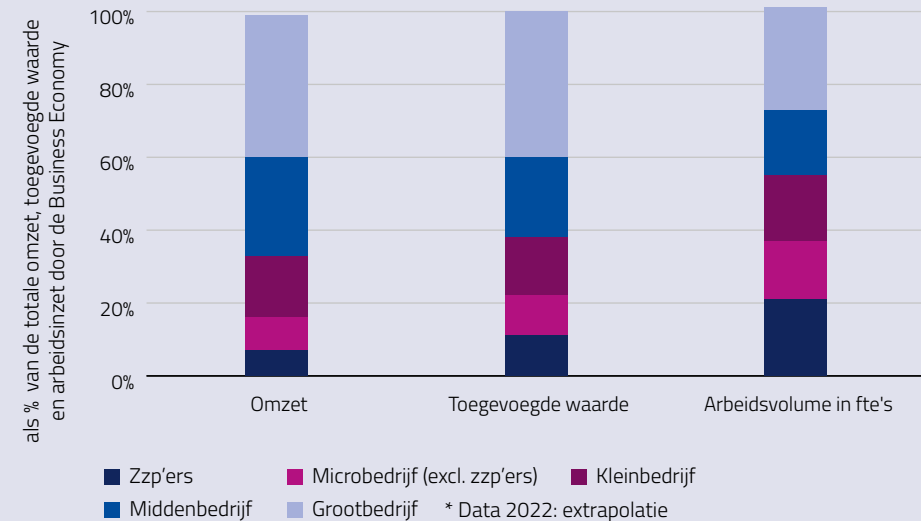
De productiviteitsgroei bij het mkb blijft al enige tijd relatief laag. Dit hoofdstuk zoomt verder in op deze trends.

Toename belang Nederlandse mkb, afname belang zzp'ers

In 2022 was het mkb verantwoordelijk voor ruim 60 procent van de toegevoegde waarde en omzet. Daarnaast is bijna 70 procent van het aantal werkzame personen en arbeidsvolume (in fte's) toe te schrijven aan het Nederlandse mkb. Het belang van het mkb (incl. zzp'ers) is daarmee in het afgelopen jaar licht toegenomen.

Als de zzp'ers niet worden meegerekend, is het mkb verantwoordelijk voor ongeveer de helft van het aantal werkzame personen, omzet en toegevoegde waarde. Zzp'ers zijn vaak minder productief: ongeveer 20 procent van het arbeidsvolume (in fte's) is zzp'er, maar zij vertegenwoordigen slechts 10 procent van de toegevoegde waarde. Daarnaast is het totale arbeidsvolume (in fte's) en werkzame personen als zzp'er in 2022 verder afgenomen.

Figuur 12. Aandeel naar bedrijfsgrootte in de omzet, aantal werkzame personen en toegevoegde waarde.*

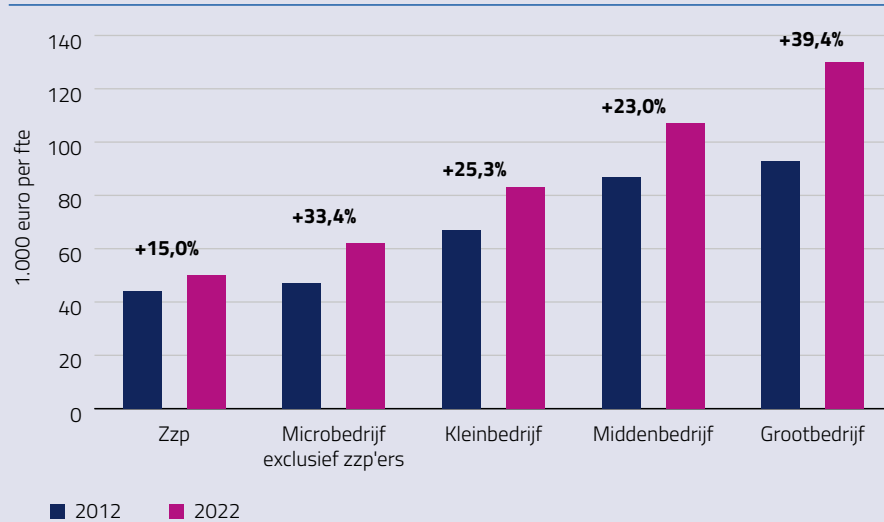


Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

De arbeidsproductiviteit⁸ bij het mkb is gegroeid, maar blijft lager dan bij het grootbedrijf. De productiviteit van het mkb is structureel lager dan die van het grootbedrijf. De verschillen zijn het grootst tussen het micro- en kleinbedrijf (excl. zzp) enerzijds en het grootbedrijf anderzijds. De productiviteitsverschillen zijn het grootst in de horeca, verhuur en de informatie- en communicatiesector. De verschillen nemen daarnaast toe: de groei (in procenten) van de arbeidsproductiviteit is groter bij het grootbedrijf dan bij het mkb. In de Bouwnijverheid en ICT namen de verschillen sinds 2011 het sterkst toe.

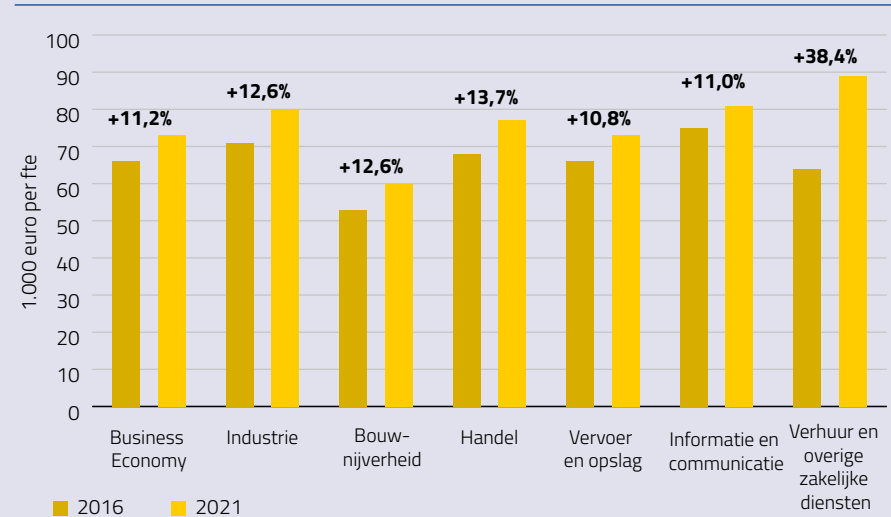
⁸ Dit is hier gedefinieerd als de toegevoegde waarde per werkzame fte.

Figuur 13. Arbeidsproductiviteit naar bedrijfsgrootte



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Figuur 14. Gemiddelde arbeidsproductiviteit per sector



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Voor de dienstensector liet sterke productiviteitsstijging zien

De sterkste productiviteitsstijging zat bij de dienstensector en bleef juist achter bij de industrie. Voor alle sectoren was de productiviteitsstijging positief.

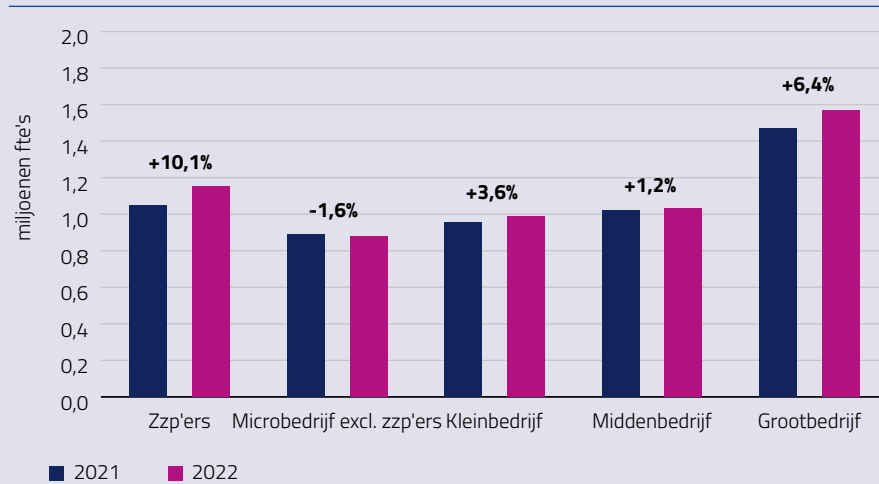
Mkb in Nederland productiever dan in andere landen

Het Nederlands mkb is gemiddeld productiever (berekend als toegevoegde waarde per werkzame persoon) dan andere (OESO-)landen, als gekeken wordt naar de meest recente cijfers uit 2018. Het best scoort het kleinbedrijf en het middenbedrijf, die bij de meest productieve bedrijven van de OESO horen.⁹ De verschillen in

⁹ OESO, *Productivity in SMEs and large firms*, in: OECD Compendium of Productivity Indicators (2021). In deze analyse is o.a. de VS niet meegenomen.

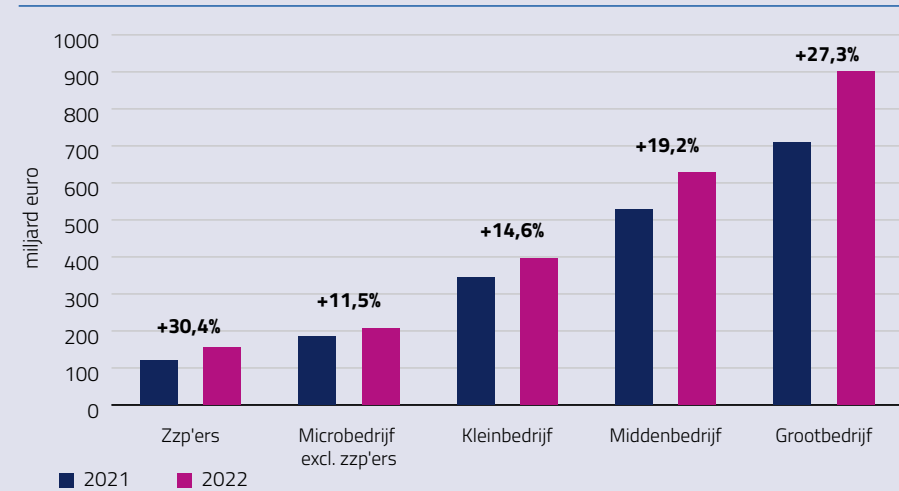
Nederland tussen de productiviteit van het mkb en die van het grootbedrijf zijn eveneens kleiner dan in andere landen. De meest recente gegevens per sector laten zien dat de meest productieve sectoren de detailhandel, de horeca en de bouwnijverheid zijn.

Figuur 15a. Totale arbeidsinzet (in fte's) per bedrijfsgrootte



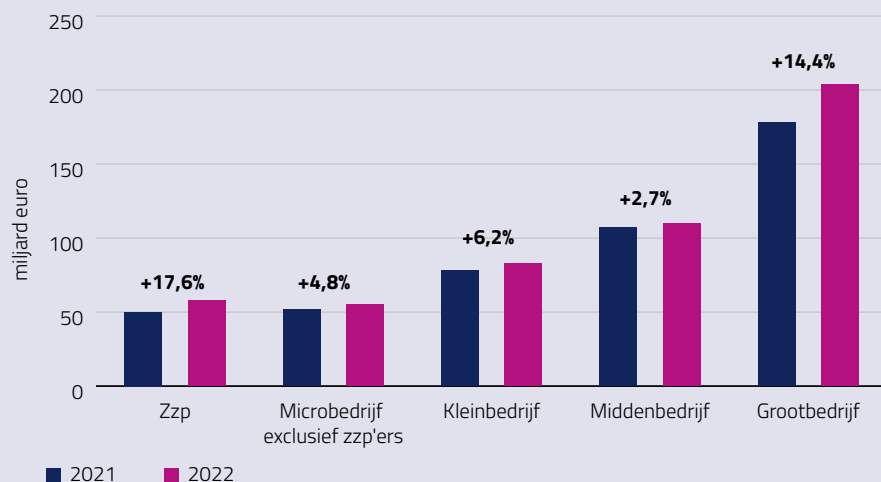
Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Figuur 15b. Totale omzet per bedrijfsgrootte



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Figuur 15c. Totale toegevoegde waarde per bedrijfsgrootte



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Spreiding in productiviteit binnen mkb groot én toegenomen

De toegenomen productiviteitsstijging komt niet ten goede aan alle ondernemers. In 2010 had 24 procent van alle ondernemers¹⁰ een toegevoegde waarde per werkende van 40.000 euro of minder. Het percentage bedrijven met een lage productiviteit nam af, maar is vanaf 2020 weer aan het toenemen. Het percentage bedrijven met een lage productiviteit is in 2021 toegenomen. Met name in de horeca nam het percentage bedrijven met een lage productiviteit af: in 2021 had maar liefst 80 procent van alle bedrijven een omzet van 40.000 euro of lager. Ook vóór de corona-jaren waren er in deze bedrijfstak veel bedrijven met een lage productiviteit per werkende. Dit kan ook samenhangen met een grote groep werkzame personen in de horeca die weinig uren maken. De productiviteitscijfers over 2022 en 2023 zijn nog niet bekend.

¹⁰ Voor deze analyse zijn alleen bedrijven vanaf 10 werkzame personen meegenomen.

Tegelijkertijd is de groep bedrijven met een toegevoegde waarde van méér dan 80.000 euro toegenomen tot ongeveer een derde van het mkb. Het aandeel van deze groep is het grootst in de sectoren Handel, Vervoer en opslag, en Verhuur en Zakelijke diensten.

De gemiddelde toegevoegde waarde van bedrijven in het eerste jaar van hun bestaan neemt af: van 229.000 euro in 2010 tot 162.000 euro in 2020. Net als het aantal werknemers bij deze bedrijven loopt dit na een aantal jaar ook weer gelijk en hebben bedrijven uit 2017 ongeveer dezelfde toegevoegde waarde als bedrijven uit 2010. Bedrijven zonder rechtspersoonlijkheid – waarvan een groot gedeelte zzp'ers – hebben een veel lagere gemiddelde toegevoegde waarde – vaak ook omdat ze minder personeel in dienst hebben.

Mkb investeert minder dan grootbedrijf

De achterblijvende productiviteit kan samenhangen met de investeringen die bedrijven doen. Het investeringsaldo ligt bij kleine bedrijven (5 tot 50 werkzame personen) lager dan bij het middenbedrijf en het grootbedrijf. Het CBS laat met dit saldo iets zien over de (verwachte) ontwikkeling in investeringen ten opzichte van het jaar ervoor. Het investeringsaldo wordt opgesteld aan de hand van de Conjunctuur-enquête en wordt berekend op grond van de verwachtingen van ondernemers zelf.¹¹

Tussen 2011 en 2021 zijn de investeringen door het mkb steeds belangrijker geworden: in 2011 was het mkb verantwoordelijk voor 52 procent van de investeringen in Nederland, in 2021 is dit toegenomen tot 56 procent. Deze groei zit vooral bij het middenbedrijf. Voor veel bedrijven zijn de investeringen in grond en terreinen sterk toegenomen: dit bedroeg in 2011 voor het mkb ongeveer 1,5 procent van de investeringen, maar in 2021 al 3 procent.

De investeringen bij het mkb in leven lang leren blijven achter bij de grootbedrijven:

¹¹ CBS, KvK, EIB, MKB-NL, VNO-NCW, COEN Conjuncturenquête (augustus 2023).

in 2022 nam bijna één op de drie werknemers in het grootbedrijf deel aan leven lang leren, tegenover ongeveer een kwart bij het mkb. Dit hangt niet samen met het onderwijsniveau: voor hoogopgeleide personen zijn deze bevindingen hetzelfde. Bij de groep bedrijven met minder dan 10 werknemers en de groep grote bedrijven duren de opleidingen wel het langst.

Digitalisering als onbenutte kans

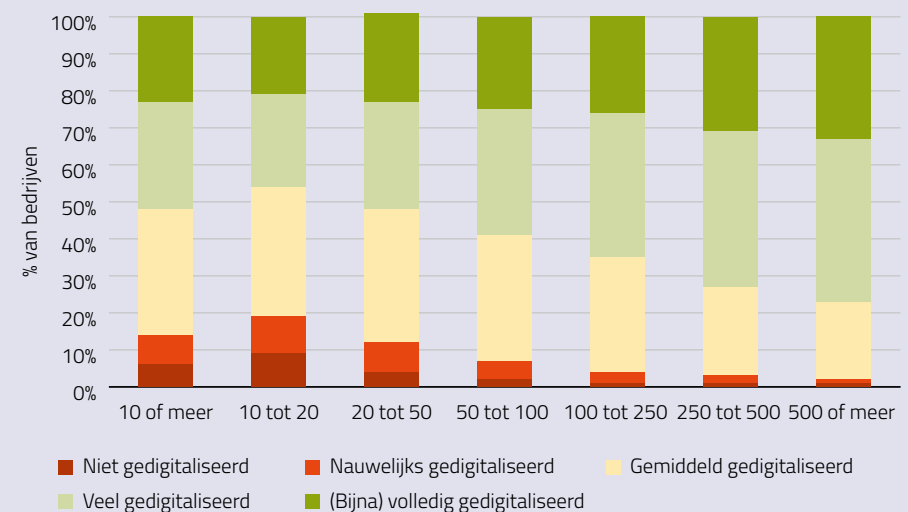
Bijna 30 procent van de ondernemers in Nederland geeft aan dat zij nog geen initiatieven tot digitalisering hebben ondernomen. Binnen het micro- en kleinbedrijf (incl. zzp) was dat percentage bijna 47 procent. Meer dan de helft van de ondernemers in het kleinbedrijf geeft daarnaast aan dat zij ook geen digitale technologieën nodig hebben. Binnen het grootbedrijf lag het percentage ondernemers dat geen digitaliseringsinitiatief heeft ondernomen op 14 procent. Meest genoemde belemmeringen zijn een tekort aan deskundig personeel (16 procent) en hoge kosten (14 procent).

Tegelijkertijd gaf in 2022 52 procent van de ondernemers met meer dan 10 werknemers aan de bedrijfsvoering veel tot (bijna) volledig gedigitaliseerd te hebben. Het percentage ondernemers dat de bedrijfsvoering niet of nauwelijks heeft gedigitaliseerd lag het hoogste bij kleinere bedrijven (10 tot 50 werkzame personen). Het klein bedrijf geeft dan ook aan weinig tot niet te investeren in digitalisering.¹² Meer dan één op de vier Nederlandse ondernemers gaf in augustus 2022 aan geen of nauwelijks merkbare impact te zien van digitaliseringsinitiatieven op de groei en ontwikkeling van bedrijf in het afgelopen jaar. Hierbij geldt hoe groter het bedrijf hoe positiever de ondernemer is over de impact van digitalisering op de bedrijfsvoering. Het grootste deel van de bedrijven dat digitaliseert doet dat voor de efficiëntie en productiviteit van de werkzaamheden.

12 CBS, ICT-enquête 2022 (2022).

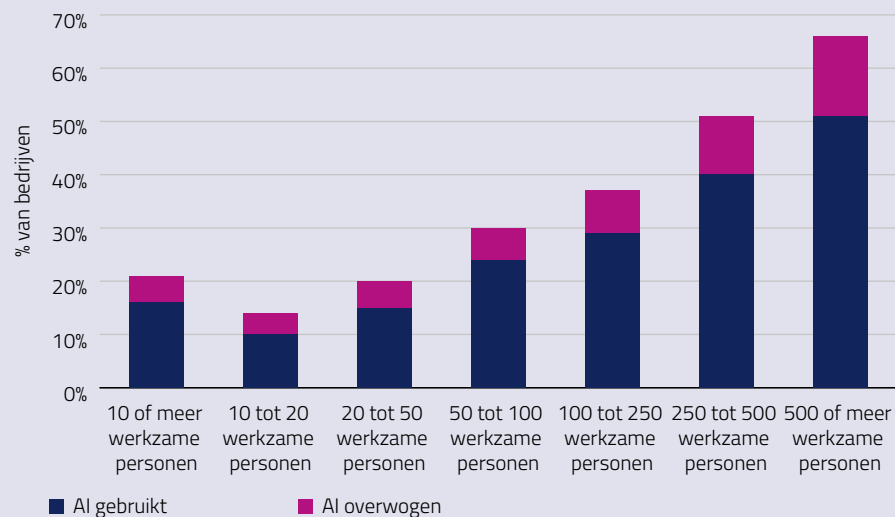
De meeste bedrijven in Nederland beschikken intussen over een website en hebben personeel dat werkt met internet. De verschillen zijn daar ook klein tussen het mkb en het grootbedrijf. Het grootbedrijf geeft echter veel vaker aan AI of robots te gebruiken, en heeft ook vaker ICT-personeel aangenomen of wil dat doen.

Figuur 16. Mate van digitalisering naar bedrijfsgrootte



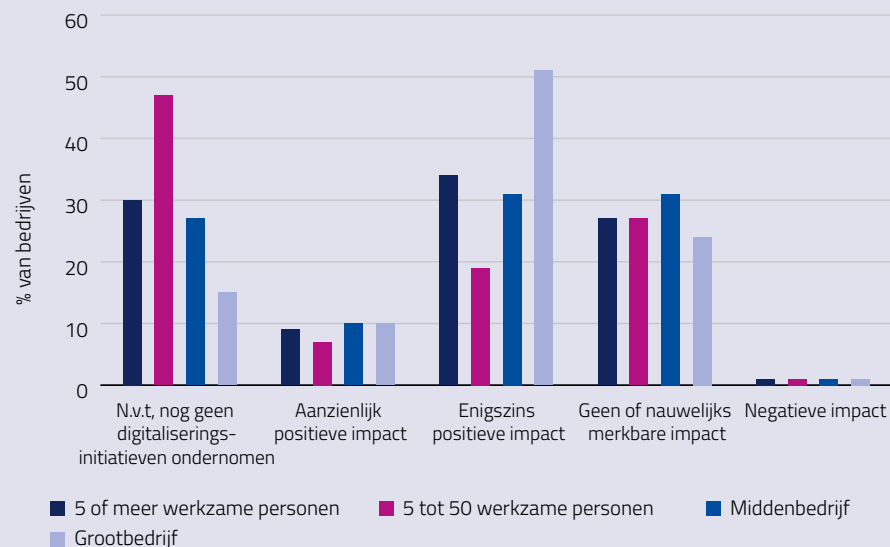
Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Figuur 17. Gebruik van AI naar bedrijfs grootte, 2022



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Figuur 18. Impact van digitalisering volgens bedrijven, augustus 2023



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Meeste uitgaven aan speur- en ontwikkelwerk door mkb¹³

Het mkb (incl. zzp'ers) is in de afgelopen jaren minder relevant geworden voor innovatie gemeten naar het aantal patenten: waren er in 2013 ruim 900 patentaanvragers¹⁴ bij het mkb, in 2020 waren dat er minder dan 800. Bij die bedrijven is het aandeel mkb'ers met één of meer patentaanvragen op het gebied van energie-innovatie ongeveer gelijk gebleven. Het aandeel patenten op het gebied van energie-innovatie is bij het mkb constant gebleven: ongeveer 6 procent van alle

¹³ Speur- en ontwikkelingswerk (S&O) is de benaming voor onderzoek en ontwikkeling of R&D.

¹⁴ OCNL-patenten. De EPO-patentaanvragen – en aanvragers zijn minder talrijk, maar laten ongeveer dezelfde trend zien.

patenten door het mkb was zowel in 2020 als 2013 gericht op energie-innovatie. Dit omvat zeker niet alle innovatie-activiteiten op het gebied van verduurzaming. Het mkb (incl. zzp'ers) is verantwoordelijk voor ongeveer de helft van alle S&O-uitgaven in Nederland.¹⁵ De investeringen in S&O door het mkb en het grootbedrijf zijn tussen 2016 en 2022 met ongeveer een vijfde toegenomen. Tegelijkertijd zijn er minder bedrijven die aan S&O doen: waren dat er in 2016 nog bijna 20.000, in 2022 waren dat er nog geen 18.000. De afname zit vooral bij het microbedrijf en de bedrijven met één werkzaam persoon. Ook het aantal WBSO-starters¹⁶ is afgenomen: waren dat er in 2012 nog ongeveer 3.800, in 2022 was dat met de helft afgenomen tot ongeveer 2.300 bedrijven.

Mkb steeds internationaler, maar niet door jonge bedrijven

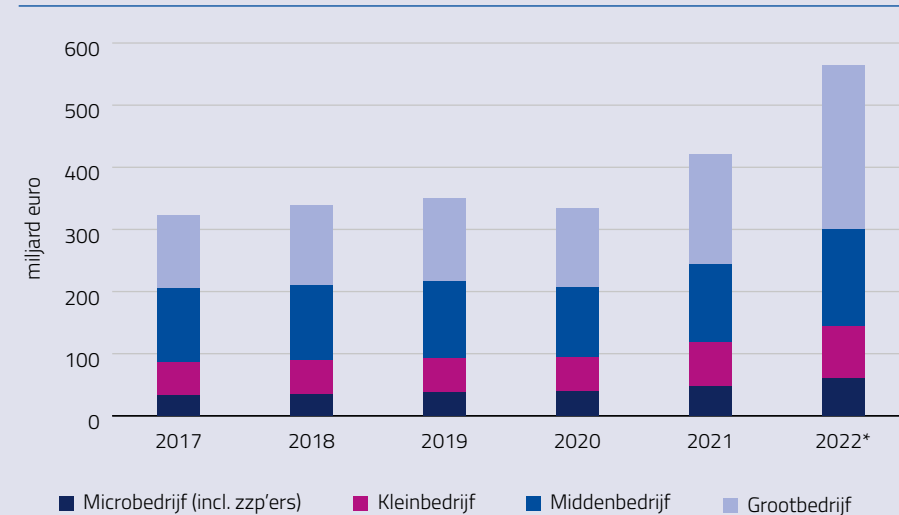
Er zijn ieder jaar steeds meer bedrijven die starten met exporteren: in 2015 startten nog 17.000 bedrijven met export, in 2021 waren dat er al ruim 26.000. Bedrijven starten met export als ze in een bepaald jaar exporteren en dat de twee voorgaande jaren niet hebben gedaan. Het is opvallend dat bedrijven met één werkzaam persoon de grootste groei doormaakten: er waren bijna 11.000 exportstarters in 2015 tegenover ruim 17.000 in 2021. De handelswaarde van deze groep is bijna vier keer zo groot geworden: ongeveer 6 miljard euro in 2021.

Voor het hele Nederlands bedrijfsleven geldt dat de handelswaarde van de in- en uitgevoerde producten sterk is toegenomen, maar de groei zit vooral in de in- en uitvoer van bedrijven die 10 jaar of ouder zijn en niet bij jonge bedrijven (bedrijfsleeftijd van maximaal 5 jaar, vaak mkb). Dat kan erop wijzen dat jonge bedrijven minder snel ex- of importeren, en als ze dat doen ook minder importeren of exporteren. De stijging was vooral toe te schrijven aan het middenbedrijf en grootbedrijf.

¹⁵ Dit blijkt uit een analyse van de WBSO-grondslagen door RVO.

¹⁶ Een starter is een bedrijf dat gebruikmaakt van de startersfaciliteit bij de WBSO. Bedrijven kunnen dit doen als zij minder dan 5 jaar personeel in loondienst hebben óf nog geen 5 jaar bestaan. Bedrijven kunnen maximaal 3 jaar van de startersfaciliteit gebruikmaken.

Figuur 19. Uitvoer van goederen en diensten naar bedrijfsgrootte



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Aandeel exporterende bedrijven neemt met de jaren af

Van de net opgerichte bedrijven mét rechtspersoonlijkheid is het aandeel dat exporteert in het eerste jaar tussen 2010 en 2021 afgenomen van bijna 15 procent naar bijna 10 procent. Wel is het zo dat voor alle jaren geldt, dat het aandeel exporterende bedrijven in de groep bedrijven die overleeft toeneemt. Dit betekent dus dat bedrijven die niet-exporteren het vaakst uit de populatie verdwijnen.

Mkb is minder duurzaam dan het grootbedrijf

Uit een uitvraag onder een groot gedeelte van de business economy¹⁷ blijkt dat het mkb zichzelf minder vaak omschrijft als duurzaam. Van alle bedrijven met méér dan 5 werkzame personen vindt 17 procent de eigen bedrijfsvoering niet, nauwelijks of in kleine mate duurzaam. Dat is bij het grootbedrijf slechts 14 procent en bij het mkb met méér dan 5 werkzame personen ongeveer een vijfde. Het middenbedrijf noemt zichzelf vaker (17 procent) duurzaam dan het kleinbedrijf. Ongeveer 17 procent van alle bedrijven (en een kwart van de mkb'ers) geeft ook aan afgelopen jaar geen maatregelen voor verduurzaming te hebben genomen. Bedrijven die wel maatregelen genomen hebben, deden dat vaak op het gebied van energie of het milieubewust omgaan met afval, grondstoffen en bedrijfsmiddelen.

Bedrijven die belemmeringen ervaren bij verduurzaming (ongeveer 70 procent van de onderzochte bedrijven) geven aan dat ze vaak een tekort aan financiële middelen ervaren, dat verduurzaming te weinig voordeel oplevert (in termen van competitie of financieel) of dat ze afhankelijk zijn van derden.

Het tekort aan financiële middelen en financiering voor verduurzaming (en groei) blijkt ook uit de KleineBedrijvenIndex, een initiatief van Qredits.¹⁸

17 Het CBS heeft de uitvraag gedaan in de sectoren Industrie, Detailhandel, en een gedeelte van de Dienstensector, bij alle bedrijven met 5 of meer werkzame personen.

18 Qredits, Optimisme van ondernemers keer terug, maar niet bij iedereen: brede nood aan groei- en verduurzamingsfinanciering (juni 2023).

4 Ruimte om te ondernemen

De ruimte om te ondernemen wordt bepaald door toegang tot financiering en toegang tot talent. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de financiële positie van het mkb en de arbeidsmarkt.

De cijfers voor de solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit zijn alleen beschikbaar voor bedrijven met een rechtspersoonlijkheid, dus nv, bv en coöperatie. Een groot gedeelte van het mkb (ongeveer driekwart) heeft geen rechtspersoonlijkheid. Het is mogelijk dat de bedrijven zonder rechtspersoonlijkheid er veel slechter (of beter) voorstaan dan bedrijven mét een rechtspersoonlijkheid.

Solvabiliteit neemt in alle grootteklassen toe

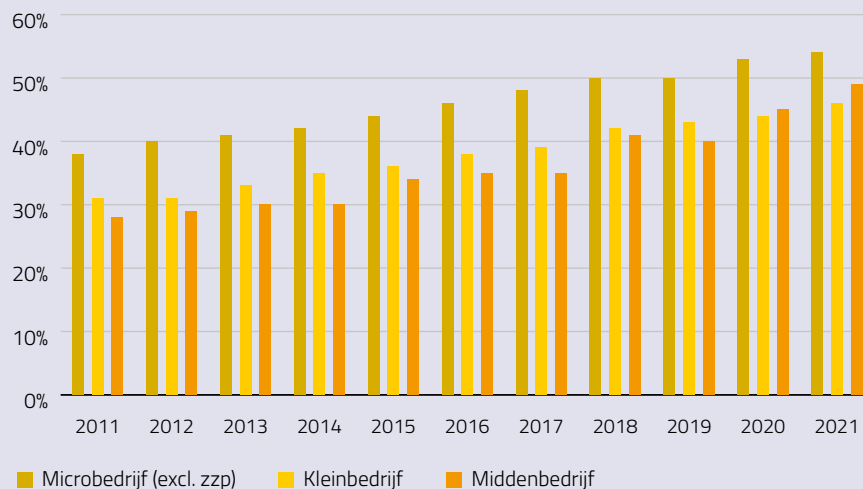
De solvabiliteit¹⁹ is in 2021 in alle grootteklassen verder toegenomen. Dit financiële kengetal geeft aan in welke mate een bedrijf in staat is om op een bepaald moment aan alle verplichtingen te voldoen. Over het algemeen wordt door banken uitgegaan van een goede solvabiliteit als deze tussen de 25 procent en 40 procent ligt.²⁰ In het microbedrijf was de solvabiliteit (54 procent), net als in eerdere jaren, het hoogst. De solvabiliteit verschilt sterk per bedrijfstak. Het middenbedrijf in de delfstoffenwinning was respectievelijk het minst solvabel met nog geen 15 procent. Ook het micro- en kleinbedrijf in de energievoorziening had een lage solvabiliteit met respectievelijk 25 procent en 29 procent. Ook in eerdere jaren waren bedrijven in energievoorziening relatief laag in solvabiliteit. Het middenbedrijf in de industrie was met een solvabiliteit van ruim 63 procent het meest solvabel. Verder hadden verschillende bedrijven actief in de Film- en tv-productie, Telecommunicatie, Onderzoek, Reisbranche (reisbureaus en -organisaties), Beveiliging en opsporing,

19 De solvabiliteit is een verhoudingsgetal dat aangeeft welk deel van het totaal vermogen is gefinancierd met eigen vermogen, en welk deel geleend is. Eigen vermogen bestaat hoofdzakelijk uit gestort aandelenkapitaal en ingehouden winsten.

20 CPB, Achtergronddocument: Een stresstest van het Nederlandse mkb (2020) 12.

Grafische industrie en IT-dienstverlening een ongezonde solvabiliteit. De problemen in deze bedrijfstakken lijken niet allemaal toe te schrijven aan de (gevolgen van) coronacrisis: ook in 2018 waren er in deze bedrijfstakken al veel bedrijven met een lage solvabiliteit. De liquiditeit (zowel de Quick Ratio en de Current Ratio)²¹ van het mkb is sinds 2010 nauwelijks veranderd.

Figuur 20. Ontwikkeling van de solvabiliteit, naar bedrijfsgrootte



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

²¹ De quick ratio is de optelsom van liquide middelen, kortlopende vorderingen en debiteuren van alle ondernemingen in de betreffende categorie gedeeld door de optelsom van de kortlopende schulden en crediteuren van alle ondernemingen in de betreffende categorie. De current ratio is de optelsom van liquide middelen, voorraden, kortlopende vorderingen en debiteuren van alle ondernemingen in de betreffende categorie gedeeld door de optelsom van de kortlopende schulden en crediteuren van alle ondernemingen in de betreffende categorie.

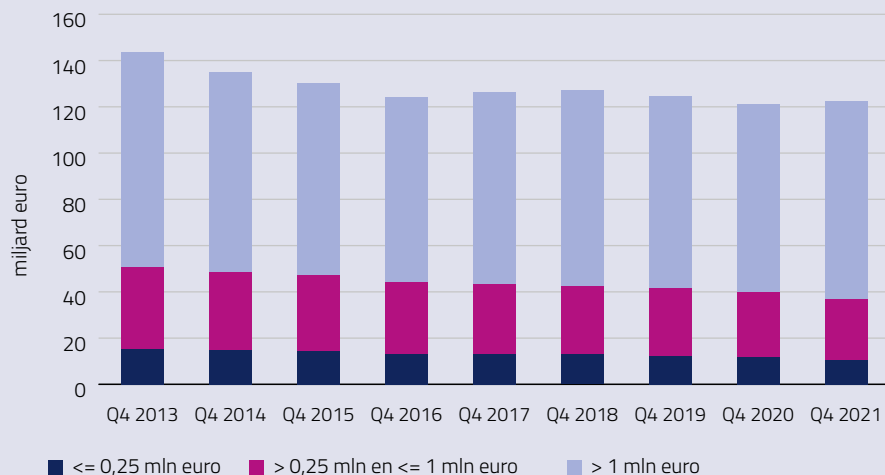
De rentabiliteit van het mkb is verbeterd

De rentabiliteit van het totaal vermogen en het eigen vermogen is sinds 2010 toegenomen. Rentabiliteit is een indicator van de winstgevendheid van een onderneming. De verhouding tussen het financiële resultaat (winst) van de onderneming en het geïnvesteerde (totaal of enkel eigen) vermogen. Over het algemeen wordt een rentabiliteit vanaf 8 procent als financieel gezond beschouwd. Bedrijven actief in de Beveiligings- en opsporingsdiensten, Delfstoffenwinning (zonder olie en gas), Chemische industrie, Papierindustrie en Uitzendbureaus en arbeidsbemiddeling hebben relatief het hoogste rentabiliteit op totaal vermogen. De hogere rentabiliteit is niet alleen gemiddeld toegenomen: het aandeel bedrijven met een negatieve rentabiliteit op het totale vermogen is afgenomen met ruim een procentpunt voor het hele mkb, van 21 procent in 2018 tot 20 procent in 2021. In 2021 had bijna de helft van de bedrijven een rentabiliteit hoger dan 10 procent tegenover 40 procent in 2018. Het microbedrijf staat er minder goed voor dan het middenbedrijf.

Meer bedrijven staan weer voor meer uitdagingen

Niet alleen financiering kan een belemmering zijn voor bedrijven. Ook regelgeving (meer dan 30 procent van het mkb ervaart dit als belemmerend of heel erg belemmerend), kosten (ruim de helft van het mkb ervaart dit als belemmerend of heel erg belemmerend) of personeel (meer dan 70 procent van het mkb ervaart dit als belemmerend of heel erg belemmerend). Het mkb heeft met ongeveer dezelfde uitdagingen te maken als het grootbedrijf. De uitdagingen zijn sinds 2019 toegenomen: in 2019 ervoer nog geen 40 procent van het mkb kosten als belemmerend of heel erg belemmerend, en ongeveer de helft van het mkb ervoer het vinden van personeel als belemmerend.

Figuur 21. Uitstaande kredietverlening aan het mkb



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Kredietverlening aan het mkb neemt af

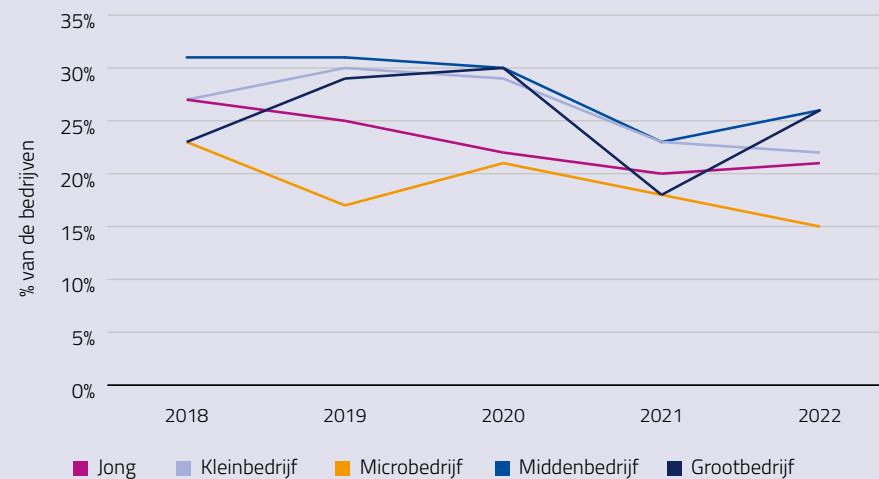
De financieringen aan het mkb zijn afgenomen. Sinds 2013 is de totale kredietverlening in de vorm van leningen onder de 1 miljoen euro aan het mkb afgenomen. Alleen het totale volume van de leningen van 1 miljoen euro of meer neemt sinds 2016 toe.²² Een kleine groep van de mkb'er ziet financiering als belemmering: slechts 15 procent van het mkb zag financiering als belemmerend of heel erg belemmerend in 2022. Bij het grootbedrijf en middenbedrijf is de groep die financiering als uitdaging ziet nog iets kleiner.²³

²² Deze data zijn ontleend aan cijfers van de drie grootbanken in Nederland.

²³ CBS, *Financieringsmonitor 2022 (2022)*.

De financieringsbehoefte nam vooral bij het microbedrijf (excl. zzp'ers) en het kleinbedrijf af. Van de groep bedrijven met een financieringsbehoefte die zich georiënteerd heeft op een aanvraag, doet een steeds kleiner gedeelte ook echt een aanvraag; voor het hele mkb in 2022 56 procent tegenover 66 procent in 2018.²⁴ Van die aanvragen heeft een steeds groter gedeelte een positieve uitkomst: 91 procent ontving het volledige gevraagde krediet in 2022, tegenover 84 procent in 2018. Dat kan samenhangen met de kwaliteit van de aanvragen: alleen de bedrijven die het meeste succes verwachten van een aanvraag, doen nog een aanvraag en hebben ook vaker een positief resultaat.

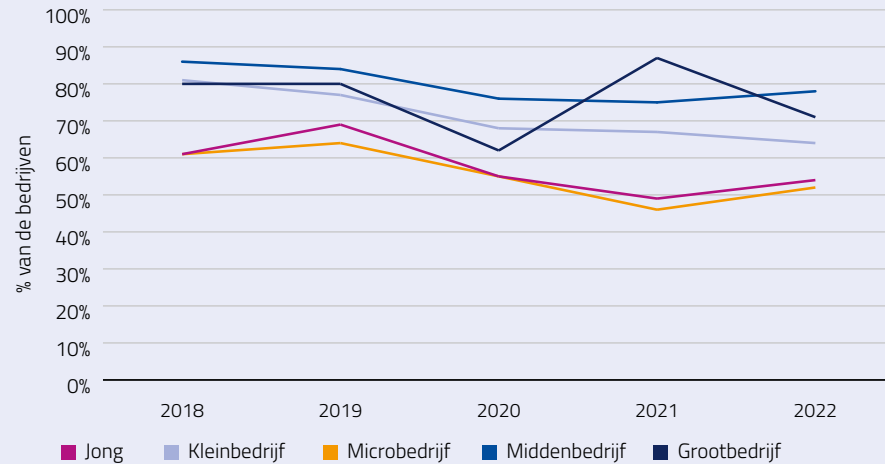
Figuur 22a Percentage van de bedrijven met een financieringsbehoefte



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

²⁴ CBS, *Financieringsmonitor 2022 (2022)*.

Figuur 22b. Bedrijven met een financieringsaanvraag



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

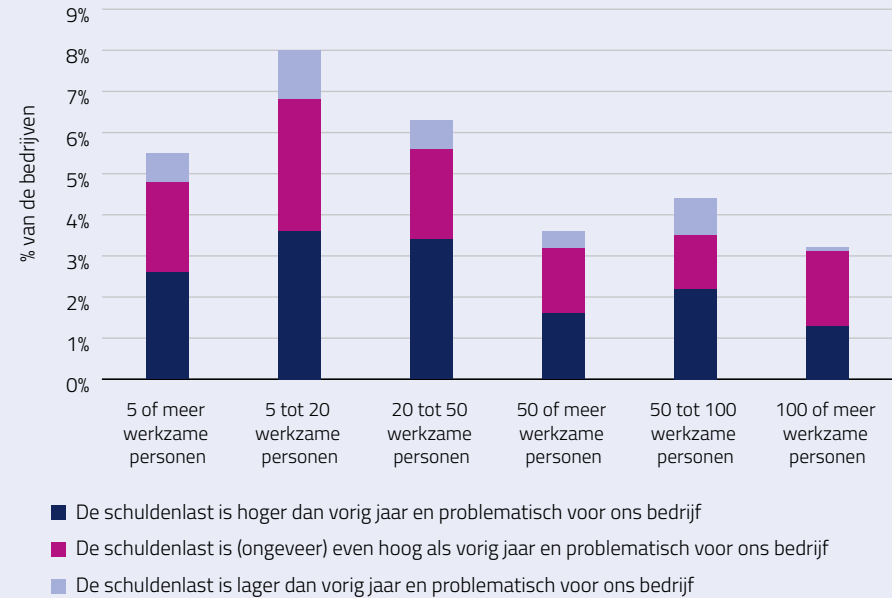
Schuldenlast bij het mkb niet toegenomen en niet problematisch

Iets minder dan 6 procent van de bedrijven met meer dan 5 werkzame personen geeft aan problematische schulden te hebben. Voor bedrijven met 5 tot 20 werkzame personen is het aandeel bedrijven met een problematische schuld hoger (8 procent) dan bij de grotere bedrijven. Voor alle bedrijfsgroottes geldt dat de meeste bedrijven minder of evenveel schulden hebben in vergelijking met vorig jaar.²⁵

Hoewel er geen data beschikbaar zijn met een uitsplitsing naar het mkb, gaf in 2023 meer dan de helft van de bedrijven aan geen last te hebben van de stijgende rente. Bij de meeste bedrijven die hier wél last van hebben, drukt de hogere rente op de winstgevendheid.

²⁵ CBS, KvK, EIB, MKB-NL, VNO-NCW, COEN Conjuncturenquête (2e kwartaal 2023).

Figuur 23. Percentage van de bedrijven die de schuldenlast als problematisch beoordelen



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Vinden van personeel blijft een probleem

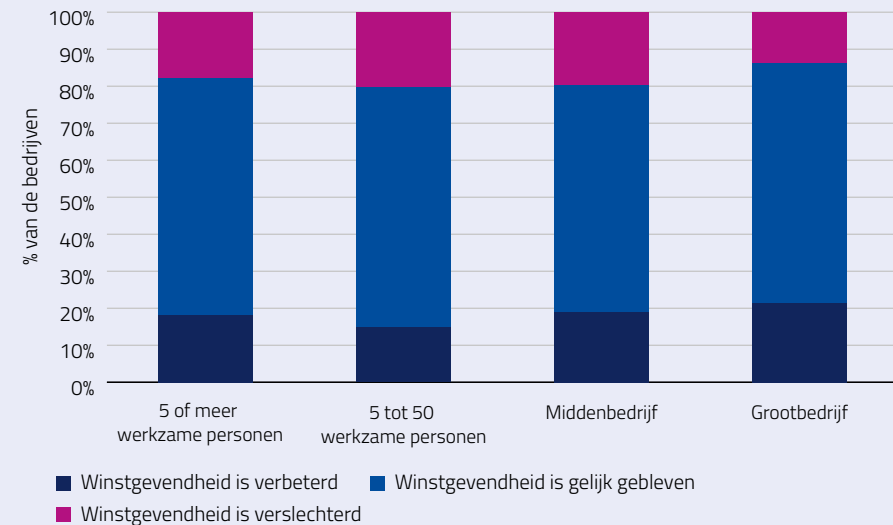
Het uurloon binnen het mkb is in 2022 gemiddeld met 4,6 procent gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar. De stijging bij het mkb is ongeveer vergelijkbaar met die bij het grootbedrijf, hoewel de uurlonen binnen het mkb structureel lager liggen dan die binnen het grootbedrijf. Dit kan komen omdat grotere bedrijven productiever zijn en meer hooggeschoold personeel in dienst hebben. De verschillen in uurloon zijn erg klein.

In het tweede kwartaal van 2023 stonden er ongeveer 185.000 vacatures open in het mkb. Het is opvallend dat het grootbedrijf en het kleinbedrijf meer vacatures hebben: hier komen de meeste vacatures bij én worden de meeste vacatures vervuld. De meeste vacatures (11.000) in het mkb kwamen erbij in de zakelijke dienstverlening, waar in totaal ook de meeste vacatures in het mkb open stonden. Dit ging om een stijging van 11 procent ten opzichte van eind 2021. Een steeds groter deel van de vacatures (voor alle bedrijfsgroottes) zijn technische en ICT-vacatures: in het derde kwartaal van 2019 waren er in totaal 80.000 technische en ICT-vacatures, in het tweede kwartaal van 2023 is dit aantal gegroeid tot 110.000 vacatures. Daarvan zijn er 80.000 vacatures voor technisch en bijna 30.000 vacatures voor ICT-personeel. In het laatste kwartaal van 2022 was de uitstroom van werknemers naar niet-werkende of zelfstandige binnen het kleinbedrijf groter dan de instroom. Grotere bedrijven hebben minder last van deze uitstroom dan kleine bedrijven.

Winstgevendheid kleinere bedrijven onder druk

In juli 2023 heeft het CBS bij ondernemers met méér dan 5 werknemers vragen gesteld over de winstgevendheid. Vooral voor kleine bedrijven (5 tot 50 werkzame personen) schatten ondernemers in dat de winstgevendheid is verslechterd. Het grootbedrijf is positiever dan het mkb: ongeveer 14 procent van het grootbedrijf verwacht dat de winstgevendheid de afgelopen drie maanden is verslechterd, tegenover 20 procent bij het mkb. De grootste groep mkb'ers – meer dan de helft – schat in dat de winstgevendheid ongeveer gelijk is gebleven.

Figuur 24. Inschatting van de winstgevendheid



Bron: CBS, bewerking ministerie van EZK

Energiekosten vooral bij industrie gestegen

De energiekosten zijn in 2021 flink toegenomen: energiekosten zijn ongeveer 0,7 procent van de omzet en bijna 3 procent van de totale toegevoegde waarde van alle bedrijven. Bedrijven zijn 0,2 procentpunt als percentage van de omzet en 0,6 procentpunt van hun toegevoegde waarde méér kwijt aan energiekosten méér kwijt in 2021 t.o.v. 2020. Vooral het grootbedrijf heeft veel last van hogere energiekosten, maar ook bij het mkb in de industrie of de bouwnijverheid. Het is nog niet bekend hoe de kosten zich in 2022 en 2023 hebben ontwikkeld.





Katern 3:

De kracht van samenwerken in netwerken

Inleiding

In de maalstroom van de grote economische transitie van verduurzaming en digitalisering en van de crises die de economie treffen zijn ondernemers aan het ondernemen. Ze ondernemen omdat dat hun passie is, hun drijfveer. In deze tijden van transitie en onzekerheid is het voor ondernemers de kunst om zich voortdurend aan te passen aan nieuwe marktomstandigheden en aan nieuwe eisen die aan hen gesteld worden vanuit de overheid. Het gaat om verandervermogen, zowel bij ondernemers als bij de overheid.

Daarbij helpt het als de overheid duidelijk en stabiel economisch beleid voert, beleid waarop bedrijven hun investeringsbeslissingen – vaak voor de langere termijn – goed kunnen afstemmen. Het helpt ook als de overheid ondernemers weet te vinden, met relevante informatie, met passende regelgeving en adequate dienstverlening, maar ook als de overheid hen betreft bij de voorbereiding van beleid.¹ En ten derde helpt het als de overheid regie pakt en tegelijk ook meer ruimte geeft aan ondernemers. Dat kan alleen als er een basis van vertrouwen is.

Dit vraagt om een overheid die kan luisteren. En een overheid die aansluit bij de wereld van ondernemers, en hen opzoekt op de plekken en in de netwerken

waar zij zijn. Dat gebeurt natuurlijk al volop.² Maar tegelijkertijd is het een hele opgave voor de overheid.³

Het vraagt van ondernemers dat ze kunnen en willen veranderen, en de kansen zien om de relevante informatie, ondernemingskennis en ontwikkelmogelijkheden op te sporen en zich eigen te maken. Ondernemers leren vooral van ondernemers, maar ook dat gaat niet vanzelf.

Het organiserend vermogen – de organisatiecultuur – van een netwerk is essentieel voor het slagen van dat netwerk en om innovatie te kunnen realiseren. In Nederland is dat organiserend vermogen een knelpunt.⁴

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap belicht in dit Jaarbericht de kracht van netwerken, vooral van lokale en regionale netwerken. Want de meeste ondernemers zijn daar te vinden, hebben daar hun bedrijf, ontmoeten elkaar vaak daar en werken daar samen.

Van samenwerking moeten we het hebben in Nederland, zo betoogt Kim Putters. In een essay maakt de nieuwe voorzitter van de Sociaal-Economische Raad duidelijk dat hij kiest voor de “typisch Nederlandse

overleg-economie”. Dat is wat hem betreft tevens een keuze voor een sterk mkb. Twee andere netwerk-experts, de hoogleraren Elco van Burg en Joris Knobben, vertellen vanuit hun onderzoekskennis over de ins & outs van netwerkopbouw. En over het effectief onderhouden van netwerken, bekeken door de bril van innovatieve bedrijven en van een willekeurige mkb-ondernemer.

Vier praktijkverhalen kleuren in hoe het op de ‘werkvloer’ gaat. Voorzitter Jacco Vonhof van MKB-Nederland pleit voor duidelijkheid van de kant van de overheid. En voor vertrouwen. Hij neemt ons mee naar Woerden voor een gesprek met voorzitters van brancheverenigingen en ondernemersverenigingen, die zelf ook ondernemer zijn. Hij heeft een boodschap voor de overheid én voor ondernemers.

De rondgang door het land voert ons verder naar Sittard-Geleen en naar de Achterhoek, waar we verhalen ophalen over netwerkiniciatieven en -activiteiten voor respectievelijk het ‘breed mkb’ en de maakindustrie. Ook maken we kennis met een circulaire hub in Overijssel/Gelderland. Daar horen we hoe netwerkvorming gaat bij een issue waarbij de overheid een ambitieus doel heeft gesteld, maar bedrijven niet als vanzelf in de doe-stand gaan staan.

De essays en praktijkverhalen in dit katern van het Jaarbericht bieden geen beleidsanalyse, maar nemen de temperatuur op van het samen-werken op de werkvloer van ondernemend Nederland. Met leer-punten en afleer-punten, voor elk wat wils.

1 Zie het rapport van het Comité voor Ondernemerschap en de reactie van het kabinet hierop: [Kamerbrief over advies 'Dienstbare dienstverlening' | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#). In het najaar van 2023 presenteert de aangestelde kwartiermaker een actieplan, waaraan het ministerie van EZK, het ministerie van Binnenlandse Zaken (programma Werken aan Uitvoering), KVK, RVO, ROM's, provincies (IPO) en gemeenten (G40) meewerken.

2 Katapult, [Netwerken, ecosystemen en samenwerkingsverbanden](#) (2022).

3 [Advies: Samen de lat hoog leggen – Regio en rijk bundelen krachten voor innovatie | Advies | Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie \(awti.nl\)](#) (2021).

4 Dialogic, [Onderzoeks- en innovatie-ecosystemen in Nederland](#) (2020). Zie: [Kamerbrief over Kabinetsstrategie 'Versterken van onderzoeks- en innovatie-ecosystemen' | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#)



Prof.dr. Kim Putters, voorzitter Sociaal-Economische Raad

Geven en (onder)nemen

Onlangs was ik op werkbezoek bij een installatiebedrijf in de Alblasserwaard en sprak ik uitvoerig met de eigenaresse, een duizendpoot die behalve directeur van het installatiebedrijf ook voorzitter van Jong Techniek Nederland is en in de adviesraad van het lokale ondernemingsfonds zit. Typerend voor veel mkb'ers, die midden in de samenleving staan en met alle veranderingen in onze economie moeten en willen omgaan. De installatiebranche is een dynamische branche, waarin de veranderingen en innovaties elkaar snel opvolgen. De energiecrisis na de Oekraïne-inval heeft ervoor gezorgd dat de vraag naar warmtepompen explosief is gestegen. Maar hoe verwerk je die grote vraag, als je te maken hebt met arbeidsmarktkrapte? De digitale ontwikkelingen in de techniek bieden kansen. Zo kun je als installatiemonteur op afstand, nog voordat de bewoner het doorheeft, zien dat er iets mankeert aan de vloerverwarming. En dat kun je dan vaak al op afstand oplossen. Deze digitale innovaties hebben ervoor gezorgd dat een onderhoudsmonteur nog maar één keer per twee jaar hoeft langs te komen in plaats van elk jaar. Het bedrijf had ook goede ervaringen met de omscholing van oudere medewerkers. "Het enige wat je nodig hebt is een enthousiaste jongere medewerker, die de oudere collega meeneemt in de verandering", aldus de directeur. De verwachting naar de toekomst is een enorme toename van de vraag naar warmtepompen

en snelle veranderingen in de techniek. Wat het bedrijf dan nodig heeft? "Ik hoop op stabiliteit in beleid en ook expertise op ons onderwerp bij beleidsmakers en in de Tweede Kamer, zodat wet- en regelgeving uitvoerbaar is voor alle spelers in deze branche."

Het is prachtig om te zien hoe het mkb zo bijdraagt aan de transitie in onze samenleving en economie, zoals de verduurzaming van bedrijvigheid, digitalisering van werkzaamheden en het tegengaan van kansenongelijkheid in het onderwijs en op de arbeidsmarkt. Met dit Jaarbericht Staat van het mkb wordt het grote belang van de kleine en middelgrote bedrijven voor de Nederlandse samenleving heel treffend in beeld gebracht. Graag belicht ik het belang van het mkb richting de economie van de toekomst op vier manieren: wat heeft ondernemen ons te geven?

Het mkb is allereerst van groot **economisch belang**. De ruggengraat van de Nederlandse economie wordt gevormd door ondernemingen die voor 99 procent mkb-ondernemingen zijn, waarin 70 procent van de werkgelegenheid wordt gevonden en 62 procent van de toegevoegde economische waarde wordt geleverd. Bij de gemiddelde burger, maar ook bij politici en bestuurders is dat niet altijd bekend. Het is daarom goed dat het Nederlands Comité voor Ondernemerschap

aandacht besteedt aan het mkb en zijn cruciale rol voor de Nederlandse samenleving, en daarover elk jaar weer helder rapporteert.

Niet alleen het grote economische belang van het mkb voor Nederland moet hier worden genoemd, maar ook zijn **innovatiekracht**. Belangrijk ook is dat het mkb leidend is in tal van essentiële innovaties waarmee we de toekomst tegemoet gaan. In het mkb worden de energietransitie en de circulaire economie heel tastbaar. Zo bracht een delegatie van het Comité en de SER een werkbezoek aan een bedrijf dat drones ontwikkelt die in staat zijn het onderhoud van windmolenparken op de Noordzee te ondersteunen. Een ander bedrijf dat we bezochten, verwerkte oude sportschoenen tot grondstoffen voor nieuwe sportschoenen. Als voorzitter van de Sociaal-Economische Raad kom ik het mkb vaak tegen in de ambities voor het verduurzamen van de Nederlandse (en internationale) samenleving. Het mkb speelt een cruciale rol bij het ontwikkelen en toepassen van innovaties en bij het in praktijk brengen van de transitie waarvoor we ons geplaatst zien, zowel in producten als in processen. Kortom, de weg vooruit wordt heel vaak geplaveid door het mkb.

Mkb-ondernemers vervullen met hun ondernemerschap bovendien een sociale functie en hebben daardoor grote **maatschappelijke waarde**. De buurtwinkel draagt bijvoorbeeld bij aan de sociale cohesie in de buurt. Veel mkb'ers regelen stageplekken voor jongeren, ook als die een migratieachtergrond of beperking hebben. Krimpgemeenten blijven leefbaar zolang mkb-ondernemers actief blijven in de gemeenschap. Dat staat – zeker in sommige regio's – wel steeds meer onder druk. Als het mkb verdwijnt komt de leefbaarheid in gevaar. Lokale bedrijven leveren immers ook werkgelegenheid voor bewoners. Een mkb-ondernemer wordt niet (alleen) gedreven door winst, maar ook door persoonlijke motieven en maatschappelijke betrokkenheid bij zijn of haar dorp, stad of regio. Voor de mkb'er is de samenleving niet abstract en ver weg, het zijn de mensen die je de hele dag om je heen hebt. Daar voel je een directe verantwoordelijkheid voor, daar wil je ook voor zorgen. Ondernemers en ondernemingen zijn onderdeel van die samenleving. De maatschappelijke meerwaarde van het mkb mag vaker hardop benoemd worden!

De mkb-ondernemer is in zijn economische activiteit vaak zo vervlochten met de onderneming (en alle zaken die daarmee te maken hebben) dat hij/zij de zakelijke activiteiten ook persoonlijk beleeft. De ondernemer is **mens** en 'leeft' zijn onderneming. We moeten daarom voor de mkb'er zelf ook de 'menselijke maat' in het oog blijven houden. Veel mensen zullen, net als ik, met plezier en bewondering de gedreven ondernemer aanschouwen die bijna dag en nacht vol enthousiasme met zijn onderneming bezig is.

De energie van die gedrevenheid wordt ingewikkelder en emotioneler als de omstandigheden van buitenaf onder druk worden gezet, zoals tijdens de coronaperiode of in de stikstofdiscussie. Maar ook als opvolging in familiebedrijven uitblijft. Ook dan gaat het niet alleen over zakelijke en economische omstandigheden, maar spelen menselijke en emotionele belevingen een grote rol in het gesprek over de toekomst. Ook hier is er behoefte aan menselijke maat en mee oplopen met ondernemers die dat nodig hebben.

"Kiezen we voor een vechteconomie of voor de typisch Nederlandse overlegeconomie? Ik kies voor dat laatste en dat is ook een keuze voor een sterk mkb"

Als voorzitter van de Sociaal-Economische Raad en afkomstig uit een familie van schippers en automonteurs voel ik me op al deze manieren zeer betrokken bij het mkb. In de taakstelling van de SER is er een directe relatie met het mkb. Volgens de wet moet

de Sociaal-Economische Raad niet alleen adviseren maar hebben we ook tot taak "het algemeen belang dienende werkzaamheid van het bedrijfsleven te bevorderen, alsmede het belang van het bedrijfsleven en de daartoe behorende personen te behartigen". In deze opdracht zitten verschillende elementen die ik een warm hart toedraag:

- We bevorderen dat het bedrijfsleven het algemeen belang dient.
- We behartigen de belangen van het bedrijfsleven én van personen.

Deze opdracht is hoogst actueel voor het huidige mkb. Juist nu, in een periode met grote veranderingen, is de vraag hoe ondernemingen kunnen bijdragen aan de **grote maatschappelijke opgaven** en hoe we daarbij de **menselijke maat** kunnen hanteren, zowel ten aanzien van mkb'ers als hun medewerkers.

In het kader van die opdracht ondersteunt de SER ondernemers bij de organisatie van medezeggenschap, een meer divers en inclusief personeelsbeleid en rond het leren en ontwikkelen van personeel. We houden daarbij de (on)mogelijkheden van mkb-ondernemingen in het oog. Recent pleitte de SER bijvoorbeeld voor de gerichte ondersteuning van het mkb bij sociale innovatie op de werkvloer, omdat kleine bedrijven niet vanzelf de menskracht kunnen vrijmaken om nieuwe manieren van werken te introduceren. Kennisdeling en ondersteuning op de werkvloer kunnen dan het verschil maken voor goed ondernemerschap richting de toekomst.

Het is zaak om maatwerk te leveren in de toegankelijkheid en aansluiting van opleidingen voor snel veranderende vaardigheden. Dit stelt eisen aan de werkgever en werknemer en het aanbod van opleidingen, maar ook aan de regelgeving en financiering van de overheid. Omscholing van medewerkers is bijvoorbeeld niet altijd helemaal door een mkb-ondernemer te bekostigen. De overheid zou breed ruimte moeten bieden om aan te sluiten bij specifieke situaties en doelgroepen, zoals met het kolenfonds is gedaan voor mensen die door milieumaatregelen hun werk verliezen in de kolensector.

Een vergelijkbare uitdaging is de menselijke maat in het betaalbaar houden van de energieprijzen. Een prikkel om energieverbruik terug te dringen is niet hetzelfde als een onverwacht en buiten-proportionele stijging van energiekosten. Een ambachtelijke bakker kan daarin niet vergeleken worden met een multinationalaal elektriciteitsbedrijf. In mijn waarneming doet de overheid enorm zijn best om in deze voorbeelden **maatwerk** te leveren. Dat is nodig en nooit klaar.

De SER adviseert over de middellange en lange termijn van onze economie en samenleving en streeft daarbij naar het voorkomen van polarisatie en het bevorderen van kansen op een goed leven voor iedereen. Dat geldt voor de monteur, maar ook voor de mkb'er. We blijven als SER zoeken naar de dialoog: luisteren naar elkaar, het willen begrijpen van elkaar en het samen vinden van manieren om de grote transities van onze tijd rechtvaardig te laten verlopen. Dat gaat over het kunnen bijscholen en omscholen, maar ook over vermindering van de regeldruk. En over ervoor zorgen dat werken en



ondernemen meer gaan lonen. Dat zijn ook binnen de SER niet altijd gemakkelijke onderwerpen, maar we zijn erop gericht met elkaar stappen voorwaarts te zetten. We staan echter wel op een kruispunt in de tijd, waarop we bewust een keuze moeten maken: willen we een vecht-economie waarin we louter in alle scherpste om de

schaarse ruimte, menskracht en natuurlijke hulpbronnen concurreren? Of versterken we de **typisch Nederlandse overlegeconomie** waarin we ervoor zorgen dat iedereen de grote veranderingen op een fatsoenlijke manier meemaakt? Ik kies voor dat laatste en **dat is ook een keuze voor een sterk mkb.**

"Grote vraagstukken als verduurzaming, digitalisering, internationalisering, houdbaarheid van de zorg en leven lang ontwikkelen zijn vraagstukken die in samenhang en met wederzijdse inspanningen moeten worden aangepakt"

De overeenstemming die we moeten zien te bereiken in onze overlegeconomie, gaat vooral over 'wat' we over en weer van elkaar mogen verwachten. Hoe ziet bijvoorbeeld bestaanszekerheid eruit? Hoe zorgen we in Nederland voor het verdienvermogen op de langere termijn? Welke ondersteuning krijgen burgers en ondernemers en wat moeten ondernemingen en burgers zelf doen? Welke investeringen doet de overheid en welke investeringen doen ondernemers en burgers zelf? Grote vraagstukken als verduurzaming, digitalisering, internationalisering, houdbaarheid van de zorg en leven lang ontwikkelen zijn vraagstukken die **in samenhang en met wederzijdse inspanningen** moeten worden aangepakt.

De mkb-ondernemer staat ook voor de grote opgave om

alle ontwikkelingen die we op ons af zien komen een plek te geven in de bedrijfsvoering. Elke ondernemer dient zich af te vragen hoe het personeelsbestand op peil blijft, wat er nodig is op gebied van digitalisering, van verduurzaming en energie. Wat de kansen en risico's zijn van internationalisering? Wat zijn de gevolgen van vergrijzing, ga je investeren of reorganiseren, uitbreiden of specialiseren, innoveren of bestendigen? Voor veel van die afzonderlijke vragen is ondersteuning beschikbaar. Een subsidiepotje hier, een training daar, een informatiepunt en een reeks aan websites. Maar ook veel – soms tegenstrijdige – regelgeving en verantwoordings-eisen. Dat moeten we voorkomen door mee op te lopen met de ondernemer waar dat nodig is en meerjarig helder te zijn over de eisen die aan het ondernemerschap gesteld worden.

Dat begint bij **samenhangend en consistent overheidsbeleid**. Ondernemers zijn bereid de handen uit de mouwen te steken en werken daarbij vaak samen met andere ondernemers. Om hun rol goed te spelen is een helder kader van regelgeving nodig, zodat ze weten waarin ze kunnen investeren op de langere termijn. Ondernemen moet immers ook lonen. De behoefte aan consistentie is heel breed. Het gaat over stalvloeren en elektrische auto's, maar ook over berekenbare, fiscale regelgeving. De SER ondersteunt de behoefte aan betrouwbaar en samenhangend overheidsbeleid.

In een turbulente tijd waarin politieke ontwikkelingen elkaar snel opvolgen en beleid voortdurend wordt betwist, is het juist belangrijk dat de uitvoering van het beleid voorspelbaar en samenhangend gebeurt. Hier ligt een grote uitdaging én kans voor iedereen die dit Jaarbericht tot zich neemt. Veel mkb-ondernemers doen het ons voor. En zij laten zien dat **samenwerken** veel voldoening schenkt. Mag dit een brede uitnodiging zijn om hen te volgen.

De genoemde bedrijven:

- Installatiebedrijf Kon in Hardinxveld-Giessendam, met directeur-eigenaar Desiree Kon (www.ibkon.nl)
- High Eye (Unmanned Aviation) in Dordrecht, met CEO Joost de Rooter (www.higheye.com)
- FastFeetGrinded (recycling footwear) in Heerhugowaard, met CEO/founder Danny Pormes (www.fastfeetgrinded.eu/nl/)



De superboeren van de Nederlandse maakindustrie

In een oud industrieel pand in Uift is een van de huiskamers van de maakindustrie in Nederland te vinden, CIVON Smart Business Centre, tevens thuishonk voor het Achterhoeks Centrum voor Technologie (ACT). Het ACT is een van de 7 Regionale Centra voor Technologie in Gelderland. Het zelfbewustzijn is sterk. “Wij zijn trots op onze uitvindingen, op de toegepaste technologie die hier vandaan komt. En vooral ook op onze manier van samenwerken. Het zit in ons DNA om kennis te delen en samen te werken. We kennen elkaar, we trekken naar elkaar toe, dat is al eeuwenlang zo. Veel dingen hier gaan met gesloten beurs. Studenten die bij ons opgeleid worden, worden betaald door de bedrijven”, aldus de enthousiaste innovatiemakelaar van het ACT, Harold Vulink. De Achterhoekse mentaliteit is speciaal, maar hoe ondernemersnetwerken hier functioneren levert lessen op voor iedereen.

Voor de gemiddelde Nederlander is Uift, gelegen tussen Doetinchem en de Duitse grens, onbekend. Toch zit hier een bloeiende en innovatieve maakindustrie. Met zo'n 700 bedrijven, waarvan er 300 echte mkb-bedrijven zijn van 2 tot 250 werknemers en 400 één-pitters die veelal de flexibele schil voor deze bedrijven zijn. We ontmoeten Vulink in de voormalige Afbramerij van de DRU-fabriek. DRU kennen we van vroeger. Dat was de fabriek die

pannen maakte van gietijzer met een beschermlaag van email. Je kunt zeggen dat de industriële toepassing van het emailleren hier is uitgevonden. Zo is het hier begonnen: de boeren vonden metaal (oer) in de grond. Dat was niet fijn bij het bewerken van het land, want daar gingen de landbouwwerktuigen op stuk. Dus wat deden ze? Vindingrijk als ze waren, haalden ze het oer uit de grond en scheidde het hoogwaardige metaal van de grond door het in een heet bad te doen. Dat deden ze in coöperatief verband, in een fabriek die ze samen bouwden en exploiteerden: de DRU-fabriek. De DRU-fabriek is er niet meer, maar innoveren doen ze nog steeds. Het aantal patenten per hoofd van de beroepsbevolking hier ligt hoog, zegt Vulink. De bijnaam van de supporters van voetbalclub De Graafschap, de Superboeren, krijgt nu betekenis.

Broedplaats voor toegepaste technologie

“Eigenlijk is mijn kantoor de auto die daar op de parkeerplaats staat”, zegt Vulink, “want ik ben eigenlijk altijd op pad. Hier in het CIVON, het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Oost-Nederland, organiseren we onze activiteiten.” Daarom hebben we hier afgesproken. Bij het gesprek schuiven ook twee ondernemers aan die actief zijn in het ACT: Wybren Jouwsma, oprichter en voormalig technisch directeur van Bronkhorst High Tech en ondanks zijn 80 jaar

ongelooflijk energiek; en Richard Kremer, DGA van Kremer Groep, een consortium van vier bedrijven met 180 medewerkers die zich richten op installatietechniek, ICT & Telecom industriële automatisering en duurzame technieken. Gijs Smeman van het CIVON loopt ook nog even langs, maar is vooral druk met zijn werk. Want het gonst van de activiteiten in het pand. Schoolklassen van het vmbo krijgen technieklessen, mbo- en hbo-studenten uit Doetinchem, Enschede en Arnhem/Nijmegen werken aan opdrachten van bedrijven, er worden gesprekken gevoerd met incubators en er is een werkplaats waar nu fietsen staan van de innovatieve fietsenmaker Van Raam.

Cross-overs

Lopend door de expo-ruimte komen we bij de stand van de Technologie & Zorg Academie. Daar krijgen we een paar resultaten te zien van cross-overs die duidelijk maken hoe de maakindustrie hier met toegepaste innovatie bezig is. Vulink wijst op Google Lens, de bril die in de zorg wordt ingezet om als verplegende bij wondbehandeling expertise-op-afstand direct en digitaal bij de hand te hebben en die het in de maakindustrie mogelijk maakt dat een minder ervaren onderhoudsmonteur hulp krijgt van een senior collega die op afstand meekijkt. Een ander mooi voorbeeld is de sensitieve, meebewegende lepel, bedoeld voor



Parkinson-patiënten. Allemaal toegepaste technologie. Vulink: "Door samenwerking zijn we sterk. We hebben hier veel cross-overs met diverse sectoren, zoals de gezondheidszorg, cybersecurity en agro. Over en weer leren we van elkaars technieken." ACT-bestuurslid Kremer vult aan: "Zo is in onze leerkring 'Remote business' een oplossing ontstaan voor de vraag van een bedrijf dat machines levert aan verre landen waar in onherbergzame gebieden vaak geen wifi is en dus de controle op machines wegvault. Hoe mooi is dat!"

Van innovatiemakelaar tot leerkringen en hackathons

De spil van het ACT is Vulink, de innovatiemakelaar. "Ik ben de enige betaalde kracht. Dat is belangrijk. Het moet niet te grootschalig worden. Ik ben degene die signaleert wat ondernemers bezighoudt, breng de ondernemers samen, zorg ervoor dat er bijeenkomsten en leerkringen georganiseerd worden en dat iedereen weet wat er gebeurt." Hij voegt nog iets toe dat hij cruciaal vindt voor de rol die hij heeft: "Je moet de mensen kénnen, echt vraag-gestuurd werken en de taal van de ondernemers spreken. We hadden hier ooit iemand die weliswaar de ondernemers sprak, maar er vooral op uit was om een 'agenda' te maken. Dat werkte niet. Je moet bij bedrijven langs, en vragen en doorvragen waar ze mee zitten. Dat vereist ook wat technische kennis, anders begrijp je elkaar niet."

Welke netwerkactiviteiten zijn er? Eens per jaar wordt het ACT-jaarevent georganiseerd, met zo'n 200 ondernemers uit het netwerk. "Dan vertellen we wat we gedaan hebben en halen sprekers met een interessant verhaal over de vloer. Het tekent de onskent-ons-mentaliteit hier dat dit altijd met gesloten

beurzen gaat." Belangrijker zijn de leerkringen. Er zijn diverse soorten leerkringen. Kremer: "De thematische leerkringen ontstaan gewoon, omdat er iets speelt bij meerdere ondernemers." Zo hebben we leerkringen over cybersecurity, energie, AI en waterstof, maar ook over remote business en ondernemerschapsthema's zoals digitalisering en automatisering. Daarnaast zijn er 1-op-1 verbindingen tussen ondernemers rond een vraag die een individuele ondernemer heeft. Of we organiseren een denktank. Vulink: "Dan vragen we wie wil meedoen. Per app ofzo. En dan heb je binnen de kortste keren 4 of 5 andere ondernemers die willen sparren. Meestal voor half 10 's ochtends of na 6 uur 's middags, want dan hebben ze even tijd. Dit soort denktank-sessie of hackathons vormen een snelle en oplossingsgerichte methode. Afhankelijk van het vraagstuk kijken we of er studenten kunnen meedoen, want er kan ook zomaar een leuke opdracht uitkomen."

"De boodschap aan de overheid is: laat ons het vooral zelf doen, bemoei je er niet teveel mee. Werk vanuit vertrouwen; daarvoor moet je elkaar kénnen"

Overheid op gepaste afstand

Voor ondernemers, door ondernemers: dat is een principe dat sterk werkt. Kremer: "Veel betalen we zelf, met alle aangesloten bedrijven. Toch is het heel belangrijk voor ons dat de overheid ook partner is, en meefinanciert." Vulink: "De provincie Gelderland betaalt de innovatiemakelaars van de Regionale Centra voor Technologie. In Groningen en Drenthe zie je dat de provincies dat niet voldoende doen, en dus komen daar bepaalde initiatieven niet goed van de grond. Het loont echt dat de overheid zo'n ruggensteun geeft." Jouwsma: "Maar – en dat vinden wij heel belangrijk – laat het voor en door ondernemers zijn. Dat is veel sterker. Natuurlijk moeten we ons goed verantwoorden, dat is logisch. Maar de boodschap aan de overheid is: laat ons het vooral zelf doen, bemoei je er niet teveel mee. Werk vanuit vertrouwen; daarvoor moet je elkaar kénnen. Mijn ervaring is dat vraag-gestuurd werken en het missie-gedreven beleid van de overheid op gespannen voet staan met elkaar." Jouwsma heeft het ontstaan van het ACT meegemaakt, in 2006. "Eigenlijk kwam het ACT voort uit een ergernis over de initiatieven daarvoor. De overheid zat er teveel bovenop. Innovatie moest. De schaal van organisatie werd te groot. Daar voelen ondernemers zich niet goed bij. Je krijgt dan ook te maken met controlemechanismen van de overheid, met beleidsprofessionals die het voor het zeggen willen hebben. Het werkte niet. En toen zijn we het ACT gestart, met een bestuur van ondernemers, en een overheid die nu op gepaste afstand blijft. Dat is cruciaal geweest voor de bloei en effectiviteit van de verschillende regio's van het RCT Gelderland."

"Als bedrijven opgaan in holdings, dan zijn ze feitelijk vaak niet meer mkb. Wij merken de gevolgen. Hun focus ligt ergens anders dan hier."

Innovatiefinanciering vanuit overheid hard nodig

"Innovatie gaat niet vanzelf. Het komt soms door toevalligheden of door onverwachte kruisbestuivingen van expertise", aldus Vulink. "Het is heel goed dat onderwijsinstellingen uit de regio goed zijn aangehaakt en studenten uit het mbo en hbo kunnen worden ingezet. Dat is interessant voor hen én voor ons." Vulink: "Innovatie kost geld. Want je produceert nog niks. En experimenten kunnen mislukken. Daarom is financiering vanuit de overheid heel hard nodig, vooral ook voor de kleinere ondernemers."

Kremer en Vulink vertellen met enthousiasme over de regionale ontwikkelingsmaatschappij Oost NL waarmee veel samengewerkt wordt en over het ondersteunende programma BOOST van de provincies Gelderland en Overijssel, over vouchers en groeiversnellers en over bedrijfscoaches die met een inleg van 250 euro voor 1500 euro ingehuurd kunnen worden. "Met Oost NL zijn we nu een financieringsinstrument aan het fijnlijpen, zodat die nog beter werkt voor ondernemers die er



gebruik van maken. Dat kan alleen maar als je vanuit de community georganiseerd samenwerkt."

Onder druk door ver-holding

Zorgen zijn er ook. Vulink: "De wereld verandert. En dat merken we hier natuurlijk ook. Steeds meer bedrijven in het mkb maken onderdeel uit van holdings. En die zijn vaak internationaal georganiseerd. Daarom heeft de overheid niet meer de invloed op het mkb zoals dat vroeger het geval was. Familiebedrijven zie je veranderen. Je ziet dat familiebedrijven in de verkoop gaan, omdat de volgende generatie niet meer rendabel kan ondernemen. Je ziet ook dat een bedrijf als ASML zijn vleugels uitslaat tot in de Achterhoek, vanwege de

ruimte en expertise die we hier hebben. Als bedrijven opgaan in holdings, dan zijn ze feitelijk vaak niet meer mkb. Wij merken de gevolgen. Hun focus ligt ergens anders dan hier. De regionale en lokale samenwerking tussen ondernemers, onderwijs en overheid wordt hierdoor gedwardsboomd. Of zoiets als gezamenlijke inkoop van een bepaald specialisme, dat wordt daardoor moeilijker, zo niet onmogelijk."

Meer weten:

www.act-nu.nl

www.rtcgelderland.nl

www.civon.nl



Prof.dr. Joris Knob, Tilburg University

Innovatieve ondernemers in spagaat: samen sterk of nog meer werk?

Er wordt veel van ondernemers gevraagd. Niet alleen moeten ze hun bedrijf draaiende houden in tijden van krapte op de arbeidsmarkt en hoge inflatie, we verwachten ook dat ze actief meewerken aan de grote transitie waar onze maatschappij voor staat. Om hieraan een bijdrage te leveren moeten ze innovaties ontwikkelen en implementeren. En zich zien aan te passen aan een snel veranderende omgeving. Bedrijfs- en verdienmodellen moeten in hoog tempo worden aangepast aan nieuwe technische mogelijkheden en maatschappelijke eisen. Dit is voor grote bedrijven al een enorme uitdaging, maar voor het mkb des te meer. Veel mkb-bedrijven hebben zelf niet alle benodigde middelen en kennis in huis. Het is dan ook geen verrassing dat veel mkb-bedrijven hun toevlucht zoeken in samenwerking in netwerken. Samen kun je middelen en kennis delen, schaalvoordelen bereiken en leren van elkaars fouten, zo is vaak de gedachte. Oftewel, samen sta je sterk. Het is alleen niet allemaal rozengeur en maneschijn. Wat leren we uit onderzoek over de voor- en nadelen van innoveren via het werken in ondernemersnetwerken?

Samen sterk

Er bestaat een enorme variëteit aan vormen waarin ondernemers samenwerken: van informele groepjes bevriende ondernemers tot formele samenwerkingen met een eigen rechtspersoon, en van zeer lokale netwerken georganiseerd rondom een bedrijventerrein tot internationale platformen. Het Nederlandse mkb is zeer actief in al dit soort vormen van samenwerking. Je zou zelfs kunnen stellen dat de hoge mate van samenwerking tussen bedrijven een van de 'geheimen' van de Nederlandse economie is. Ondanks dat Nederland 'slechts' rond het EU-gemiddelde schommelt waar het gaat om private uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling en zelfs iets onder het EU-gemiddelde voor publieke uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling, is Nederland een van de innovation leaders in Europa.⁵ Samenwerken bij het innoveren compenseert dus voor het relatief lage absolute niveau aan publieke en private investeringen in onderzoek en ontwikkeling en stelt ons in staat om tot de kopgroep van Europa te behoren wat betreft innovatie.

⁵ https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en

Dit patroon past goed binnen het concept 'open innovatie', dat bij zowel wetenschappers en beleidsmakers als bedrijven populair is. Open innovatie verwijst naar het idee dat innovatie niet alleen plaatsvindt binnen de grenzen van een enkel bedrijf (bijvoorbeeld in een R&D-afdeling), maar vooral gedijt bij samenwerking en het delen van kennis tussen verschillende organisaties. Deze manier van innoveren past beter bij de complexiteit van veel moderne producten en diensten en is beter in staat verschillende vormen van kennis (bijvoorbeeld technologische en sociale) bij elkaar te brengen. In dit licht bieden ondernemersnetwerken een platform voor bedrijven om hun expertise te bundelen, wat leidt tot bredere en diepere inzichten die op hun beurt innovatie versnellen. Ondernemersnetwerken zijn dus een van de manieren waarop kennis-*spillovers* tussen bedrijven kunnen plaatsvinden. Net zoals de *diversiteit* aan netwerken is er ook een grote diversiteit aan de *aard* van de kennis die zich in zo'n netwerk verspreid en de *manier waarop* dat gebeurt. Het kan gaan van het informeel delen van ervaringen met een bepaalde leverancier of sollicitant tijdens een borrel tot het formeel verlenen van een licentie op patenten of technologie tussen bedrijven.

Onderzoek laat zien dat ook kennis over verduurzaming in dit soort kennis-*spillovers* gedeeld wordt.⁶ Hierbij kan het gaan om het delen van kennis over duurzame technologische innovatie, maar ook over hoe om te gaan met nieuwe regelgeving, ervaringen met verschillende technologische opties en alle andere facetten van duurzaamheid.

Door de diversiteit aan kennis die in die netwerken gedeeld kan worden zijn de voordelen van samenwerking zeker niet beperkt tot alleen de meest innovatieve ondernemingen. Ook – of misschien wel juist – voor ondernemingen die (nog) niet goed weten waar te beginnen, met bijvoorbeeld verduurzamen, zijn netwerken een waardevolle manier om aan relevante kennis te komen en een eerste stap te zetten. Kennis-*spillovers* jagen naast innovatie namelijk ook imitatie aan. Door interactie met andere ondernemers wordt beter zichtbaar wat zij doen. En hoe zij dat doen. Dat vereenvoudigt het overnemen van de aanpak van een ander bedrijf en versnelt de verspreiding van best practices. Aangezien ruim de helft van de bedrijven aangeeft kennis en kunde voor verduurzaming te missen, is er alleen met imitatie een wereld te winnen.⁷

Samenwerking is dus van cruciaal belang. Interessant genoeg scoort Nederland goed op het gebied van

samenwerking tussen het mkb (1,6x EU-gemiddelde), maar zeker niet het hoogst binnen de EU.⁸ Landen als Finland (2,5x EU-gemiddelde), België (2,2x EU-gemiddelde) en Ierland (2,0x EU-gemiddelde) scoren nog hoger. Moeten we samenwerking dan (nog) meer gaan stimuleren? Dat is niet zonder meer verstandig. Het is namelijk niet zo dat nog meer samenwerken automatisch leidt tot betere (innovatie)uitkomsten, het levert namelijk ook meer werk op.

Nog meer werk

Op het eerste gezicht lijkt samenwerking vooral voordelen te hebben. Aan deze voordelen zitten echter grenzen. Deze grenzen zie je vooral opdoemen door coördinatieproblemen, wanneer met veel partijen tegelijkertijd moet worden samengewerkt. Maar ook door een gebrek aan kennisverwerkingscapaciteit bij bedrijven. Het onderhouden van samenwerking met veel (verschillende) partners met verschillende (soms tegengestelde) belangen vraagt veel tijd en aandacht. Deze tijd en aandacht kan niet besteed worden aan andere zaken besteed die relevant zijn voor het bedrijf. Als het aantal partners toeneemt, stijgen deze coördinatiekosten snel. Ook wordt het steeds lastiger om uit alle kennis die in de samenwerking beschikbaar is de relevante kennis te filteren. Een bedrijf kan zo veel verschillende (tegenstrijdige) kennis en ideeën op zich af zien komen, dat het die niet meer zinvol kan verwerken. Naast grenzen aan de voordelen kent samenwerking ook grote risico's en nadelen. Termen als kennis-

spillovers klinken heel neutraal, maar impliceren ook dat jouw kennis bij anderen terecht kan komen. Samenwerken betekent dus ook dat het moeilijker is om je kennis te *beschermen*. Vooral voor startups is het een groot risico als de kennis waarop zij een nieuw bedrijf willen bouwen bij andere bedrijven – en dus mogelijke concurrenten – terechtkomt.⁹ Als bedrijven gaan samenwerken zullen ze zich dus moeten voorbereiden op of wapenen tegen dit soort risico's.

Diverse onderzoeken laten zien dat meer samenwerken niet altijd leidt tot betere resultaten.¹⁰ Samenwerken levert wat op als het aantal partners beperkt blijft tot rond de 10 à 12. Als er intensief samengewerkt wordt, bijvoorbeeld bij het samen ontwikkelen van nieuwe producten of technieken, ligt het optimum zelfs rond de 3 partners. Deze optima kunnen iets verhoogd worden, als een bedrijf zeer goed scoort op het gebied van kennismanagement.¹¹ Maar zelfs dan blijft het noodzakelijk om selectief te zijn in het aangaan van samenwerkingen. Voor bedrijven die nog nauwelijks actief zijn in netwerken is het verstandig om daarin

6 N. Yang, Q. Liu en X. Wang, 'How does industrial coagglomeration affect regional green innovation? Evidence from Chinese cities' in: *Technology Analysis & Strategic Management* (2022), 1–14.

7 <https://www.rabobank.nl/kennis/d011302854-leiderschap-en-management-maken-verschil-in-transitie-naar-nieuwe-economie>

8 https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en

9 J. Knoben en R.M. Bakker, 'The guppy and the whale: Relational pluralism and start-ups' expropriation dilemma in partnership formation', in: *Journal of Business Venturing*, 34-1 (2019), 103-121.

10 K. Laursen en A. Salter, 'Open for innovation: the role of openness in explaining innovative performance among U.K. Manufacturing firms', in: *Strategic Management Journal*, 27 (2006), 131–150. G. Duysters en B. Lokshin, 'Determinants of alliance portfolio complexity and its effect on innovative performance of companies', in: *Journal of Product Innovation Management*, 28 (2011), 570–585.

11 L. Oerlemans, J. Knoben en M.W. Pretorius, 'Alliance portfolio diversity, radical and incremental innovation: The moderating role of technology management', in: *Technovation*, 33-6 en 33-7 (2013), 234-246.

Prof.dr. Joris Knobens (1981) is hoogleraar Strategie en Ondernemerschap aan de Tilburg School of Economics and Management. Hij doet onderzoek naar de invloed van de externe omgeving op de strategie en prestaties van (nieuwe) bedrijven. Hierbij kijkt hij vooral naar inter-organisatorische relaties en netwerken als de interface tussen bedrijf en omgeving.

actief te worden, maar voor bedrijven die dat al zijn is het niet per se beter om meer te gaan samenwerken.

Voordelen van samenwerken schieft verdeeld

Naast het feit dat simpelweg meer samenwerken niet altijd betere resultaten oplevert, is het ook belangrijk om te onderkennen dat de voordelen van samenwerken schieft verdeeld zijn tussen bedrijven. Sommige bedrijven plukken er zeer veel vruchten van, terwijl andere voornamelijk nadelen ondervinden.¹² Het onderzoek naar deze verschillen staat nog in de kinderschoenen, maar de eerste studies laten zien dat vooral de omvang van het bedrijf en de kwaliteit van de kennis die het bedrijf zelf bezit belangrijke factoren zijn die bepalen of, en zo ja, hoeveel voordeel een bedrijf haalt uit samenwerking.

¹² J. Knobens, A.T. Arikan, F. van Oort en O. Raspe, 'Agglomeration and firm performance: One firm's medicine is another firm's poison', in: *Environment and Planning A-Economy and Space*, 48-1 (2016), 132-153.



Kleine bedrijven met een beperkte kennisbasis lopen vrijwel geen risico op het weglekken van kennis en dragen vaak slechts beperkt bij aan de collectieve middelen die in de samenwerking beschikbaar zijn. Daarentegen missen ze niet zelden de capaciteit om de relevante kennis die beschikbaar is in het netwerk te identificeren en op te nemen.¹³ Daardoor profiteren deze bedrijven vaak zeer beperkt van samenwerkingen. Grote bedrijven met een sterkere kennisbasis dragen juist vaak veel bij aan het netwerk. Ze hebben immers relatief veel middelen, En anderen kunnen veel van hen leren. Ze krijgen er relatief gezien vaak minder voor terug, waardoor het netto-effect ook voor deze groep bedrijven vaak zeer beperkt, en soms zelfs negatief, is.¹⁴ Het zijn vaak de middelgrote bedrijven met een gedegen kennisbasis die het meeste voordeel halen uit samenwerking. Zij kunnen leren van de bedrijven met een sterke kennisbasis en hebben ook de capaciteit om dat te doen.

Naast verschillen tussen bedrijven bestaan er ook grote verschillen tussen netwerken.¹⁵ Sterk internationaal georiënteerde netwerken werken vaak 'beter' voor grote bedrijven dan puur lokale netwerken, terwijl netwerken gericht op een industrie of technologie vaak goed uitpakken voor relatief kleine bedrijven en bedrijven met

een zwakkere kennisbasis. Ook maakt het veel uit of het netwerk alleen bestaat uit bedrijven of dat er ook kennisinstellingen en overheidspartijen in participeren. Het totaalplaatje is dat een complex samenspel van eigenschappen van een netwerk en een bedrijf bepaalt wat het netto-effect van de samenwerking is. Dit netto-effect kan enorm verschillen tussen bedrijven wat de effecten van bijvoorbeeld beleid gericht op samenwerking lastig in te schatten maakt.

Implicaties voor ondernemers en beleid

Ondernemersnetwerken zijn belangrijk. Hun aantal zal in de nabije toekomst eerder toenemen dan afnemen. Het bedrijvenlandschap in Nederland dijt namelijk uit, vooral door de explosieve groei van het aantal zzp'ers. Daarmee groeit het aantal zeer kleine bedrijven waarvoor samenwerking noodzakelijk is om mee te komen in de economie. Dit zijn echter ook precies de bedrijven waarvoor samenwerking een grote uitdaging is, doordat de beschikbare tijd en middelen zeer beperkt zijn. Gelukkig zijn er steeds meer mogelijkheden om samen te werken via online platformen en sociale media. Deze maken het organiseren van virtuele netwerken en het delen van kennis op grote schaal mogelijk. Daarnaast zal de noodzaak voor samenwerking hoog blijven. De maatschappelijke transitie waar we voor staan, vragen een lange adem en zijn niet van vandaag op morgen opgelost.

Tegelijkertijd is het belangrijk voor ondernemers en beleidsmakers om niet 'blind' samen te werken of samenwerking onder alle omstandigheden te stimuleren. Een wildgroei aan samenwerkingsverbanden

ligt dan op de loer. De kwaliteit van samenwerking dient voorop te staan. Een beperkt aantal intensieve samenwerkingen levert meer op dan een groot aantal oppervlakkige samenwerkingen. De ongelijke verdeling van de voordelen van samenwerken maakt het vooral voor partijen die samenwerking willen stimuleren belangrijk om te kijken hoe je grote, sterke bedrijven aan boord brengt. Samenwerking is een soort 'collectief goed' waarbij sommigen relatief veel bijdragen. Succesvolle netwerken, zoals Brainport Eindhoven, laten zien dat het bouwen van een sterke collectieve identiteit hierbij een goede strategie kan zijn. Het feit dat "geen bedrijf, maar een regio als premium partner van een voetbalclub"¹⁶ optreedt, laat zien dat alle betrokken partijen hier inzien dat samenwerking collectieve voordelen oplevert, maar dat die voordelen niet per se voor iedereen even groot zijn of op hetzelfde moment optreden.

Samenwerken impliceert dus zeker meer werk, maar heeft ook de potentie om bedrijven en zeker ook kennisinstellingen en overheden, samen sterk te laten staan.

13 B.T. McCann en T.B. Folta, 'Performance differentials within geographic clusters', in: *Journal of Business Venturing*, 26-1 (2011), 104-123.

14 *Ibidem*, 132-153.

15 D. Speldekamp, J. Knobens en A. Saka-Helmhout, 'Clusters and firm-level innovation: A configurational analysis of agglomeration, network and institutional advantages in European aerospace', in: *Research Policy*, 49-3 (2020).

16 <https://brainporteindhoven.com/nl/ontdek/psv-en-brainport>



Stadslabs Sittard-Geleen en de kracht van het lokale ecosysteem

“Hier in Sittard-Geleen hebben we wel een stuk of 20 netwerken van en voor ondernemers: van diverse ondernemersnetwerken, winkeliersverenigingen tot special interest clubs zoals de Meiden van Sittard of Bedrijven Sittard-Geleen. Die zijn allemaal heel actief, maar richten zich vooral op het sociale netwerkaspect. We zijn niet zo gewend om elkaar de vraag te stellen: hoe word je als ondernemer beter? Met de MKB Green Deal springen we in dat gat. We dagen uit en faciliteren ondernemers bij hun vragen en issues. Zo kunnen we met z’n allen de stad mooier en beter maken.” Aan het woord is Leon Klinkers, zelf ondernemer en initiatiefnemer.

“Ik heb diverse startups opgezet, een tijd in het buitenland gewerkt en ben directeur Innovation Factory geweest bij de Limburgse innovatiecampus Brightlands”, vertelt Klinkers. “Ik wilde graag mijn ervaring hier inzetten. Zo is Stadslabs er gekomen in 2020, een onafhankelijk samenwerkingsplatform. Met een klein team faciliteren en verleiden we overheid, ondernemers, inwoners en maatschappelijke instellingen om samen te werken. Waarom? Om met z’n allen onze stad mooier te maken: aantrekkelijker, meer circulair en ondernemender.” Denis Crompvoets, beleidsadviseur economie van de gemeente, knikt instemmend: “Als gemeente staan we hier helemaal achter. Dit zijn de

bouwstenen van ‘Ambitieuze MKB Sittard-Geleen’, een aanpak die uitgaat van de kracht van het lokale ecosysteem. Zo voegen we faciliterend iets toe aan wat er aan ondernemersnetwerken en energie al is.”

“Het duurde even om te beseffen dat het delen van kennis meer voordan nadelen heeft”

Voor onze ontmoeting en gesprek over dit initiatief en de netwerkpraktijk van ondernemers zitten we in het prachtige hotel Merici, gelegen achter de basiliek Onze Lieve Vrouw van het Heilig Hart. Aangeschoven zijn ook de ondernemers Vital Verheggen (directeur-eigenaar van WellColl groep, een bedrijf met 130 medewerkers en op meerdere locaties actief in de autoherstel- en reparatiebranche), Carlo Eussen (algemeen directeur van de Zuyd Groep, een bedrijf actief in de schulden- en financiële dienstverlening) en Fons Bisscheroux (directeur-eigenaar van HBI Bisscheroux bv, een bedrijf dat armaturen voor noodverlichting maakt).

Vliegwiel

Klinkers: “Er is natuurlijk heel veel aanbod van cursussen en trainingen, heel aanbod-gedreven en vaak ook commercieel. Dat is prima, maar ondernemers weten vaak niet waar ze goed aan doen. Ze hebben vaak geen idee! Of hebben te weinig tijd om zich daarin te verdiepen. Ondernemers realiseren zich wel dat ze van alles moeten om bij te blijven, maar wat je met AI moet of überhaupt met digitalisering is voor velen een vraag die ze maar moeilijk kunnen beantwoorden. Onze kracht is dat wij werken vanuit de behoefte van de ondernemers die we hier lokaal ontmoeten.”

Begin vorig jaar is het initiatief genomen voor de MKB Green Deal. Het Stadslab heeft dat concreet gemaakt door vijf tracks of ontwikkelingsporen voor ondernemers te organiseren: ‘Toekomstbestendige business’, ‘Energie’, ‘CIRCO’ (circulair ondernemen), ‘Personeel’ en ‘Digitalisering’.

Klinkers vertelt verder: “Het eerste jaar was een voorzichtig succes. Bij de eerste tracks hebben een kleine 70 lokale ondernemers meegedaan. Alle begin is moeilijk. Het gaat stap voor stap. We richten ons niet op de innovators. Dat doet de regionale ontwikkelingsmaatschappij LIOF wel. Nee, wij richten ons op het ‘breed mkb’. En dan vooral op de ondernemers

die de ambitie hebben om zichzelf te verbeteren. Wij hebben de ambitie om het vliegwiel te zijn van de ambitieuze niet-koplopers, zeg zo'n 40 tot 50 procent van het mkb." Crompvoets zegt: "We hebben hier zo'n 7000 ondernemers, waaronder ook veel zzp'ers. We moeten ons niet blindstaren op aantallen. Maar als het de komende paar jaar lukt om 2000 ondernemers te bereiken en te bedienen, dan zijn we goed bezig." Voordeel lokaal netwerk naast al die andere "De MKB Green Deal aanpak zit nog maar op 10 procent van wat kan", zegt Verheggen. "Het mooie vind ik dat dit lokale kennisinitiatief ondernemers van kleinere en

grotere bedrijven en vanuit heel verschillende branches bijeenbrengt. Zelf zit ik als ondernemer in wel 12 of 13 netwerken: lokaal, regionaal en landelijk. Zo heb ik veel aan mijn branchevereniging BOVAG. Maar wat ik in mijn branche doe, beperkt zich tot de ondernemers in mijn branche. De kleinere schadeherstelbedrijven zitten heel erg naar mij te kijken als het gaat om innovatie en verduurzaming, want ik ben de grotere broer. Wat ik prettig vind aan de tracks in de MKB Green Deal, is dat het daar gaat om lokale deelnemers die een intrinsieke motivatie hebben."

Bisscheroux is ook supporter: "Het is heel laagdrempelig, niet overdag, en je legt daar contacten over de disciplines heen. Je zit er aan tafel met de banketbakker en de makelaar. Dit is een goede plek om te sparren over hoe je kunt innoveren. Nou, door te experimenteren." Eussen: "Het is ook een kwestie van 'geven', en niet alleen maar 'halen'. Het is zoals ze in de VS zeggen: 'pay it forward' – doe eerst iets voor een ander, dan komt er op een gegeven moment vanzelf wat terug." Bisscheroux: "Dat zie ik ook zo. Niet alleen hier, maar ook in de samenwerking met bedrijven in mijn tak van sport. We hebben een landelijke community, Skippa, waar in co-creatie wordt gewerkt, open sourced. Het duurde even om te beseffen dat het delen van kennis meer voor- dan nadelen heeft. Een van de voordelen is dat we in contact zijn gekomen met bedrijven die we anders nooit waren tegengekomen. Dat levert weer business op. Dat is wat openheid doet."

Klinkers: "We zijn net begonnen. Dit soort initiatieven heeft altijd tijd nodig. Er is natuurlijk ook koudwatervrees. Kennis delen zit niet zo ingebakken, ondernemers willen niet hun bedrijfsgeheimen vertellen. Het is mooi om te zien dat het niet lang duurt dat mensen openhartiger worden. Juist omdat ze met niet-concurrenten aan tafel zitten. Laatst hadden we een ondernemer die de vraag op tafel legde hoe hij zijn karretjes in Florida krijgt; nou, zelfs over zoiets concreets waar hij mee zat, kon hij in zo'n groepje sparren."

Faciliterende overheid

Veel ondernemers zijn zoekende: hoe tackel je problemen waar je in je eentje niet zo goed uitkomt.



Daarvoor biedt dit lokale platform een oplossing. Cromptvoets stelt: "Vergis je niet, ook de overheid is zoekende: hoe bereiken we de ondernemers in Nederland? De overheid doet van alles voor ondernemers, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) heeft ongelooflijk veel regelingen. Ondernemers zien door de bomen het bos niet meer of ze vinden het bos niet eens. De dienstverlening van de overheid sluit niet goed aan op de praktijk van veel ondernemers. Want wat is de core business van de overheid? Wetten, regels en budgetten. Daarmee lopen we als overheid vaak in de weg. De overheid moet wel een rol pakken, maar in mijn optiek niet dwingend maar faciliterend en informierend. Dat vinden we heel lastig. We moeten als gemeente niet de baas willen zijn, ons terughoudend opstellen. Niet institutioneel aanpakken, maar opgave-gericht. Stimuleren en financieren. Het vooral ondernemers zelf laten doen, en eventueel bijspringen met wat capaciteit. We hebben een wethouder, die zelf ondernemer is geweest. Die begrijpt dat. Het is de kunst om in overheidsorganisaties de 'tegen-kracht' die er vaak nog is om te turnen in 'mee-kracht'. Dat zie ik wel gebeuren."

Op avontuur

Cromptvoets gelooft in het concept van aansluiten op de lokale netwerken van ondernemers. "Je moet echt de behoefte van ondernemers centraal zetten." Hij ziet de potentie van het concept van de 'Ambitieuze MKB'-aanpak zoals Stadslabs dat uitvoert. In zijn rol als secretaris van de bestuurlijke MKB-themagroep van het G40-stedennetwerk vertelt hij: "Dit wordt een van de proeftuinen die de grote gemeenten gaan voorstellen



voor het project 'Verbetering dienstverlening aan het mkb' van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (en geïnitieerd door het Comité voor Ondernemerschap). We hebben inmiddels veel partners die dit initiatief dragen, want in 2022 hebben onder de vlag van een MKB Green Deal de Ondernemersvereniging Bedrijven Sittard-Geleen, de gemeente Sittard-Geleen, Stadslabs Sittard-Geleen, de regionale ontwikkelingsmaatschappij LIOF en Rabobank Zuid-Limburg West de handen ineengeslagen. Gezamenlijk willen wij ondersteuning bieden aan ondernemers."

Klinkers besluit: "Hoe het verder gaat, dat is echt een avontuur. Maar ik pleit ervoor bij de overheid: geef dit soort initiatieven de ruimte, zodat ze kunnen gaan vliegen. Wij zitten dicht op de ondernemers. KVK en RVO, sluit aan bij het omtrenten naar een lokale en

regionale aanpak van de dienstverlening aan het mkb. Omarm de kracht van het lokale ecosysteem. En geloof me, die power is er overal. Maar in Limburg werkt het anders dan in Brabant of ergens anders. Cromptvoets: "We geloven in de effectiviteit van deze lokale aanpak voor de dienstverlening aan het mkb. Met een aantal andere gemeenten, zoals Zwolle, Deventer/Apeldoorn, Dordrecht en Breda, gaan we onze ervaringen uitwisselen en de aanpak zo maken dat die is op te schalen naar andere gemeenten."

Meer weten:

www.stadslabssittardgeleen.nl/mkb-green-deal/

www.bsgonline.nl

[Gemeente Sittard-Geleen sluit partnerovereenkomst met MKB-Limburg](#)



Prof.dr.ir. Elco van Burg, Vrije Universiteit Amsterdam

Wie bel je? Inzicht in netwerken van ondernemers

“Welke vijf mensen ga je als eerste bellen om je product te verkopen?” Die concrete vraag is blijven hangen uit een van de commerciële trainingen voor ondernemers die ik ooit volgde. Vijf mensen, die je min of meer kent en waarvan je het telefoonnummer hebt. Misschien de bekende friends, fools and family die je wel op weg willen helpen. Om aan hen je nieuwe product te pitchen. Want zonder klant geen bedrijf. En iedereen die je kent, is een potentiële klant, of kan je misschien bij een klant brengen. Deze alledaagse kennis van ondernemers laat zien hoe belangrijk relaties zijn, voor ieder bedrijf. Of het nu gaat om het krijgen van klanten, informatie, reputatie, financiering of een vergunning – goede relaties spelen een belangrijke rol. Toch is de een beter in het gebruiken van haar of zijn netwerk dan de ander. En zit het ene netwerk ook beter in elkaar dan het andere. Gelukkig kunnen ondernemers zelf hun netwerk vormgeven – en zeker niet alleen door netwerkbijeenkomsten – om het in de gewenste richting te sturen. Daarvoor is het wel belangrijk om eerst even op een rijtje te zetten wat we nu precies weten over de verschillende uitkomsten van netwerken van ondernemers. En hoe werken die netwerken dan precies? De afgelopen decennia is daar veel onderzoek naar gedaan. Dit essay laat de interessantste inzichten uit dat onderzoek zien.

De rol van netwerken – uitkomsten

Wat is de rol van een netwerk voor een mkb-bedrijf? Onderzoek heeft zich heel lang gericht op de ‘prestatie’-uitkomsten voor een bedrijf in de zin van vergroting van omzet of winst. Dat effect is inderdaad meestal positief: hoe groter, sterker en

diverser een netwerk is, hoe meer dat oplevert voor een bedrijf.¹⁷ Dat is natuurlijk mooi nieuws, maar zegt nog niet zoveel over hoe netwerken dan bijdragen aan betere bedrijfsresultaten. Grofweg zijn er drie uitkomsten van netwerken te onderscheiden die een positief effect hebben op bedrijfsresultaten: het verkrijgen van middelen, het creëren van nieuwe kansen en het verkrijgen van legitimiteit of reputatie.¹⁸

Netwerken geven mkb'ers de middelen om te kunnen ondernemen. Vaak zijn de bekende friends, fools en family de eerste mensen die voor een nieuwe onderneming startkapitaal geven of die de eerste klant worden. In netwerk-termen noemen we dat ‘sterke verbindingen’ – mensen die middelen geven omdat ze vertrouwen hebben in de ondernemer, omdat ze op andere manieren al een lange en sterke band opgebouwd hebben. Zodra het eerste idee wat uitgewerkt is en er bijvoorbeeld een prototype is, kunnen andere partijen aan boord komen. Maar ook voor het verkrijgen van middelen van banken en investeerders zijn relaties belangrijk, misschien doordat iemand een goed woordje kan doen bij een investeerder. Deze middelen zijn trouwens niet alleen ‘harde’ middelen, zoals geld, maar kunnen ook ‘zacht’ zijn, zoals morele ondersteuning. Onderzoek laat zien dat in de eerste fase van een bedrijf vooral emotionele steun

17 Wouter Stam, Souren Arzlanian en Tom Elfring, ‘Social Capital of Entrepreneurs and Small Firm Performance: A Meta-Analysis of Contextual and Methodological Moderators’, in: *Journal of Business Venturing*, 29-1 (2014), 152–173.

18 Tom Elfring, Kim Klyver en Elco van Burg, *Entrepreneurship as Networking: Mechanisms, Dynamics, Practices, and Strategies* (Oxford 2021).

belangrijk is, terwijl andere hulp en advies altijd relevant is, ongeacht de fase van een onderneming.¹⁹

Netwerken geven ook informatie die nodig is om nieuwe kansen te ontdekken en te creëren, doordat ze toegang tot kennis bieden over bijvoorbeeld nieuwe technologie, nieuwe toepassingen, of ongeadresseerde klantvragen. Hierbij is het juist belangrijk dat er zogenaamde ‘zwakke verbindingen’ zijn, mensen die je wat meer oppervlakkig kent, zoals andere ondernemers op een bedrijfsterrein of collega’s van een brancheorganisatie. Want de mensen met wie iemand sterke banden heeft, hebben vaak bekende informatie. Van familie, vrienden en goede collega’s weet je wat ze weten en kunnen – dat leidt meestal niet tot radicaal nieuwe inzichten. Juist mensen die je niet zo vaak spreekt of die je min of meer toevallig tegen het lijf loopt, kunnen informatie hebben die tot compleet nieuwe ideeën en ondernemerskansen leidt.

Om als bedrijf klanten en middelen te krijgen is het belangrijk dat mensen het bedrijf vertrouwen. Is het een bedrijf dat levert wat het zegt? Zijn de ondernemers betrouwbaar? Zorgt het bedrijf goed voor de omgeving? Als je nog niet eerder met een bedrijf te maken hebt gehad, zoals bij een nieuwe startup, is dat lastig te beoordelen. Opnieuw zijn hier netwerken belangrijk. Een aanbeveling van een vriend, collega of een ander bedrijf zegt meer dan een ronkende tekst op internet.²⁰ Tegelijkertijd kunnen relaties hier ook een negatief effect hebben: als een bedrijf in opspraak raakt, kunnen andere bedrijven die nauw gerelateerd zijn daar nadelige gevolgen van ondervinden.

Hoe werken netwerken?

Hoe kun je als mkb-ondernemer nu deze positieve netwerk-effecten bereiken? Onderzoek laat zien dat netwerken niet altijd een positief effect hebben. Het is zeker niet zo dat hoe groter een netwerk is, hoe beter het is. Waar hangt dat dan van af? Kortgezegd zijn er vijf manieren waarop een netwerk deze effecten genereert: inbedden, toegang verkrijgen, overdragen, diversifiëren en socialiseren.²¹ Ieder van deze manieren vraagt verschillende netwerksamenstellingen, wat dus grote gevolgen heeft voor welk netwerk je als ondernemer zou willen hebben.

- **Inbedden.** Door nieuwe relaties op te bouwen door actief op zoek te gaan naar nieuwe contacten, persoonlijke relaties in te zetten voor je bedrijf en ‘slapende’ connecties weer actief te maken of te investeren in bestaande relaties, zorg je voor een sterkere inbedding in een netwerk van sociale relaties. Dat levert vooral zogeheten ‘sterkere’, vertrouwde relaties op, die nuttig zijn om bijvoorbeeld middelen in de vorm van financiering te krijgen.
- **Toegang verkrijgen.** Als ondernemer krijg je informatie over de beschikbaarheid van de middelen, nieuwe kansen en andere informatie via je brede netwerk. Belangrijk is hier om veel relaties te hebben, zodat je juist veel mogelijkheden hebt en veel kleine beetjes aan informatie krijgt. Bestaande, sterke relaties kunnen hier naar nieuwe, nog niet verbonden mensen leiden die je verder kunnen helpen. Via LinkedIn en andere social media kan dit erg handig, omdat je kunt kijken welke relaties jouw eigen vrienden, collega’s en kennissen hebben. Opbouwen van zo’n breed netwerk kan ook via netwerkbijeenkomsten, ondernemerscommunities en bijvoorbeeld een rotaryclub.
- **Overdragen.** Om echter middelen of diepgaande kennis van iemand te kunnen krijgen, is het nodig dat de relatie eerst ‘sterk’ genoeg is; dat er voldoende vertrouwen of formele waarborgen zijn. Voor ‘overdracht’ is dus bij een ‘zwakke’ of nieuwe relatie nodig dat deze relatie sterker wordt, door vaker contact te hebben, kleinere transacties te doen, soms in combinatie met een formele overeenkomst.

19 Kim Klyver, Benson Honig en Paul Steffens, ‘Social Support Timing and Persistence in Nascent Entrepreneurship: Exploring When Instrumental and Emotional Support Is Most Effective’, in: *Small Business Economics*, 51-3 (2018), 709–734.

20 Toby E. Stuart, Ha Hoang en Ralph C. Hybels, ‘Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures’, in: *Administrative Science Quarterly*, 44-2 (1999), 315–349.

21 Elco van Burg, Tom Elfring en Joep P. Cornelissen, ‘Connecting Content and Structure: A Review of Mechanisms in Entrepreneurs’ Social Networks’, in: *International Journal of Management Reviews*, 2-4 (2022), 188–209.

- **Diversificeren.** Een van de grote nadelen van een netwerk met veel 'sterke', vertrouwde relaties, is dat er een soort bubbel ontstaat waarbij iedereen elkaar kent, nieuwe connecties niet meer gelegd worden en nieuwe informatie moeilijk doordringt. Daarom is het belangrijk om als ondernemer relaties met verschillende mensen en bedrijven te onderhouden. Dat geeft toegang tot verschillende soorten aan middelen en informatie, die mogelijk nieuwe combinaties opleveren met de kennis en middelen die je zelf hebt. Het is zelfs mogelijk dat je zo een 'makelaarspositie' inneemt (broker), waarbij je twee losstaande netwerken met elkaar verbindt. Dat geeft als bedrijf ook commerciële mogelijkheden, omdat je zo kennis, producten en services kunt ontwikkelen en aanbieden waar bedrijven in je oorspronkelijke netwerk nog geen toegang toe hadden. Soms springt de overheid hier in en vervult een makelaarsrol door bedrijven aan elkaar te verbinden die iets voor elkaar kunnen betekenen. Daarbij kun je denken aan gemeenten, provincies, ministeries, regionale ontwikkelingsmaatschappijen, Invest-NL, Techleap, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en de KVK of de netwerkregisseurs die door hen worden ingezet.
- **Socialiseren.** Om 'legitimiteit' en reputatie op te bouwen met een nieuwe onderneming of die van een bestaand bedrijf te versterken of te onderhouden, zijn relaties belangrijk. Een bekende strategie is om een nieuw of klein bedrijf te verbinden met een bekend, groot bedrijf en zo te profiteren van de reputatie van dat andere bedrijf.



Elco van Burg is hoogleraar Organisatietheorie, vice-decaan onderzoek en hoofd van de sectie Organisatietheorie aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij is gepromoveerd aan de Technische Universiteit Eindhoven in ondernemerschap. Zijn onderzoek richt zich op het snijvlak van organisatietheorie en ondernemerschap, met veel aandacht voor sociale netwerken, nieuwe vormen van organiseren en het belang van waarden in organisaties. Daarnaast is hij onder andere actief in een sociale onderneming in Indonesië.

Mechanisme	Vereiste netwerk-karakteristieken	Positieve effecten	Mogelijke negatieve effecten
1. Inbedden	Sterke relaties, die onderling ook verbonden zijn	Via inbedding in een netwerk kun je nieuwe relaties opbouwen met mensen die je via- via leert kennen en die je verder kunnen helpen. Je kunt zo vertrouwde informatie en middelen verkrijgen.	Inbedding kan leiden tot zogeheten lock-in, waardoor je weinig nieuwe informatie en middelen meer bereikt. Ook is wederkerigheid erg belangrijk, dus inbedding komt ook met de verwachting dat je anderen helpt en daar tijd aan besteed.
2. Toegang verkrijgen	Veel relaties, zwakkere relaties	Toegang tot nieuwe middelen en informatie. Flexibiliteit, omdat je makkelijk van het ene contact naar het andere kunt gaan.	Een groot netwerk van 'zwakke' relaties waarbij ieder van die relaties mogelijk nieuwe informatie heeft, kan leiden tot informatie-overload, waarbij de capaciteit ontbreekt om informatie te verwerken, en kan veel tijd gaan kosten.
3. Overdragen	Sterke relaties	Verkrijgen van middelen diepgaande kennis. Toegang tot nieuwe, relevante contacten door aanbevelingen.	Beperking van flexibiliteit doordat 'sterke' relaties tijd kosten en verwachten dat je ook hen helpt. Aanpassing is moeilijk en het laat vaak weinig capaciteit voor het verkennen van nieuwe relaties, waardoor er minder toegang is tot nieuwe kennis.
4. Diversificeren	Veel relaties met verschillende soorten mensen en bedrijven	Veel diversiteit aan informatie en middelen die mogelijk nieuwe combinaties oplevert met eigen kennis en middelen.	Het moeilijk zijn om nieuwe, diverse kennis en middelen op een zinvolle manier te combineren met de eigen kennis en middelen; dat vergt specifieke vaardigheden en creativiteit.
5. Socialiseren	Strategische verbindingen met bepaalde bedrijven of mensen	Reputatie verbetert en dat maakt het makkelijker om andere, nieuwe relaties aan te gaan.	Negatieve reputatie-effecten kunnen optreden als er een relatie is met een partner die een negatieve reputatie heeft of ontwikkelt.

Welk netwerk is nodig?

Welk netwerk heb je nu nodig als ondernemer? Dat hangt van een aantal factoren af. Ten eerste is de vraag: Wat wil je bereiken? Gaat het om het verkrijgen van meer middelen, meer kennis, of juist het bouwen van een goede reputatie? Dat vereist verschillende netwerkkenmerken, zoals hierboven uitgelegd. Zelfs verschillende kennisvragen hebben specifieke netwerken nodig. Als je in de breedte op zoek bent naar kennis en nieuwe kansen wilt ontdekken, is het belangrijk een breed en divers netwerk te hebben. Als je bepaalde specialistische kennis zoekt, zoals over wet- en regelgeving, kun je waarschijnlijk beter investeren in een aantal goede relaties met specialisten en andere ondernemers die hier kennis van hebben. Een andere belangrijke factor is: wat is het type bedrijf? Ben je vooral gericht op consumenten en moet je er veel bereiken? Dan heb je andere netwerken nodig, dan wanneer je B-to-B diensten aanbiedt aan het grootbedrijf. Daarnaast wijst onderzoek erop dat het ook nogal uitmaakt of je voldoende netwerkvaardigheden hebt in je bedrijf.²² Je kunt wel heel enthousiast flink aan het netwerken slaan, maar als je niet in staat bent om al deze nieuwe connecties te onderhouden, dan is het weinig effectief. Een laatste belangrijke vraag is in welke fase een bedrijf zich bevindt.²³ Een startup heeft een ander netwerk nodig, waarschijnlijk met veel

22 Zie bijvoorbeeld: Indre Maurer en Mark Ebers, 'Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-Ups', in: *Administrative Science Quarterly*, 51-2 (2006), 262–292. Voor een overzicht zie: Van Burg, Elfring en Cornelissen, *ibidem* (2022).

23 Martha A. Martinez en Howard E. Aldrich, 'Networking Strategies for Entrepreneurs: Balancing Cohesion and Diversity', in: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17-1 (2011), 7–38.

'zwakke' relaties om de kansen verder te ontwikkelen en te exploreren in combinatie met een klein aantal sterke connecties die het mogelijk maken om financiële middelen, emotionele steun en eerlijke feedback te krijgen. Als de kapitaalbehoefte toeneemt, neemt de noodzaak voor meer sterke relaties toe. In een latere fase, als er nieuwe producten ontwikkeld moeten worden, kan juist een meer divers netwerk belangrijk zijn.

Wat kun je doen om je netwerk te verbeteren?

Hoe kun je nu concreet aan de slag om je netwerk te verbeteren? Het is als eerste belangrijk dat je duidelijk hebt dat je doel helder is. Is het nodig om een groter netwerk te krijgen en zo bijvoorbeeld meer toegang tot nieuwe informatie? In de energietransitie, bijvoorbeeld, spelen veel onzekerheden een rol en kan het nuttig zijn om een breed en divers netwerk op te bouwen, om zo toegang te hebben tot veel verschillende soorten kennis. Of heb je juist behoefte aan financiële middelen of verdergaande samenwerking en moet je daarom aan de slag met het bouwen van sterke relaties? Een mkb-bedrijf wat vooral een betere reputatie wil ontwikkelen kan juist gaan zoeken naar een goede relatie met een krachtige en bekende partner.

Zodra dit doel helder is, kun je op verschillende manieren te werk gaan. Onderzoek laat zien dat netwerken best goed zijn vorm te geven, je kunt daar heel bewust aan werken.²⁴ Het vergt echter wel serieus werk, zeker als je nog aan het begin staat van een nieuw

24 Balagopal Vissa, 'Agency in Action: Entrepreneurs' Networking Style and Initiation of Economic Exchange', in: *Organization Science*, 23-2 (2012), 492–510.

netwerk, bijvoorbeeld als je in een nieuwe sector aan de slag gaat of uitbreidt naar een ander land. Een van de bekende strategieën om zo'n netwerk op te bouwen is om te proberen eerst een relatie op te bouwen met een contact die een goede, bekende reputatie heeft. Als die je vervolgens weer kan introduceren bij anderen, gaat het een stuk makkelijker. Blijft staan dat ook dit begin moeilijk is. In een onderzoek onder Zweedse startende ondernemers bleek dat velen van hen moeite hebben om door de eerste fase heen te komen, waarbij je probeert contacten op te bouwen maar dat het maar niet lijkt te lukken.²⁵ Alleen door goed te leren van de reacties, niet de moed te verliezen en stug door te gaan blijkt op een gegeven moment een netwerk te ontstaan dat steeds minder 'werk' nodig heeft. Op een gegeven moment worden deze startende ondernemers zelf benaderd door anderen. Dat is de fase waarop het netwerk duidelijk een 'eigen' bestaan begint te leiden.

Gezien de positieve effecten die een goed netwerk – maar ook de negatieve effecten van een minder goed netwerk – kan hebben op een bedrijf, is het van groot belang om hier serieus aandacht aan te geven. Als het doel helder is, kan op een gerichte manier actie ondernomen worden om het netwerk verder vorm te geven. Overheids- of semi-overheidsorganisaties kunnen hier soms een rol vervullen door netwerken in kaart te brengen en bedrijven met elkaar in contact te brengen.

25 Mariëtte Kaandorp, Elco van Burg en Tomas Karlsson, 'Initial Networking Processes of Student Entrepreneurs: The Role of Action and Evaluation', in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44-3 (2020), 527–556.



Circulaire hub verrassende generator van nieuwe kennis en contacten

“Weinig bedrijven worden uit zichzelf circulair. Of zoeken naar kennis om circulair te ontwerpen. En toch wil de overheid dat ons land 50 procent circulair is in 2030 en 100 procent in 2050. Dat is nogal wat,” zegt Iris Grobben, programmamanager bij CIRCO, een uitvoeringsprogramma van de Topsector Creatieve Industrie, in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. “Voor ondernemers is het lastig als ze iets moeten dat hun verdienmodel aantast. De meeste bedrijven zijn gericht op sell more, sell faster. Om ondernemers mee te krijgen moet je het anders aanpakken: verleiden, laten zien dat ze niet de enige zijn, relevantie laten zien en perspectief geven. Maar vooral: het vertrekpunt nemen vanuit de business: hoe kun je hiermee geld verdienen?” De CIRCO-methode is inmiddels een beproefd recept, met lessen voor de aanpak van andere transities in het economische domein. Interessant is hoe ondernemers en hun netwerken hierbij een rol spelen.

In een circulaire economie draait alles om waardebehoud. Producten worden zó ontworpen dat ze lang meegaan, en eenvoudig gerepareerd, vernieuwd, hergebruikt en uiteindelijk hoogwaardig gerecycled kunnen worden. Eenmaal gewonnen grondstoffen kunnen zo eindeloos worden (her)gebruikt. Onderzoek toont aan dat een economie die volledig circulair is, zelfs kan leiden tot een CO₂-reductie van 45%.

Gewoon gaan dóen, mét je toeleveranciers

Grobben neemt ons mee naar GMM Luchttechniek, een familiebedrijf in Vaassen dat in ruim 60 jaar is uitgegroeid tot specialist in fabricage, levering en montage van luchtkanalen tot en met complete afzuig- en ventilatiesystemen. Rutger Visch, de jonge algemeen manager van GMM en oud-deelnemer van CIRCO, leidt ons rond in zijn bedrijf. “We doen opdrachten die een hoge moeilijkheidsgraad hebben, bijvoorbeeld voor Paleis 't Loo en VDL. Ons probleem in de luchttechniek is dat niks standaard is, alles is maatwerk. Dat betekent ook dat we veel rest-materiaal hebben. Wij zoeken vooral de oplossing in standaardisatie en losmaakbaarheid. Hierdoor kunnen systemen na gebruik elders opnieuw ingezet worden.” Hij zoekt ook oplossingen in het gebruik van andere materialen, zoals gerecyclede kunststoffen en gerecycled glas en zand in plaats van gegalvaniseerd staal. Sinds twee jaar werkt GMM met een innovatieve techniek, *Aeroseal*, waarmee oude installaties van binnenuit gereinigd en geseald worden. “Met deze duurzame klimaattechniek dragen we bij aan circulariteit, omdat we zo zorgen voor waardebehoud. De levensduur van het systeem wordt verlengd en de energie-efficiëntie wordt verbeterd.” Hij zegt ook: “Dat gaat niet vanzelf. En het gaat met kleine stappen. Circulair ondernemen moet je gewoon gaan dóen. Mét je toeleveranciers. In de praktijk zie ik nu in mijn bedrijf projectleiders die zo gemotiveerd zijn dat

ze streven naar 100 procent circulair. Voor technici zoals zij is het: alles of niks. Dat is niet realistisch. Ik zeg dan: voor nu is 60 procent circulair ook goed genoeg.”

Weten hoe je ondernemers kunt verleiden

Hoe kom je als ondernemer er toe om in de boot te stappen van circulair ondernemen? En wat brengt het hen? Voor het gesprek daarover schuiven ook aan: Wouter Hooman van Hollander Techniek, een technische dienstverlener uit Apeldoorn, en twee *business developers* van de regionale ontwikkelingsmaatschappij Oost NL annex CIRCO-trainers Martijn Kerssen en Alex van Geldrop. Kerssen: “Er zijn natuurlijk ondernemers die denken: het zal mijn tijd wel duren. Circulair produceren kost gewoon meer, producten gaan vaak langer mee, bij aanbestedingen valt ‘circulariteit’ nog te vaak weg tegen ‘prijs’ en delen van kennis en bedrijfsgeheimen doe ik niet.” Visch voegt daaraan toe: “Er zit nog veel wetgeving dwars bij hergebruik. Dat is soms een belemmering of het wordt als een belemmering gezien, terwijl het soms best kán.” Hooman laat de andere kant zien: “Ondernemers zijn gevoelig voor een paar dingen. Er is grondstoffenschaarste, dus je moet wat. Het is ook een imago-kwestie: als je aantrekkelijk wilt zijn voor jonge werknemers, zul je duurzaamheid en circulariteit serieus moeten nemen als bedrijf. En wat je ook ziet is dat bedrijven zich realiseren dat er regelgeving aankomt vanuit de EU, met name de ESG-wetgeving en de



CSRD-eisen waarmee we de komende jaren te maken krijgen.”²⁶ Grobben vult aan: “Bedrijven kijken natuurlijk ook naar elkaar en steken elkaar aan. Dat faciliteren we met filmpjes over succesverhalen.” Het is opmerkelijk dat onder de bedrijven die circulair ondernemen, veel familiebedrijven zijn. Visch: “Onze bedrijfscultuur is gericht op de langere termijn, op samenwerking en op relaties. We denken na over de consequenties van ons ondernemerschap op de volgende generaties.”

Wie kennen we?

Grobbe: “Je begint met een missie: 50 procent circulair in 2030. Die hebben we vertaald naar een doelstelling: 10 procent van de 40.000 maakbedrijven hierin zien mee te krijgen. Om zoveel mogelijk bedrijven en ontwerpers te bereiken en te mobiliseren heeft CIRCO een ecosysteem van tientallen partners ontwikkeld. Met 9 CIRCO-hubs in 9 regio’s in Nederland. CIRCO is zowel in Nederland als in 21 andere landen actief in de sectoren maakindustrie, kunststoffen, bouw en consumptiegoederen. Inmiddels zijn in Nederland zo’n 2000 bedrijven, waarvan zo’n 280 uit Oost Nederland, gemobiliseerd en opgeleid, minder dan we ons voorgenomen hadden maar toch een mooie score. Uit onderzoek blijkt dat tweederde van de deelnemende bedrijven daadwerkelijk aan de slag gaat met circulair

ondernemen, en dat nog eens een kwart zegt het voornemen te hebben dat te gaan doen. Zo ontstaan stap voor stap nieuwe, circulaire producten, diensten en *business-modellen*. En circulaire waardeketens. De circulaire economie groeit, bottom-up en als een olievlek.”

"Door de CIRCO-tracks ontstaat een netwerk van partners waarmee je samen aan vernieuwende, circulaire oplossingen kunt werken"

Kerssen: “In deze regio begonnen we al in 2017 met pilotprojecten. Toen CIRCO zich meldde, ging de ambitie omhoog. We hebben de koppen bij elkaar gestoken met de organisaties die hier actief zijn en die op hun beurt de directe contacten met bedrijven hebben, de *business developers* van Oost NL en de Rabobank hier, de regioafdelingen van branches zoals FME en de Koninklijke Metaalunie en de innovatiemakelaars die worden betaald door de regionale of lokale overheid. We vroegen ons af: ‘Wie kennen we? Wie zouden er willen meedoen? Zijn er potentiële sleutelspelers die partner-bedrijven in hun keten kunnen interesseren?’

Dat doen we via de persoonlijke netwerken en contacten. Want bedrijven in beweging krijgen via nieuwsbrieven en sociale media, dat werkt niet. In 2021 organiseerden we een seminar. En zo begon het.”

Innovatiemakelaars zijn goud

Grobbe: “We zijn workshops en trainingen gaan geven aan groepjes van 10 bedrijven. CIRCO levert het trainingsmateriaal en de *tools*, de organisaties de trainers. Tijdens een eerste driedaagse *track* maken de bedrijven voor zichzelf een circulaire propositie. Zo starten we. Maar daar blijft het meestal niet bij. Maar liefst 70% van de bedrijven start met implementatie; daarbij ontstaan ook weer nieuwe ontwerp vragen. Daarvoor worden terugkom-dagen georganiseerd en aanvullende tools ontwikkeld en ingezet. Dat doen we via het kennisplatform Circonnect. Ook werken we samen met de deelnemers een plan uit, toetsen op haalbaarheid, bouwen er een *business-model* op.” Kerssen: “De CIRCO-*hub* Oost is ingebed in een bredere ‘reis’, waarbij bedrijven na deelname breed ondersteund worden bij hun vervolgstappen. Dat kan gaan om het vinden van partners, maar ook om de verschillende opties voor financiering te inventariseren en te onderzoeken.”

26 De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is een richtlijn van de EU die bedrijven verplicht om vanaf 2024 te rapporteren over hun impact op mens en milieu. ESG staat voor Environmental, Social & Governance; dat houdt in dat factoren als energieverbruik, klimaat, beschikbaarheid van grondstoffen, gezondheid, veiligheid en goed ondernemingsbestuur worden meegewogen bij de selectie en het beheer van deelnemingen in bedrijven.

"De innovatie- makelaars hebben de contacten, zij kennen de ondernemers, zij brengen de onder- nemers bij elkaar"

Ieder heeft zijn rol. De innovatiemakelaars binnen het programma zijn de hulptroepen van de CIRCO-hub. Zij hebben veel contacten, zij kennen de ondernemers, zij brengen de ondernemers bij elkaar. Oost NL helpt ondernemers verder, bijvoorbeeld met financiering. Denk aan instrumenten als de groeiversneller-voucher van 10.000 euro of aan doorgeleiding naar specifieke risicofinanciering. Ook worden ondernemers bewust aan elkaar gekoppeld. Visch noemt een voorbeeld: "Ik denk heel concreet aan digitaliseringsoplossingen of ontwerp- en tekenprogramma's waarvoor je de expertise van elders nodig hebt. Dat is normaal gesproken best een zoektocht, maar in de CIRCO-hub kom je makkelijker aan wat je nodig hebt en ben je dus beter in staat een investeringsbeslissing te nemen." De ondernemers zijn het er unaniem over eens: meedoen met de CIRCO-track heeft hen veel gebracht. Visch: "Als bedrijven werken we al jaren op operationeel gebied samen in projecten. Door de CIRCO-track weten we elkaar nu ook op strategisch gebied te vinden." Hooman: "Door deelname aan de CIRCO-track ontstaat er een netwerk



van partners waarmee je samen aan vernieuwende circulaire oplossingen kunt werken. Circulaire ideeën kunnen we nu direct met GMM bespreken. Door de CIRCO-track weten we elkaar nu te vinden."

Jonge vreemde ogen

Het is interessant dat in het netwerk van de CIRCO-hubs ook hogescholen meedoen. Die hebben een rol die niet onderschat moet worden. Kerksen: "Lectoren van diverse hogescholen hebben met hun studenten meegedaan in de CIRCO-tracks. Dat resulteerde in opdrachten voor studenten. Als er een student op de

werkvloer aan de slag is met circulariteit, dan denk je wel: hier moet we wel wat mee doen. Vreemde ogen dwingen. Op de hogescholen zie je ook steeds meer *design thinking* in het curriculum, multidisciplinaire methodieken die circulair ondernemen en produceren enorm vooruit helpen. Zo komt de verandering van denken en doen ook van de generatie die nu opgeleid wordt."

Meer weten:

www.circonl.nl

www.jeroenhinfelaar.nl/whitepaper-leren-van-circo/

www.boostsmartindustry.nl/circulair



Voorzitter Jacco Vonhof van MKB-Nederland en voorzitters van branche- en ondernemersverenigingen:

"Beste overheid, sluit beter aan op de ondernemersnetwerken die er al zijn"

Niemand heeft ze geteld, maar er zijn naar schatting zo'n 2000 lokale ondernemersverenigingen in Nederland. Ze zijn er in soorten en maten. Groter en kleiner. Voor de winkelstraat of het bedrijventerrein. Soms professioneel georganiseerd, maar heel vaak drijvend op de vrijwillige inzet van een paar leden. Met de lokale ondernemersverenigingen worden de banden aangehaald", zegt voorzitter Jacco Vonhof. Als het even kan, bezoekt hij er elke maand één. Een ondernemersvereniging kan 'mkb lokaal'-partner worden van MKB-Nederland. "Dat kost niks. We wisselen vooral kennis uit: wat speelt er in het Haagse en wat speelt er lokaal en regionaal?" Hij raadt de rijksoverheid, inclusief de grote uitvoeringsorganisaties RVO en KVK, aan om in de dienstverlening aan het mkb, meer aan te sluiten op de lokale netwerken van ondernemers. "Laat als overheid de dingen landen daar waar het werkt. Bedenk geen nieuwe structuren, maar versterk alsjeblieft wat er al is."

Vonhof: "MKB-Nederland vertegenwoordigt ruim 200.000 ondernemers die via brancheorganisaties lid zijn. Daarnaast richten we ons op zo'n 200

ondernemersverenigingen. We hebben inmiddels goed contact met zo'n 70 daarvan. In de meeste gevallen zijn dit ondernemersverenigingen die 'goed' georganiseerd zijn. Daarmee bedoel ik dat ze een bepaalde grootte hebben en een vorm van professionele, betaalde ondersteuning. Ze zijn allemaal anders, en dat is helemaal prima. Laat die duizend bloemen maar bloeien. De kracht is dat de ondernemers in die lokale netwerken meestal niks hebben met elkaars specifieke *business*, want ze hebben allemaal andere soorten bedrijven, maar ze hebben des te meer met elkaars omgeving waar ze zich ook samen voor inzetten."

20.30 uur

Voordat Vonhof verder van wal steekt, wil hij eerst wat duidelijk maken. "Het mkb zorgt voor 70 procent van de werkgelegenheid in Nederland. Dat is enorm. Maar bedenk ook dat een gemiddeld mkb-bedrijf 6 tot 7 werknemers heeft. Daar bekijken we ons wel eens op. De praktijk is dat deze ondernemers vooral heel druk zijn met hun bedrijf. Hun dag is snel gevuld met de dagelijkse dingen. Ik zeg wel eens gekserend: 'Als we het in Den Haag over de agenda voor 2030 hebben, dan denken veel ondernemers dat je het hebt

over 20.30 uur 's avonds, als hij of zij op de bank ploft.' Deze ondernemers hebben geen hr-manager, geen pr-medewerker en geen ICT-medewerker. Ze doen het vaak zelf. Erbij. Die ondernemers heb ik voor ogen als ik mijn werk doe als voorzitter. Op dat peloton richt ik me, én op de kopgroep, de voortrekkers die anderen kunnen uitleggen hoe zij zaken aanpakken. Ondernemers, het 'brede mkb', hebben een overheid nodig die duidelijk is over de koers, consistent is in beleid en die hen begrijpt, die rekening houdt met hun schaal en mogelijkheden. Ze hebben veel aan een brancheorganisatie die informatie over regelgeving en trainingen op maat aanbiedt, én aan mede-ondernemers bij hen in de buurt met wie ze kunnen sparren over dingen waar ze tegenaan lopen."

Duidelijke overheid

Vonhof vertelt hoe hij denkt over ondernemersnetwerken: over brancheverenigingen en lokale ondernemersverenigingen. Hij plaatst zijn verhaal tegen de achtergrond van de verhouding tussen overheid en bedrijfsleven. "We hebben met z'n allen een enorme opgaven, bijvoorbeeld op het gebied van klimaatverandering. Dat vraagt om een overheid die normeert, de bandbreedte aangeeft en niet alles tot in

detail dichtregelt. De overheid doet er goed aan duidelijk te zijn en koersvast. Dat is niet eenvoudig, want hoe vaak is de politiek niet de oorzaak van wispelturigheid en jojo-beleid?" Hij vraagt zich af hoe we in ons land er voor gaan zorgen dat ondernemers, en dan vooral ook die vele kleine ondernemers in het zo diverse mkb, kunnen meedoen met de transities. "Hoe maken we dat mogelijk? Dat is voor mij de hamvraag. En dan heb ik het niet over die paar ondernemers die hun tijd uitzitten en bewust onbekwaam blijven. Nee, ik heb het over de ondernemers die goed zien dat ze zich zelf moeten vernieuwen om in de maalstroom mee te kunnen, die gewoon het goede willen doen."

Vaarbewijs

Een hoeksteen in zijn betoog is het woord 'vertrouwen'. "We zijn een *low trust society* geworden. En dat is jammer. De overheid is te voorzichtig geworden en wil met wet- en regelgeving elk risico uitbannen. Uitgangspunt is niet de grote meerderheid die het goed doet, maar de paar slechteriken die het fout doen. We moeten weer terug naar *high trust*. En ja, ook naar *high penalty*, als de regels die we hebben afgesproken echt met voeten worden getreden." Hij neemt het op voor ondernemers die fouten maken, maar het wel goed bedoelen. Ondernemers die een formulier of iets niet helemaal goed invullen, worden daarvoor bestraft. Ze moeten alles perfect doen. Alsof fouten maken niet heel menselijk is!" Hij maakt een vergelijking met het halen van zijn vaarbewijs onlangs. "In mijn examen had ik niet alle vragen goed. En toch haalde ik het en kreeg ik mijn vaarbewijs. Veel ondernemers hebben het gevoel dat ze van de overheid alle vereisten en vragen perfect goed moeten hebben om te mogen ondernemen."

"Zeg ondernemers vooral wat ze niet moeten doen, maar geef vertrouwen op de vraag hoe ze het wel willen gaan doen"

Vonhof pleit ervoor ondernemers meer vertrouwen en meer ruimte te geven. Bijvoorbeeld om te experimenteren. En om problemen, ondanks een aantal regels die soms ook nog eens tegenstrijdig zijn, snel op te lossen. Als voorbeeld noemt hij het aanpakken van de netcongestie en het terugleveren van zonnepanelenstroom aan de netbeheerders. Iedereen ziet dat daar kansen liggen, bijvoorbeeld als bedrijven op een bedrijventerrein als collectief 'energie-terugleverancier' willen worden, maar er zijn nu nog regels en juridische hobbels die in de weg staan. "Ik hoor vaak van ondernemers terug: de overheid kijkt te vaak naar onmogelijkheden, te weinig naar mogelijkheden. Mijn boodschap is: zeg ondernemers vooral wat ze niet moeten doen, maar geef vertrouwen op de vraag hoe ze het wel willen gaan doen. En geef ook de middelen om het uit te voeren."

Onderschatting van ondernemersnetwerken

Ondernemers zoeken elkaar op om problemen op te lossen. Vonhof: "Dat gebeurt vaak in een informele setting. Doordat ondernemers elkaar kennen. Of doordat ze elkaar treffen in netwerken die er zijn of

die gewoon zijn ontstaan omdat er een probleem was dat opgelost moest worden. Die netwerken zijn ongelooflijk belangrijk. De waarde van die informele ondernemersnetwerken wordt onvoldoende onderkend. Ik zeg niet dat de loketten van de overheid waardeloos zijn. Integendeel, we hebben de overheid nodig. We hebben ook de instituties nodig. Want solidariteit is best moeilijk te organiseren als je het helemaal vrijwillig laat. Maar de onoverzichtelijkheid van de instituties en de bureaucratie, die kunnen we missen als kiespijn. Ik denk dat de overheid er goed aan doet niet *topdown* te blijven denken, maar weer de aansluiting te zoeken bij de basis, bij de werkvloer, en het weer eenvoudiger te maken. En om netwerken zoals ondernemersverenigingen en brancheverenigingen te benutten als partners in de transitie van vandaag."

Die ondernemersverenigingen moeten dat wel kunnen. Vonhof: "Vanuit MKB-Nederland vinden we het belangrijk dat ondernemersnetwerken uitvoeringskracht hebben naar hun leden, bijvoorbeeld omdat ze enige omvang hebben en iets van betaalde secretariële ondersteuning. Alleen elkaar informeel ontmoeten bij een hapje en een drankje is niet genoeg." Vonhof roept ondernemers op om zich goed te organiseren. En de overheid om de helpende hand te bieden waar het niet vanzelf gaat.

Het land in

Vonhof wil zijn verhaal niet alleen vertellen in de Haagse Malietoren, maar haalt er ondernemers bij om zijn punten te maken. We gaan naar Groenendijk Bedrijfskleding in Woerden en ontmoeten daar Marijke Vuik, voorzitter van brancheorganisatie Koninklijke



Vergeet me niet!
Dit is
Miss you!

Kar
2

Kar
3

"Benut netwerken zoals ondernemersverenigingen en brancheverenigingen als partners in de transitie van vandaag"

Horeca Nederland en zelf horecaondernemer in Delft, André van der Heijden, voorzitter van de Ondernemerskring Woerden OKW) en eigenaar van Purple Haze Sound Lights, en Marien Groenendijk, bestuurslid van de Ondernemerskring Woerden en ook voorzitter van Ondernemend Woerden. Groenendijk geeft een rondleiding door zijn bedrijf. Lopend door de showroom en de bedrijfshallen wordt wel duidelijk dat heel veel overheidsorganisaties en bedrijven hier klant zijn voor hun bedrijfskleding. "Ik ben er trots op dat we ons pand circulair hebben verbouwd, met medewerking van MVO-Nederland. En ook dat veel kleding tegenwoordig terugkomt en ge-*refurbished* wordt. We maken onze kleding tegenwoordig zo, dat knopen, logo's en andere strips er vanaf vallen in een soort magnetron."

Ondernemers houden elkaar scherp

Dit verhaal over verduurzamen en circulair ondernemen is iets wat direct de belangstelling heeft van de andere ondernemers. Kijken in elkaars keuken en elkaars verhaal horen geeft inspiratie, al ziet de bedrijfspraktijk er voor ieder anders uit. Vuik: "In mijn horecabranche hebben we bijvoorbeeld te maken met *single used plastic*, waarbij de idee is dat er minder plastic wordt gebruikt maar de praktijk is dat er meer plastic in ons milieu komt. Hoe moeten we dit probleem tackelen? Dat kun je niet in je eentje oplossen." Van der Heijden

noemt andere voorbeelden: "We kunnen elkaar inspireren en verder helpen bij het elektrificeren van onze bedrijfsauto's of het gebruik van het energienet. De overheid doet er goed aan om aan te sluiten op de praktijk van ondernemers. Wij kunnen in onderling overleg echt wel veel oplossen. Maar de overheid is vaak te afwachtend, te traag, of zegt dat het zus of zo moet. Soms is de overheid regelrecht een hindermacht. Kijk, als het te lang duurt, dan hoeft het van ons ook niet meer. Geef ons de ruimte om te experimenteren, om te gaan dóen!" Hij vertelt over een energiescan op de bedrijventerreinen in het naburige Montfoort waarmee inzichtelijk is welke bedrijfspanden wel en welke niet *energyproof* zijn. "Je kunt het direct zien. Dat werkt als een soort *naming & shaming*. Dat is goed voor het onderlinge gesprek."

Complementair

Van der Heijden: "Je kunt als ondernemers wel schoppen tegen de overheid, maar dat is niet vruchtbaar. Je zult moeten samenwerken. Op alle niveaus, lokaal, provinciaal en landelijk, hoe gelaagd en ondoorzichtig dat voor ons als ondernemers vaak ook is." Groenendijk vult aan: "Ik geloof er echt in, dat ondernemers elkaar, als ze zich goed organiseren in brancheverenigingen én ondernemersverenigingen, echt véerder helpen. En ook de overheid. Die heeft er alle

belang bij, want zo heb je ingangen naar elkaar. Het is trouwens ook een manier om de 'schreeuwers' wind uit de zeilen te nemen." Brancheverenigingen zijn er in soorten en maten. Sommige zijn goed georganiseerd, andere minder. Vuik legt uit hoe Koninklijke Horeca Nederland is georganiseerd. "Net als de overheid zijn we op drie niveaus georganiseerd: we hebben een landelijk kantoor hier in Woerden, we hebben 12 regio's met regiomanagers en lokale afdelingen in elke stad of dorp met zo'n 1200 vrijwillige bestuurders. Vanuit ons landelijke kantoor bieden we lobby aan, ondersteuning en advies op regelgeving en op allerlei bedrijfs- en transitievraagstukken die voor onze leden van belang zijn. Onze lokale bestuurders overleggen met de gemeente. Natuurlijk kan er van alles beter, daar werken we aan." De lokale ondernemersverenigingen hebben een andere focus dan brancheverenigingen. Bij hen gaat het vooral om zaken als: voldoende ruimte voor bedrijven, bereikbaarheid en infrastructuur, de energievoorziening, de veiligheid van bedrijventerreinen, de personeelskrapte en de samenwerking met onderwijsinstellingen.

Instinctieve manier van werken afleren

Hoe is het in Woerden georganiseerd? Woerden heeft een winkeliersvereniging, een paar ondernemersverenigingen in de kernen Harmelen, Zegveld en Kamerik, een ondernemersvereniging op een bedrijvenpark, een zzp-netwerk en met de Ondernemerskring Woerden (OKW) een platform voor alle mogelijke mkb-ondernemers. Van der Heijden vertegenwoordigt de OKW in het Platform Bedrijven Utrecht West. Groenendijk is bestuurslid van de OKW en voorzitter van Ondernemend Woerden.

In die rol vertegenwoordigt hij de gezamenlijke lokale ondernemersverenigingen in de contacten met de gemeente Woerden. Ondernemend Woerden, de Ondernemerskring Woerden en het Platform Bedrijven Utrecht West heeft een secretariaat met een betaalde kracht. "Dat werkt. Niet in de laatste plaats omdat de gemeente Woerden het goed doet. Die neemt ons serieus en werkt met ons samen vanuit een open, luisterende houding. Daarbij komt dat als we wat afspreken, de gemeenteambtenaren echt dingen oppakken en ons faciliteren." Vonhof vult aan: "Dit is mooi, want het gaat in veel gemeenten niet zo goed als hier. Dan zit een ondernemersvereniging bij een welwillende wethouder aan tafel en worden er mooie ambities uitgesproken. Maar vervolgens gaat een ambtenaar ermee bezig. Voor je het weet overvleugelen de ambtenaren de ondernemers. En moet het gaan zoals de ambtenaren vinden dat het moet gaan. Zij denken trouwens meer in onmogelijkheden dan in mogelijkheden. Dat is demotiverend. Veel ambtenaren moeten hun instinctieve manier van werken afleren. Ik stel twee dingen voor. Eén: dat ondernemersverenigingen zich goed organiseren, want dat is in hun eigen belang. En twee: dat ambtenaren zich meer dienend opstellen en hun hulp aanbieden. Het gaat te vaak over *rechtmatigheid*, maar we moeten elkaar vinden op *doelmatigheid*. Dán kunnen er mooie dingen gebeuren."

Meer weten:

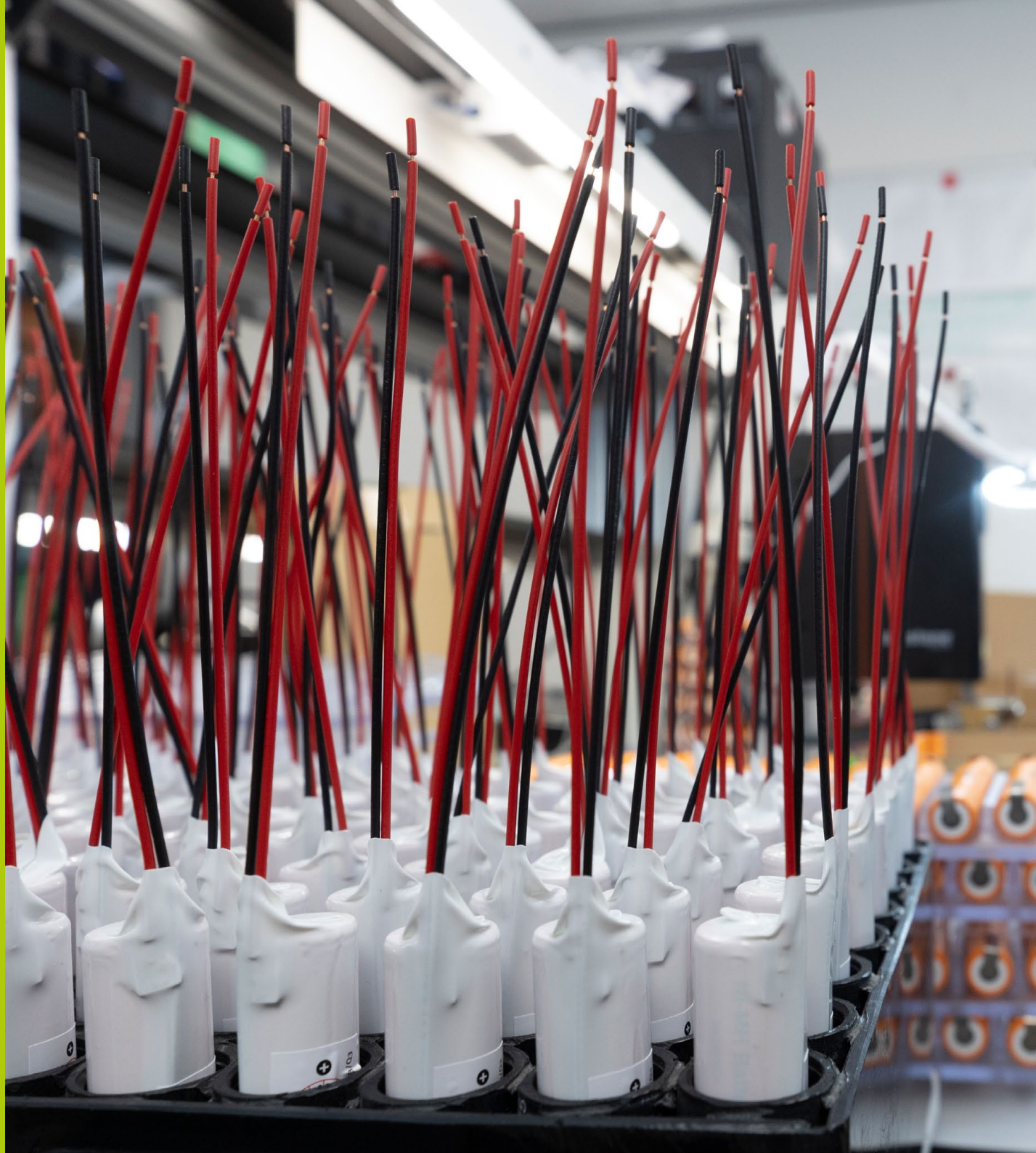
www.ondernemendwoerden.nl

www.okwwoerden.nl

www.mkb.nl/leden

www.khn.nl/de-vereniging







Katern 4: Voortgang programma- lijnen Comité

Inleiding

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap is ingesteld door de minister van EZK en zet zich in voor duurzame groei van het mkb. Om dit goed te doen worden de trends en ontwikkelingen in het mkb gevolgd, de analyse wordt gepubliceerd in het Jaarbericht Staat van het mkb. Ook geeft het Comité gevraagd en ongevraagd adviezen aan het kabinet. Door middel van publieke optredens zoals werkbezoeken en deelname aan diverse events en netwerkactiviteiten van ondernemend Nederland, maakt het Comité zichtbaar waar het kansen ziet. Hierbij wordt nauw samengewerkt met branche- en ondernemersorganisaties, ministeries en uitvoeringsorganisaties, en instanties zoals de Sociaal-Economische Raad (SER), NLgroei, Stichting MKB-Financiering, Qredits en de Buitenboordmotor.

Het Comité hanteert voor het werk dat het doet drie zogeheten programmalijnen:

1. toegang tot financiering;
2. toegang tot talent;
3. versterking van ondernemerschap.

Dit katern van het Jaarbericht biedt een overzicht van de voortgang op deze terreinen. We stippen daarbij beleidsmatige ontwikkelingen aan en memoreren activiteiten en (advies)producten van het Comité in het afgelopen jaar.

1 Update programmalijn: Financiering

Financiering blijft een heet hangijzer voor veel ondernemers. Het is niet genoeg dat zij de weg kénnen, er moeten vooral begaanbare wegen zijn naar financiering. Er is geen *silver bullet* om dit te realiseren, zoals bijvoorbeeld een 'MKB-bank'. De kunst is om het hele stelsel – bancaire en non-bancaire, privaat en publiek – te laten doen wat het moet doen. Het Comité zet zich in om de toegang tot en de vindbaarheid van mkb-financiering te verbeteren.

Versterking eigen vermogen

Het Comité adviseerde in 2021 tot de oprichting van een fonds voor versterking van het eigen vermogen van het mkb middels een *quasi-equity* product: 'Q4C'. Naar aanleiding hiervan stelde het kabinet middelen beschikbaar voor een pilot. Op grond van gesprekken met financiers heeft de minister van EZK geconcludeerd dat een *quasi-equity* product niet de meest voor de hand liggende oplossing lijkt te zijn voor het financieren van investeringen in productiviteitsverbetering, digitalisering en verduurzaming. Vooral voor kleine investeringen blijkt dit product lastig te zijn. Via het huidige instrumentarium, waaronder de BMKB-Groen en indirect de Dutch Alternative Credit Instrument (DACI) worden ondernemers ook ondersteund in de financiering van deze doelen. Een MKB Duurzaamheidslening wordt aangeboden door het samenwerkingsverband van Qredits, de Provincie Overijssel en Energiefonds Overijssel. Van de voor Q4C beschikbare middelen resteert nog 9,4 miljoen euro. Het doel is de solvabiliteitspositie van het mkb te versterken en de toegang tot andersoortige financiering te vergroten. Hierdoor krijgen mkb-ondernemers ruimte om te investeren in groei en in belangrijke transitie als verduurzaming en digitalisering.¹

Verbetering data mkb-financiering

Het Comité heeft het initiatief genomen voor een verkenning van knelpunten en mogelijke oplossingen op het gebied van mkb-financiering. Daartoe zijn gesprekken gevoerd met verschillende stakeholders. Hieruit bleek dat de beschikbare data over mkb-financiering al jaren tekortschiet: er is geen goed beeld van de omvang en de werking van de markt en eventuele maatregelen kunnen op basis van de huidige data niet voldoende worden onderbouwd. In het afgelopen jaar heeft het Comité met De Nederlandsche Bank, de Nederlandse Vereniging van Banken, Stichting MKB Financiering en het Ministerie van EZK gesproken over mogelijkheden om de

¹ Begroting Ministerie EZK 2024.

datavoorziening over de mkb-financieringsmarkt te verbeteren. Minister Adriaansens (EZK) heeft laten weten dat een eenmalige data-uitvraag uitgaat naar alle betrokken partijen om op basis daarvan een eerste pilot-rapportage te maken.² De resultaten moeten uitwijzen of de methodologie hanteerbaar en bruikbaar is voor analyse en beleid.

Mededeling van de Europese Commissie: steunpakket voor het mkb

Belangrijk nieuws kwam van de Europese Commissie. Die publiceerde in september een steunpakket voor het mkb met maatregelen om het mkb op korte termijn verlichting te bieden, het concurrentievermogen op de lange termijn te vergroten en het ondernemingsklimaat en de interne markt in de EU te versterken.

Het pakket bevat:

- een voorstel voor een richtlijn inzake belastingvereenvoudiging voor het mkb
- een voorstel voor een verordening ter bestrijding van betalingsachterstanden en
- een reeks niet-wetgevende maatregelen voor betere regelgeving, toegang tot financiering en beschikbaarheid van talent.

Verder gaf de Commissie aan te werken aan een geharmoniseerde definitie van kleine midcap-ondernemingen en een herziening van de huidige mkb-definitie om daarmee ontvankelijk te zijn voor de behoeften van bedrijven die de financiële drempels van de mkb-definitie zijn ontgroeid.

Financieringsakkoord

Op 29 september 2023 heeft minister Adriaansens (EZK) in een Kamerbrief over mkb-financiering een aantal maatregelen aangekondigd om de financieringsmarkt voor het mkb te verbeteren. Zo wil zij een Financieringsakkoord voor elkaar krijgen met bancaire en non-bancaire financiers, ondernemersorganisaties en de overheid. Het Comité juicht toe dat deze partijen afspraken maken, bijvoorbeeld over de doorverwijzing van afgewezen financieringsaanvragen.

2 Update programmalijn: Toegang tot talent

Voor mkb-ondernemers is *human capital* een voorwaarde voor succes. Om te zorgen voor voldoende toegang tot talent is een goede arbeidsmarktinfrastructuur essentieel. Arbeidsmobiliteit en goed werkgeverschap is daarvoor essentieel, mkb-ondernemers moeten hierin beter worden ondersteund.

De arbeidsmarkt is nog altijd krap en daarmee vormt het vinden en behouden van personeel een grote uitdaging voor het mkb. Daarom is samenwerking tussen ondernemers, passende regelgeving vanuit de overheid, aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en de inzet op een inclusieve arbeidsmarkt cruciaal.

Verbetering arbeidsmarktinfrastructuur

In oktober 2022 presenteerde het kabinet de uitgangspunten voor de uitbreiding van de arbeidsmarktinfrastructuur. Een belangrijk aandachtspunt voor het Comité hierbij is de werking van de nieuwe structuur voor en in het Nederlandse mkb. Met het Ministerie van SZW is afgesproken dat het Comité hierover inbreng levert, mede gebaseerd op de *lessons learned* in eerdere werkbezoeken met de SER.

² Kamerbrief over financiering voor het mkb door minister Adriaansens (EZK), 29 september 2023. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/09/29/kamerbrief-mkb-financiering>



Bestuurlijke werkconferentie in de Rode Olifant in Den Haag, over de verbetering van de dienstverlening aan het mkb, geleid door kwartiermaker Rob Schouten.



Tien punten voor een arbeidsmarkt die werkt voor en in het mkb

I. Mobiliteit van mensen gemakkelijker maken

De infrastructuur voor de arbeidsmarkt moet op een aantal fundamentele punten worden verbeterd:

4. Data delen
Iedereen in beeld, alle banen in beeld, inzicht in de "GAP"
5. Skills-based werken
Focus op vaardigheden en niet zozeer op diploma's.
6. Verleggen van gelden
 - niet alleen gericht op inactieven, niet alleen sectoraal
 - van ontslagvergoeding naar proactieve transitie
7. Opschalen en exporteren van bewezen successen
Er zijn verschillende vormen van samenwerking op lokaal en regionaal niveau. Leg geen mal over Nederland, maar zorg ervoor dat de best practices worden verspreid.
8. Tekortsectoren leidend laten zijn
Maak een prioriteit van de sectoren met de grootste behoefte aan personeel.

II. Aantrekkelijker maken om werkgever te zijn

Het moet voor ondernemers aantrekkelijker worden om werkgever te zijn en om mee te bewegen met de economische omstandigheden (op- en afschalen, contractvormen, arbeidsvoorwaarden):

9. Gecombineerd werkgeverschap
Ondernemers moeten samen de werkgeversverantwoordelijkheid kunnen dragen, zodat werknemers onder één contract bij verschillende bedrijven kunnen werken
10. Verlaag risico's voor ondernemers om werkgever te zijn
Een collectieve voorziening voor bv. doorbetaling bij ziekte kan voorkomen dat ondernemers het niet aandurven om mensen in dienst te nemen.
11. Laat werkgevers verantwoordelijkheid delen in regio/branche
Maak het mogelijk dat ondernemers samen voldoen aan verplichtingen (bv. voor LLO, tegen discriminatie). Gebruik daarvoor de verschillende bestaande vormen van samenwerking.

III. Ondernemers beter ondersteunen

Ondernemers moeten beter worden ondersteund door het stelsel van publieke/private dienstverleners (zie advies Dienstbare Dienstverlening):

12. Dienstverlening versterken
Creëer privaat-publieke centra die vraag gestuurd werken, lokaal/regionaal, zichtbaar voor mkb, vraaggericht, o.b.v. data.
13. Maatwerk voor mkb
Verdeel MKB in grootte voor meer gerichte ondersteuning. Zie segmentatiemodel Comité (2020).



Jacques van den Broek, voorzitter van het Comité, maakt zijn statement op het podium van het Jaarevent van NLgroei.

Het Comité spreekt over deze 'Top-10' met verschillende stakeholders, om te bevorderen dat het perspectief van ondernemerschap en mkb voldoende aan bod komt bij de versterking van de arbeidsmarkt. Daarbij wordt samengewerkt met de Buitenboordmotor. In gesprek met ondernemers en andere betrokkenen wil het Comité concrete suggesties doen.

O2LAB

Het programma O2LAB, een initiatief van het Comité, richt zich op de verankering en (door-)ontwikkeling van ondernemerschapsonderwijs, kennisdeling hieromtrent en het bereiken van synergie tussen de vele bestaande initiatieven. Het programma wordt sinds 2019 uitgevoerd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), in opdracht van het ministerie van EZK en onder auspiciën van het Comité.

Na vier jaar is O2LAB uitgegroeid tot een succesvol stimuleringsprogramma voor ondernemerschapsonderwijs, met dank aan landelijke netwerken, koepelorganisaties, wetenschappers en lectoren. De waarde van O2LAB wordt door onderwijsinstellingen inmiddels (h)erkend. Steeds meer onderwijsinstellingen sluiten zich aan bij de activiteiten en het netwerk.

3 Update programmalijn: Versterking ondernemerschap

Het Comité richt zich op het stimuleren van ondernemerschap en ondernemingszin. Ook daarvoor is een goede infrastructuur nodig. Diverse organisaties zetten zich in om het groeivermogen van Nederlandse mkb-ondernemers te vergroten. Zo biedt NLgroei een platform aan ondernemers om te sparren over groeivragen en worden events georganiseerd om ondernemers en coaches bij elkaar te brengen.

Jaarevent NLgroei

Met het thema 'Time to change' lag de focus van het jaarevent NLgroei in oktober 2023 op leiderschap, innovatie, strategie, kritisch denken en de kracht van verandering, in relatie tot de transitie van digitalisering en verduurzaming. Comité-voorzitter Jacques van den Broek onderstreepte het belang van mentorschap en het leren van elkaar in netwerken zoals NLgroei. "Exponentiële groei is belangrijk, maar leg in de bedrijfsvoering ook de nadruk op de ecologische voetafdruk en medemenselijk ondernemerschap", zo stelde hij. Ook de knelpunten omtrent toegang tot financiering werden besproken.

Ondernemersgesprek over 'Naar een routekaart voor het mkb'

In het Jaarbericht 2022 pleitte het Comité voor een routekaart voor het mkb. Crises en transitie vragen om investeringen. En voor investeringen is een duidelijk perspectief nodig: waar gaan we heen en hoe komen we daar? Een 'routekaart' kan helpen om richting te kiezen: naar een groen mkb, met een hoge productiviteitsgroei, aangejaagd door digitalisering en met toegang tot talent en financiering. Op 30 maart 2023 gingen Comité-voorzitter Jacques van den Broek en Monique Ansink, directeur-eigenaar van Jumbo Cargo Products, tevens voorzitter RvC Rabobank West- Friesland, in gesprek met ondernemers over een routekaart voor het mkb tijdens het maandelijkse online ondernemersgesprek van de directie Ondernemingsklimaat van het ministerie van EZK.

Bestuurlijke werkconferentie 'Verbetering dienstverlening aan het mkb'

In juni 2022 bracht het Comité het advies 'Dienstbare Dienstverlening' uit, een constructieve en kritische blik op de ondersteuning van en dienstverlening aan het brede mkb. Dit advies is door de minister van EZK aangeboden aan de Tweede Kamer. Het advies bevat aanbevelingen voor versterking en ondersteuning van het mkb, bijvoorbeeld op het gebied van verduurzaming en digitalisering:

- Meer focus op breed (en divers!) mkb
- Extra aandacht voor grote transities
- Informatie breder beschikbaar stellen
- Meer persoonlijk advies

Naar aanleiding van het advies heeft minister Adriaansens (EZK) Rob Schouten aangesteld als kwartiermaker. Hij heeft een actieagenda gemaakt, waarin kansen worden omschreven om de dienstverlening aan het mkb te verbeteren, met haalbare acties voor de korte termijn én een structurele versterking van de ondernemersdienstverlening. De focus ligt hierbij op het peloton, oftewel het brede mkb. In september 2023 kwamen, onder leiding van de kwartiermaker en in bijzijn van de (demissionaire) minister van EZK, tijdens een bestuurlijke werkconferentie de belangrijkste landelijke en regionale dienstverleners bijeen. Naast KVK, RVO en ROM's waren er vertegenwoordigers van ondernemersorganisaties (MKB-Nederland en brancheverenigingen), provincies, regio's, gemeenten (G40) en de rijksoverheid (EZK) aanwezig. Ook is verbinding gelegd met het kabinetsbrede programma 'Werk aan uitvoering'.



Lid van het Comité koningin Máxima samen met Jaaco Vonhof van MKB-Nederland op werkbezoek bij FastFeetGrinded - recycled footwear in Heerhugowaard.

Werkbezoek aan FastFeetGrinded – recycled footwear

Op 15 februari 2023 bracht Hare Majesteit de Koningin Máxima, samen met voorzitter Jaaco Vonhof van MKB-Nederland, een werkbezoek aan FastFeetGrinded (FFG). FFG is een circulaire onderneming en ontwikkelde een installatie om schoenen te recyclen. Uit oude schoenen worden grondstoffen gewonnen, waarmee nieuwe schoenen en andere producten kunnen worden gemaakt. Het werkbezoek stond in het

teken van circulair ondernemen en innovatie. Ook was er aandacht voor uitdagingen op het gebied van (internationale) ketensamenwerking. Het programma bestond uit een rondleiding bij FFG, gevolgd door drie rondetafelgesprekken over circulair ondernemen, de werking van de keten en de rol van de overheid. Bij de gesprekken sloten vertegenwoordigers aan van FFG, Heilig Group, Bever, Asics, DutchPanna, RVO en ministerie van IenW (Versnellingshuis Circulair Ondernemen).

Overzicht opvolging aanbevelingen 2022

Het volgende overzicht geeft inzicht in de reactie op en uitvoering van de aanbevelingen in het *Jaarbericht Staat van het mkb 2022*:

Aanbevelingen Jaarbericht Staat van het mkb 2022	Beleidsreactie en voortgang
Algemeen	
Maak een routekaart voor het mkb. Drie S'en: Structuur, Samenhang, Samenwerking	Aanbevelingen sluiten aan bij de ambities voor versterking van het ondernemingsklimaat. Stabiliteit is een uitgangspunt in de vernieuwingsaanpak. Zie strategische agenda.
Dienstverlening	
Advies Dienstbare Dienstverlening Ontwikkelperspectief	Per 1 januari 2023 is een kwartiermaker Dienstverlening aan de slag gegaan. Op 18 september 2023 heeft hij tijdens een bestuurlijke conferentie een concept-actieagenda gepresenteerd.
Verduurzaming	
Maak duidelijk wat verwacht wordt van het mkb op het gebied van verduurzaming. Bedrijven hebben een duidelijke koers van de overheid nodig die investeringszekerheid biedt voor de lange termijn en die de transities in samenhang aanpakt.	Het kabinet wil ervoor zorgen dat de randvoorwaarden op orde zijn om verduurzaming bij bedrijven en burgers mogelijk te maken (strategische agenda).
Versterk de randvoorwaarden om als ondernemer te kunnen verduurzamen (zoals toegang tot financiering, technisch personeel en kennis).	
Versterk de dienstverlening aan het mkb, in lijn met het advies Dienstbare Dienstverlening van het Comité (2021), en stimuleer de uitwisseling van ervaringen tussen ondernemers en het creëren van netwerken.	In september 2023 heeft onder leiding van de kwartiermaker een bestuurlijke werkconferentie plaatsgevonden. De actieagenda met kansen voor verbeteringen dienstverlening wordt aangeboden aan de minister van EZK.
Digitalisering	
Zorg, in lijn met het advies Dienstbare Dienstverlening van het Comité (2021), voor minder versnippering van het aanbod van overheidsdienstverlening op het gebied van digitalisering.	Zie actieagenda kwartiermaker Dienstverlening. Eerder zijn zgn. regio-scans versnelling digitalisering mkb uitgevoerd. De uitkomsten hiervan worden betrokken bij het actieprogramma.
Zet in op voortzetting en versterking van de samenwerking tussen de verschillende partijen, zowel op landelijk als op regionaal niveau.	

Verken mogelijkheden om vraag naar en aanbod van ondersteuning te verbinden (matching) via een platform, op een makkelijke en intuïtieve manier, waarbij de gebruiker centraal staat en bestaand aanbod van (semi-)overheid en marktpartijen beter toegankelijk wordt

Arbeidsmarkt

Besteed bij de vernieuwing van de arbeidsmarktinfrastructuur speciale aandacht aan de samenwerking tussen de verschillende maatschappelijke partijen en kies daarbij het perspectief van zowel werkenden en werkzoekenden als werkgevers. Bij de verbetering van de dienstverlening moet er oog zijn voor de verschillen in het mkb en moet er ruimte zijn voor persoonlijk contact.

De uitgangspunten van de nieuwe arbeidsmarktinfrastructuur worden uitgewerkt. De ambassadeursrol van het Comité blijft van groot belang. SZW verkent met o.a. technische werkgevers mogelijkheden van goede aansluiting op nieuwe structuur. Het kabinet zet in op LLO (MKB!dee, SLIM, omscholingsregeling), instroom en behoud menselijk kapitaal voor techniek en ICT. Het is van belang te zorgen voor samenhang en coördinatie bij bestaande en nieuwe initiatieven en dat de verschillende organisaties met elkaar in gesprek blijven (sociale partners, ministeries, regio's).

Verken mogelijkheden om in de huidige krappe arbeidsmarkt een voorrangspostie te geven aan het mkb voor het verwerven en behouden van menselijk kapitaal. Versoepelde wet- en regelgeving kan bevorderen dat mkb-bedrijven samen mensen aannemen en opleiden. Ook kan worden gestimuleerd dat onbenut arbeidspotentieel aan de slag kan bij het mkb.

Steun nieuwe initiatieven die vraag en aanbod van menselijk kapitaal beter bij elkaar brengen, inclusief de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Zorg voor voldoende samenhang tussen verschillende initiatieven, zoals de Buitenboordmotor en OZLAB

Het ministerie van EZK is bezig met de uitvoering van een plan voor opschaling van PPS'en waarmee de samenwerking met onderwijs en arbeidsmarkt wordt versterkt.

Financiering

Zorg ervoor dat, in lijn met het advies Dienstbare Dienstverlening, ondernemers de beschikbare financieringsmogelijkheden weten te vinden.

Het één-deur-principe moet bedrijven helpen bij het vinden van de juiste financieringsmogelijkheden. Om te zorgen voor voldoende financieringsaanbod voor transitie is BMKB uitgebreid met een 'groen' luik.

Kijk samen met financiers en stakeholders of het financieringsaanbod toereikend is, wat belemmeringen zijn en hoe deze opgelost kunnen worden, specifiek op het gebied van investeringen in transitie

Gezien de urgentie van investeringen wordt met stakeholders gekeken waar nog belemmeringen zijn op het gebied van financiering en hoe deze opgelost kunnen worden. Minister moedigt aan dat het Comité een actieve rol vervult. Zie update mkb-financieringsbrief, september 2023.

Colofon

Deze publicatie is een uitgave van:

Nederlands Comité voor Ondernemerschap

Secretariaat

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
Directie Ondernemingsklimaat
Bezuidenhoutseweg 73, 2594 AC Den Haag

Projectteam

Job Teurlinx, projectleiding en redactie
Anna van der Meij, redactie
Chris Sol, reportages en eindredactie


Fotografie

Henriëtte Guest, Wiebe Kiestra, Chris Sol en Anna van der Meij

Vormgeving en druk

Osage, Utrecht
Xerox Communicatie Services

www.staatvanhetmkb.nl

 @ComitevoorO

 LinkedIn

#StaatMKB2023

Den Haag, november 2023

