



Jaarbericht Staat van het MKB 2017

# Groeiplafond dreigt voor het MKB

Digitalisering als uitdaging en kans voor productiviteit



# Groeiplafond dreigt voor het MKB

Digitalisering als uitdaging en kans voor productiviteit



# Inhoud

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Woord vooraf</b>   | <b>6</b>  |
| <b>Samenvatting</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1. Meer groei en meer werkgelegenheid</b>  | <b>10</b> |
| <b>2. Belangrijke bijdrage MKB aan economische groei<br/>en concurrentiepositie</b> | <b>17</b> |
| <b>3. Grenzen economische groei in zicht:<br/>winstwaarschuwing</b>                 | <b>21</b> |
| <b>4. Van knelpunten naar kansen:<br/>digitalisering als uitdaging en kans</b>      | <b>33</b> |
| <b>Interviews: verhalen van MKB-ondernemers</b>                                     | <b>41</b> |
| <b>Reflectiegesprekken</b>  | <b>53</b> |
| <b>Terugblik op activiteiten van het Comité</b>                                     | <b>59</b> |

# Woord vooraf

## Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering brengt voor de tweede keer het jaarbericht 'Staat van het MKB' uit.

Als 'het' MKB een onderneming was, dan zou meer dan 60 procent van de bijdrage van het Nederlands bedrijfsleven aan het BBP door dit bedrijf worden gerealiseerd. Daarnaast zou dit bedrijf meer dan 70 procent van de in het bedrijfsleven werkzame mensen in dienst hebben.

U kunt uit dit jaarbericht opmaken dat de omzet en werkgelegenheid bij dit 'bedrijf' toeneemt; het herstel dat we in 2015 al zagen heeft zich in 2016 en nu in 2017 versterkt doorgezet. Er is reden voor optimisme.

Maar 'het' MKB bestaat niet, het is een verzameling van zeer diverse bedrijven. Als we verder kijken dan zien we een aantal ontwikkelingen die vragen om actie, zo blijkt uit onderzoeken en data, maar ook uit gesprekken met ondernemers, branchevertegenwoordigers en onderzoekers.

Met name het feit dat de groei in 'het' MKB grotendeels gerealiseerd wordt door slechts 10 procent van alle ondernemingen vraagt om aandacht; 90 procent groeit niet of nauwelijks.

De productiviteit bij vooral de kleinste bedrijven neemt af. Hierdoor komen bedrijven vroeg of laat in de knel en kunnen zij niet meer effectief concurreren.

Daarnaast piept en kraakt het op de arbeidsmarkt. Een grote groep ondernemers zegt dat ze in hun ontwikkeling beperkt worden, omdat ze niet aan de juiste mensen kunnen komen. Anderen vinden het aannemen van vast personeel te riskant. En de opleidingen die jonge mensen hebben gevolgd, sluiten niet altijd goed aan bij de vraag uit de markt.

De werkloosheid is laag, maar er is er nog een grote groep mensen op zoek naar een baan, liefst een leuke.

Het goede nieuws is dat sinds de crisis de mogelijkheden van financiering zijn verbeterd, maar het blijft vooral voor kleinere bedrijven lastig. Snelle veranderingen en kortere lifecycles van producten en diensten maken het moeilijker met vreemd vermogen te financieren, terwijl de mogelijkheden voor andere financieringsvormen nog onvoldoende zijn ontwikkeld.

In 2014 heeft de minister van Economische Zaken het Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering ingesteld. Het Comité zet zich in om het groeipotentieel van het MKB in Nederland te versterken. Het doel van dit rapport is begrip over onze belangrijkste groep bedrijven te vergroten. Daarnaast zet het Comité zich in voor initiatieven die het groeipotentieel van het MKB versterken.

De kwaliteit van het Nederlands ondernemerschap is bepalend voor onze toekomstige welvaart, ons welzijn en de samenhang in onze maatschappij. We leven in een tijd met ongekende mogelijkheden door nieuwe kennis en technologie. Nederland heeft in principe alles in huis om tot nieuwe, duurzame groei te komen. Daarvoor moeten we met z'n allen wel durven te veranderen en een nieuw klimaat voor groei creëren. In de interviews in dit jaarbericht laten we ondernemers aan het woord die hiervoor een inspirerend voorbeeld zijn. Met de juiste randvoorwaarden kan het MKB blijven groeien en bloeien. Nu het economisch beter gaat, is het gemakkelijker die randvoorwaarden te verbeteren.

Op basis van de analyses in het jaarbericht vraagt het Comité aandacht voor:

- Bevorderen van een arbeidsmarkt die aansluit bij de dynamiek van het moderne ondernemen.
- Snellere aanpassing van onderwijsaanbod aan de vraag.
- Verbeterde toegang en grotere diversiteit aan financieringsvormen.
- Verbetering kwaliteit van het ondernemerschap.
- Stimuleren van netwerken tussen ondernemers onderling en tussen ondernemers, kennisinstellingen en regelgevers.

Het Comité is veel dank verschuldigd aan de makers van het jaarbericht, het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, het CBS en McKinsey in het bijzonder.

Het Comité voor Ondernemerschap en Financiering,

Harold Goddijn, voorzitter  
Hare Majesteit Koningin Máxima  
Occo Roelofsen  
Diederik Laman Trip  
Meiny Prins



# Samenvatting

De Nederlandse economie hoort tot de meest concurrerende en productieve ter wereld. Onlangs nog riep het World Economic Forum (WEF) ons land, net als vorig jaar, uit tot de meest concurrerende economie van de Europese Unie. Dankzij een hoge productiviteit en goede concurrentiepositie is Nederland een welvarend land met goede voorzieningen. Het is niet vanzelfsprekend dat dat in de toekomst zo blijft. De wereld verandert snel. Daarom moet de Nederlandse economie zich voortdurend aanpassen aan de trends. Die bieden nieuwe kansen en bedreigingen.

Het herstel van de economie heeft zich doorgezet in 2016; de Nederlandse economie groeit met daarbinnen een belangrijke bijdrage van het MKB, zowel in het BBP als in werkgelegenheid. Dit reflecteert het grote aandeel van het MKB in het bedrijfsleven met 72% van de werkgelegenheid en 62% van de toegevoegde waarde.

De groei in werkgelegenheid in het MKB is nu anders dan voorheen; lange tijd werd deze gedreven door de groep zzp'ers, maar sinds 2016 hebben MKB bedrijven met personeel het grootste aandeel in de groei.

De groei is echter niet overal even sterk; er is een kleine groep sterke groeiers (~2,5%) die een groot gedeelte van de nieuwe banen voor zijn rekening neemt. Werkgelegenheidsgroei is nauw verbonden met omzetgroei: binnen branches zijn het de sterke omzetgroeiers die het meest in werkgelegenheid groeien.

- Opvallend is dat maar weinig sterke groeiers in navolgende periodes die groei vast weten te houden.
- Ook is er een hele grote groep (~90% van de waargenomen bedrijven) die niet of nauwelijks groeit in werkgelegenheid.

De basis van groei is een sterk verdienvermogen ofwel hoge productiviteit. Als we kijken naar deze productiviteit zien we een nog diverser beeld:

- De kleinste bedrijven van Nederland hebben de laagste productiviteit, en we zien dat die voor zzp'ers in de periode 2010-2016 is afgenomen.
- Het middenbedrijf in Nederland groeide in dezelfde jaren daarentegen sterk in productiviteit en is koploper in Europa.
- Binnen het MKB zien we een belangrijke tweedeling; 20% van alle bedrijven heeft een aanzienlijk hogere productiviteit dan de overige 80% van de bedrijven. Dit beeld is gelijk over sectoren heen.

De komende jaren zullen ingrijpende veranderingen nieuwe eisen stellen aan de samenleving als geheel en dus ook aan de organisatie en het verdienvermogen van het bedrijfsleven. Internationale organisaties wijzen erop dat voortschrijdende digitalisering en verduurzaming tot grote transities zullen leiden. Samen met een golf aan nieuwe technologieën zullen die de basis leggen onder een nieuwe, vierde industriële revolutie. Het is voor de samenleving een enorme uitdaging om deze transitie in goede banen te leiden.



Onderliggend speelt een aantal ontwikkelingen die gelden voor het MKB in brede zin die in een toekomst met nieuwe dynamiek (o.a. door verdergaande digitalisering en automatisering) om actie vragen:

- **Ondernemerschap**; ondernemers hebben een uitdaging in het verschieft om verdien- en organisatiemodellen te innoveren en aan te passen aan nieuwe mogelijkheden en omstandigheden. Sommige ondernemers zouden hier hulp bij nodig kunnen hebben.
- **Arbeid**; nieuwe vaardigheden die worden gevraagd in een verder digitaliserende samenleving waarin anders gewerkt wordt zorgen voor spanning op de arbeidsmarkt. Een mismatch tussen vraag en aanbod heeft een toename van niet vervulde vacatures tot gevolg.
- **Onderwijs**; de nieuwe toetreders op de arbeidsmarkt sluiten nog niet overal voldoende aan op de nieuwe vraag naar vaardigheden. Vooruitlopen op toekomstige ontwikkelingen en het voorkomen van gebrek aan gekwalificeerde werknemers is cruciaal.
- **Financiering**; investeringen die nodig zijn om blijvend aan te passen, te innoveren en te digitaliseren, zijn niet voor alle MKB ondernemingen even goed mogelijk. Hoewel financiering is verbeterd ten

opzichte van de crisis, blijft dit voor (kleine) MKB ondernemers nog lastig. Deels omdat alternatieve financieringsvormen nog niet breed worden gehanteerd.

Om ervoor te zorgen dat het MKB zijn belangrijke bijdrage aan de economie kan blijven behouden, en de tweedeling van 'sterke groeiers' en 'de rest' niet verder uit elkaar komt te liggen is actie nodig om de goede randvoorwaarden in Nederland aan te passen aan de nieuwe ontwikkelingen in de markt. Dat vraagt niet alleen iets van de ondernemer en zijn netwerk, maar het gehele veld aan betrokkenen om de ondernemer heen (o.a. overheid, branches, financiers, onderwijs).

Het Comité voor Ondernemerschap en Financiering heeft dit jaarbericht opgesteld op basis van nieuwe data-analyses van CBS, onderzoek van internationale organisaties en de input van stakeholders.

Bij het samenstellen is het Comité ondersteund door haar secretariaat (ondergebracht bij EZK) en door McKinsey & Company die hier belangeloos aan heeft meegewerkt.





# Meer groei en meer werkgelegenheid

Het vorige jaarbericht liet zien hoe het Nederlandse MKB net uit de crisis kwam, met voor het eerst sinds drie jaar weer een toename van de totale omzet. Dat herstel was nog bescheiden en gold zeker niet overal. Nu, een jaar later, zien we dat het herstel krachtig heeft doorgezet.

Het economisch klimaat was in 2016 een stuk gunstiger voor het MKB dan het jaar daarvoor. Zowel op de binnenlandse markt als op de buitenlandse markten waren de omstandigheden positief, ten opzichte van 2015 nam de totale omzet toe met 30 miljard euro (+3,4%), werd er 9 miljard euro extra toegevoegd aan het BBP (+4,4%) en was er voor 92.000 aan voltijdsbanen (+2,9%) meer werk.

Ook voor het grootbedrijf was er groei in 2016. Daar werd 2 miljard euro meer waarde aan het BBP toegevoegd (+1,5%) en was er meer werk voor 17.000 voltijdsbanen (+1,4%). Wel liep de omzet met 2 miljard euro terug (-0,5%). Naar verhouding leverde het MKB daarmee een groot aandeel in het krachtige herstel in 2016<sup>1</sup>.

### Aandeel MKB in de economie

De forse bijdrage van het MKB aan de aantrekkende economie is een weerspiegeling van het grote aandeel van midden- en kleinbedrijven in het Nederlandse bedrijfsleven. Het MKB is een verzameling van meer

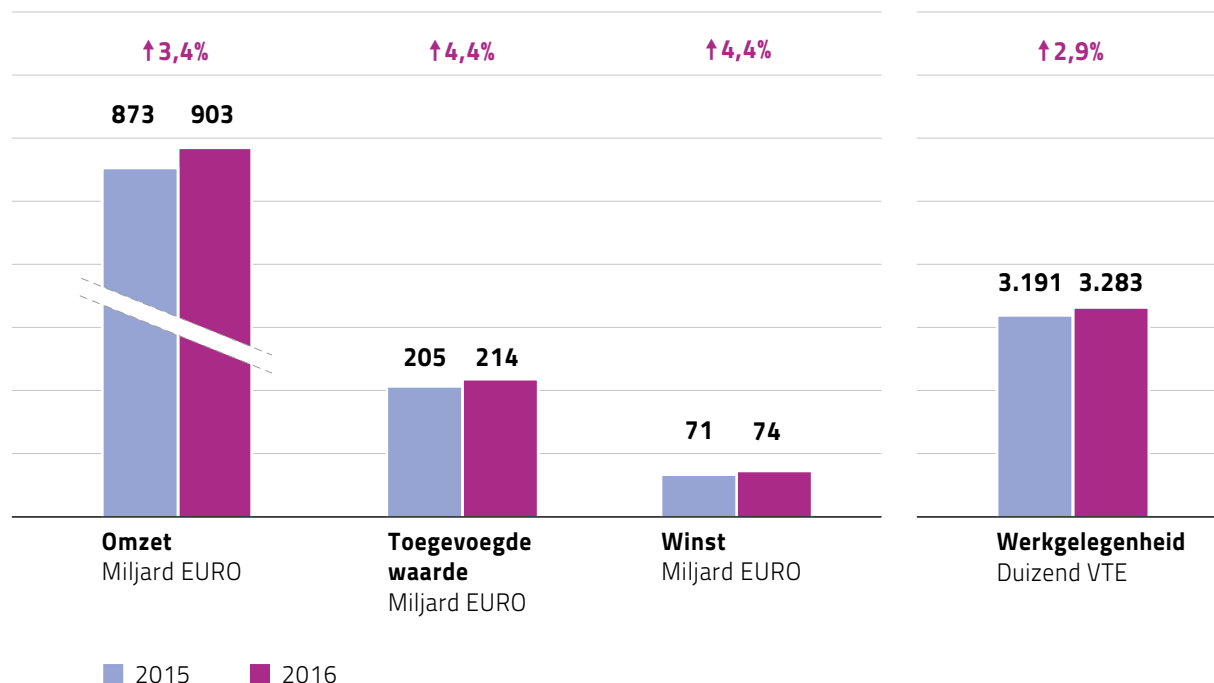
dan één miljoen bedrijven: 756.190 zzp'ers, 202.380 micro-, 39.595 klein- en 8.365 middenbedrijven. In 2016 waren al deze bedrijven samen goed voor 72% van de werkgelegenheid en 62% van de toegevoegde waarde (bijdrage BBP) in het Nederlandse bedrijfsleven. In absolute getallen gaat het om 214 miljard euro en 3,3 miljoen voltijdsbanen (figuur 2).

### Verschillende groepen binnen het MKB

Het feit dat het MKB uit zo'n grote groep bedrijven bestaat, betekent dat er binnen het MKB grote verschillen zijn. Een extra verdeling naar de groepen zzp'ers, micro, klein en middenbedrijf biedt meer inzicht, maar als we ook naar andere kenmerken kijken, wordt het beeld nog fijnmaziger. Verschillende factoren bepalen tegen welke uitdagingen een MKB-bedrijf aanloopt. Natuurlijk de schaalgrootte, maar ook bijvoorbeeld de levensfase waarin de onderneming verkeert. Of de sector of regio waarin het bedrijf actief is. En ten slotte ook de specifieke bedrijfsdoelen die de onderneming nastreeft. Veel van deze factoren hangen bovendien

**Figuur 1:** Groei MKB bedrijfsleven 2015-2016

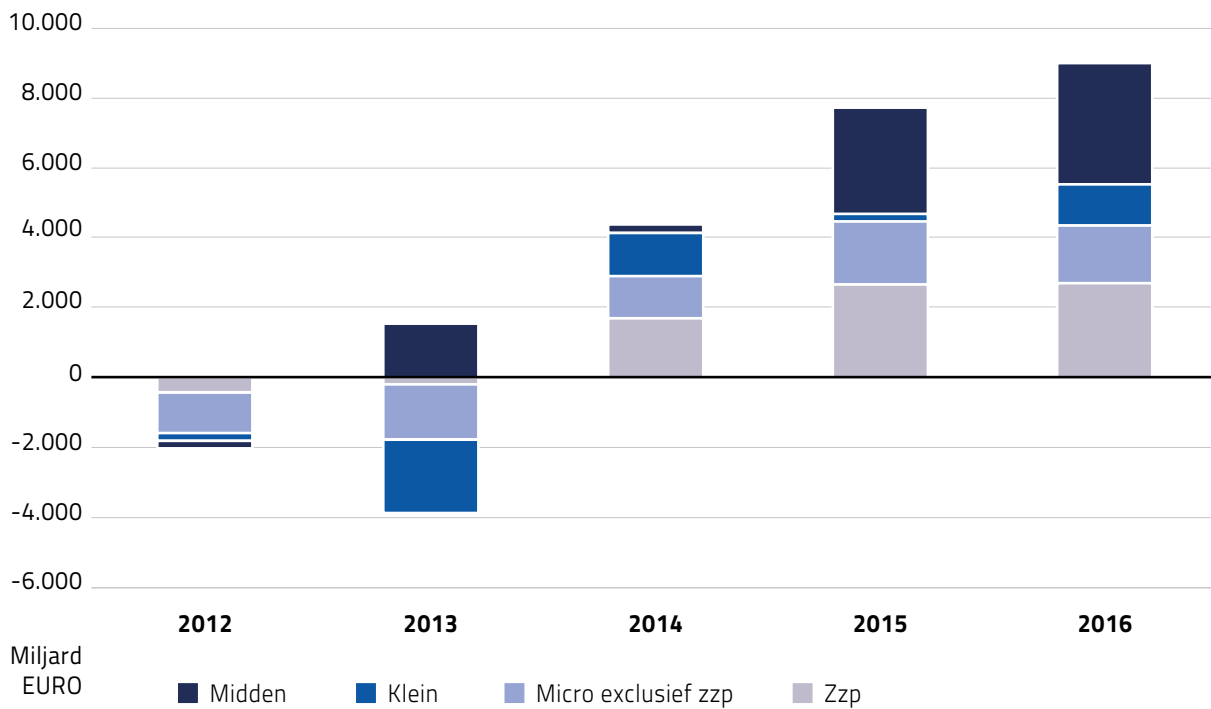
Bron CBS, bewerkt door Min v. EZK



1 Economische cijfers over 2016 in dit hoofdstuk en bij figuur 11 zijn door het CBS geëxtrapoleerd en hebben een voorlopig karakter. In vergelijking met eerdere cijfers die op 'De Staat van het MKB' zijn gepubliceerd is nu ook de sectie 'L' en zijn ook holdings meegenomen om zo beter aan te sluiten bij de internationale definitie.

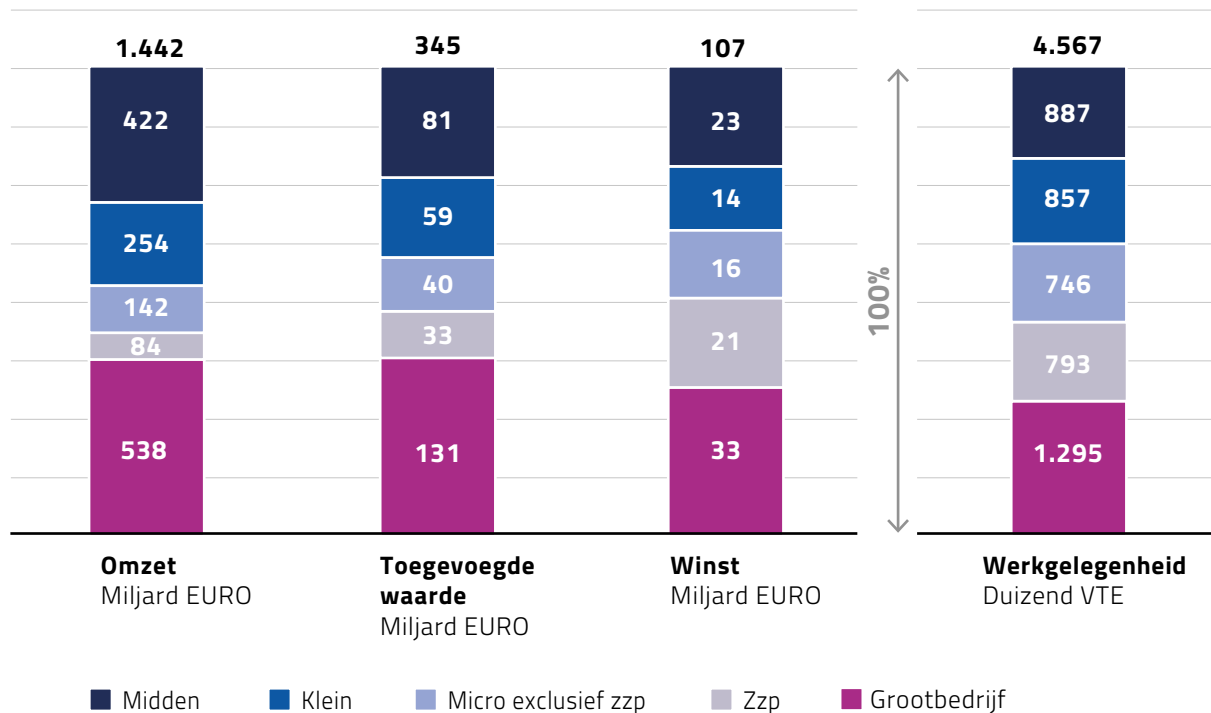
**Figuur 2:** Jaar-op-jaar groei toegevoegde waarde, per grootteklasse

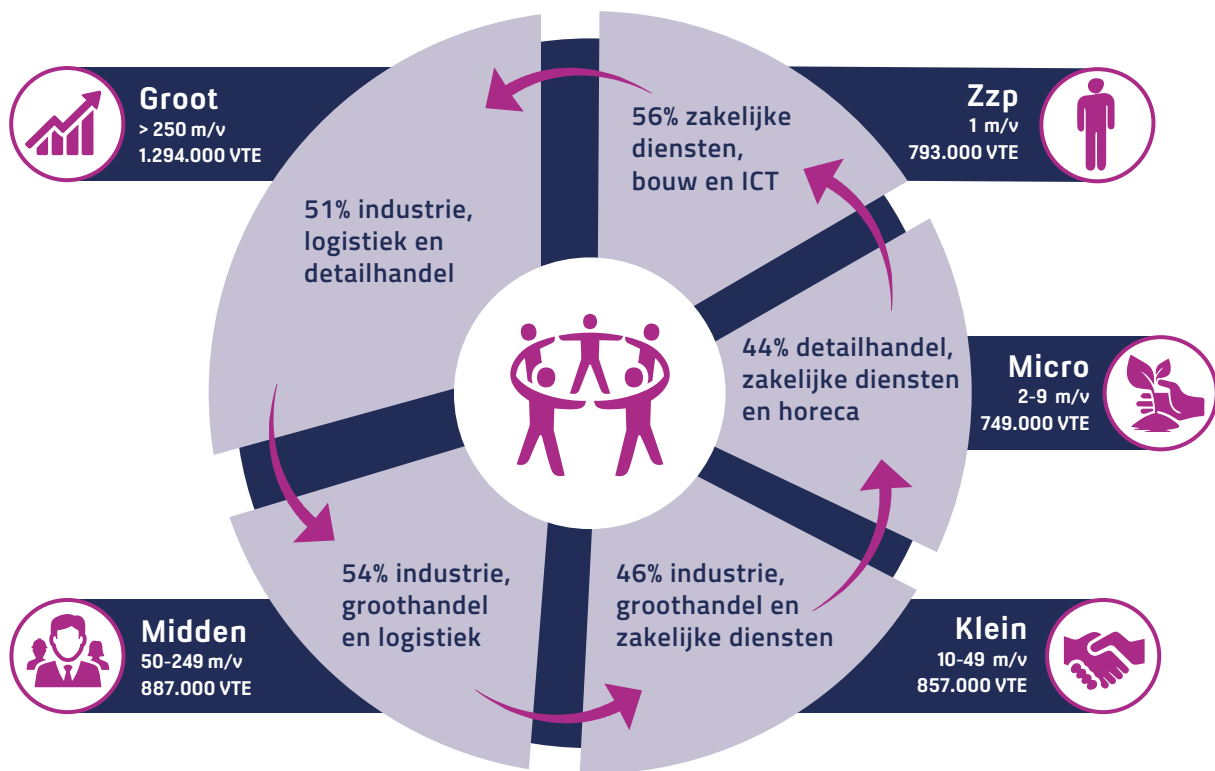
Bron CBS, bewerkt door Min v. EZK



**Figuur 3:** Bijdrage MKB en Grootbedrijf aan Nederlands bedrijfsleven, 2016

Bron CBS, bewerkt door Min v. EZK





← Wederzijdse afhankelijkheden en dynamiek in ecosystemen en waardeketens

nauw samen. Recent gestarte bedrijven zijn vaker kleiner en ook de sector of regio waar men actief is bepalen de mogelijkheden voor opschaling. Het maken van steeds verdere onderverdelingen naar bijvoorbeeld leeftijd, sector, grootteklasse en regio helpt om de diversiteit en de structuur van het MKB te begrijpen. Daardoor snappen we ook beter wat er speelt en kunnen we gemakkelijker inspelen op kansen en knelpunten. Daar past wel een kanttekening bij: onderverdelingen gaan voorbij aan de samenhang van bedrijven in bredere ecosystemen en waardeketens, waarin ze elkaar aanvullen. Een voorbeeld van deze complementariteit is dat kleinere bedrijven (inclusief zzp'ers) grote bedrijven helpen aan flexibiliteit en gespecialiseerde kennis. Omgekeerd verbinden grote bedrijven kleinere bedrijven met internationale markten en waardeketens.

### Financiering in beeld

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering heeft de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan financiering van het MKB. Ook op dit gebied zien we duidelijk vooruitgang. Het MKB kreeg de afgelopen jaren weer beter toegang tot financiering. Uit de Financieringsmonitor 2017-1 blijkt dat in de tweede helft van 2016 76% van alle financieringsaanvragen van het MKB volledig werd gehonoreerd en 20% van de aanvragen werd afgewezen. Dat is een heel verschil met de jaren tijdens de crisis, toen tussen 2009 en 2013 gemiddeld 45% van de aanvragen werd afgewezen<sup>2</sup>. Als we kijken naar achterliggende doelen voor financiering, dan valt op dat sinds de crisis steeds meer bedrijven externe financiering aanvragen om te investeren of om te groeien door overnames of fusies.

<sup>2</sup> "Verbreding en versterking financiering MKB" (SER, 2014)

In absolute zin haalde het MKB in 2016 voor 8,8 miljard euro aan financiering op (76% van het totaal aangevraagde bedrag). Daarvan werd 5,7 miljard euro toegekend aan het micro- en kleinbedrijf. Opvallend is dat het aangevraagde bedrag sinds 2015 afneemt en dat ook het uitstaand kredietvolume nog altijd terugloopt<sup>3</sup>. Dat zou er onder andere op kunnen wijzen dat veel MKB-bedrijven ervoor kiezen om uit eigen middelen te financieren. Verder valt op dat grotere bedrijven het gemakkelijkst aan extern (vreemd) vermogen komen. Zo is het slagingspercentage voor het middenbedrijf 92%, tegen 73% voor het kleinbedrijf en 61% voor het microbedrijf<sup>4</sup>.

Kijken we naar de bredere financieringsmarkt, dan valt op dat het aandeel aanvragen voor een vorm van eigen vermogen nog steeds relatief laag is (89% van alle aanvragen richt zich uitsluitend op vreemd vermogen). Risicodragend kapitaal<sup>5</sup> kan juist een

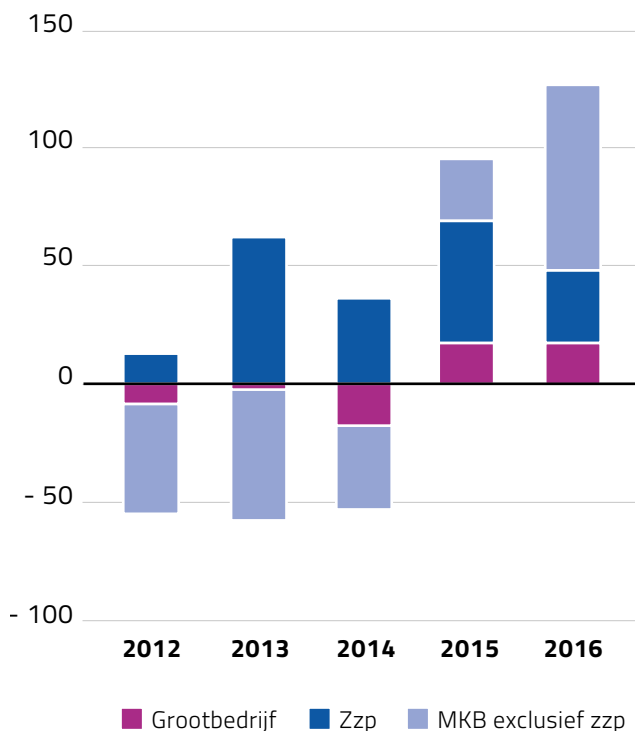
belangrijke vorm van financiering zijn voor bedrijven die (snel) groeien en nieuwe ontwikkelingen willen financieren.

### MKB-banenmotor in beeld

Met een aandeel van 72% in de werkgelegenheid van het Nederlandse bedrijfsleven is het MKB de banenmotor van de economie. De grote bijdrage aan de werkgelegenheidsgroei in 2016 bevestigt dat beeld: het MKB was verantwoordelijk voor 92.000 van de in totaal 109.000 nieuwe banen (in voltijdsequivalenten) in het bedrijfsleven.

In 2016 groeide de werkgelegenheid het sterkst in de groep MKB-bedrijven met personeel (excl. zzp'ers). In deze groep kwamen er 62.000 voltijdsebanen bij. Daardoor is de totale werkgelegenheid onder MKB-bedrijven met personeel nu voor het eerst weer hoger dan in 2010.

**Figuur 5:** Werkgelegenheidsgroei MKB 2012-2016



#### ▪ Groei zzp

Tussen 2012 en 2016 groeide het arbeidsvolume in de groep zzp'ers met 190.000 voltijdsebanen.

#### ▪ Meer groeiende bedrijven

Het aantal sterk groeiende bedrijven nam tussen 2014 en 2016 met meer dan 4.000 toe tot meer dan 18.500 bedrijven.

#### ▪ Minder krimpende bedrijven

In 2014 waren er meer dan 46.500 bedrijven waarbij de werkgelegenheid afnam; in 2016 waren dat er 9.500 minder (-20%).

#### ▪ Groeiende sectoren

Sectoren met de sterkste werkgelegenheidsgroei waren de ICT (+22%), de horeca en de ICT (+13%).

3 DNB 'Kredietverlening Nederlandse grootbanken aan Nederland MKB <https://www.dnb.nl/statistiek/statistieken-dnb/financiele-instellingen/banken/binnenlands-bankbedrijf-monetair/index.jsp>

4 "Panteia Financieringsmonitor" <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/10/13/kamerbrief-over-financieringsmonitor-2017-1>

5 Eén van de meest voorkomende vormen van eigen vermogensfinanciering is het aantrekken van risicodragend kapitaal.

Dat is een duidelijke verandering ten opzichte van voorgaande jaren (figuur 5). In de periode hiervoor groeide de werkgelegenheid in het MKB ook, maar dat kwam vooral door groei van het aantal zzp'ers. Tussen 2010 en 2016 groeide deze groep met een equivalent van 190.000 voltijdsbanen (+31%).

Dat andere factoren ten grondslag liggen aan de werkgelegenheidsgroei in 2016, zien we ook aan de toename van de groep bedrijven die snel groeiden in personeel (>10% per jaar). Deze groep nam met 2.785 bedrijven toe tot 18.565 bedrijven. Tussen 2013 en 2016 zorgden zij samen voor meer dan 262.000 nieuwe banen.

De groei van de werkgelegenheid komt daarmee op het conto van een relatief kleine groep bedrijven. Daar staan 650.000 bedrijven tegenover die in dezelfde

periode nauwelijks groei-, en ook geen krimp in werkgelegenheid kenden. Dat komt overeen met ~90% van alle MKB-bedrijven (exclusief bedrijven van wie geen groecategorie kon worden vastgesteld). Deze groep 'stabiele bedrijven' is evengoed verantwoordelijk voor meer dan de helft van het totale arbeidsvolume in het MKB en voor meer dan de helft van de waarde die het MKB toevoegt aan het BBP.

Als we dus alleen kijken naar snel groeiende bedrijven (in werkgelegenheid), dan hebben we maar een klein deel van het totale MKB in beeld. Bovendien valt zelfs deze groep weer verder uiteen in een deel dat groei vast weet te houden en een deel dat dat niet lukt (jaar op jaar verandert de achterliggende populatie 'sterk groeiende bedrijven' met zo'n 40-45%). Het is van belang met een brede blik naar het MKB te kijken.





# Belangrijke bijdrage MKB aan economische groei en concurrentiepositie

Dat de economie zich in 2016 blijft herstellen en dat de werkgelegenheid snel groeit, is goed nieuws voor Nederland. Maar wat voorspellen deze prestaties voor de toekomst? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, kijken we in dit hoofdstuk hoe het is gesteld met het groeivermogen van de Nederlandse economie, ook in internationaal perspectief, en hoe het MKB daaraan bijdraagt.

De groei van de werkgelegenheid is op dit moment een belangrijke motor achter de groei van de economie. Het MKB speelt daarin een belangrijke rol. Het is positief dat meer mensen werken. Want werk is de spil van de economie en de samenleving. Bovendien is het cruciaal in het leven van mensen. Betaald werk zorgt voor inkomen en eigenwaarde, en het verbindt mensen met elkaar. Echter, de omvang van de economie hangt niet alleen samen met meer werk, maar ook met ons vermogen om steeds slimmer en efficiënter te werken in productieve organisaties. Ook het introduceren van geheel nieuwe waarde in bestaande of nieuwe markten is daarbij van belang. Daarvoor moeten nieuwe kennis en technologieën worden ontwikkeld en toegepast. En dat moet weer gefinancierd worden. Innovatiever, slimmer en efficiënter werken resulteert in productiviteitsgroei. Vanuit historisch perspectief gezien, levert dit de grootste bijdrage aan de groei van

de economie. Als we de bijdrage van het MKB aan de (groei van de) economie in beeld proberen te brengen, mag dit onderdeel dus niet ontbreken.

### **Participatie en productiviteit op hoog niveau**

Vergeleken bij andere landen hebben in Nederland veel mensen betaald werk en is ons productieniveau hoog. Dat zijn de pijlers onder de goede prestaties van de Nederlandse economie. Op het gebied van productiviteit hoort Nederland al jaren tot de top. In 2017 staat ons land wereldwijd op de zesde plaats<sup>6</sup>. Als het gaat om participatie op de arbeidsmarkt is Nederland een van de koplopers in de EU: 66% van alle 15- tot 75-jarigen in ons land heeft betaald werk. Maar: in Nederland werken veel mensen parttime. Als we het uitdrukken in voltijdsbanen, daalt dit percentage tot 51%<sup>7</sup>. Daarmee scoren we juist ondergemiddeld in Europa.

## **Hoe groeit de Nederlandse economie?**

De omvang van de economie wordt vastgesteld aan de hand van het Bruto Binnenlands Product (BBP). Kernbegrip achter het BBP is 'toegevoegde waarde'. Vanuit bedrijfseconomisch perspectief gaat het om wat er overblijft van de opbrengsten na verrekening van de hiervoor gemaakte kosten. Vanuit de toegevoegde waarde kunnen vervolgens personeel en kapitaalverschaffers worden betaald. Door alle toegevoegde waarde in Nederland op te tellen krijg je het BBP.

Er zijn twee 'routes' voor groei van de economie:

1. meer mensen aan het werk (groei arbeidsvolume);
2. verbeteringen in organisaties, waardoor in verhouding meer toegevoegde waarde wordt geproduceerd (groei productiviteit).

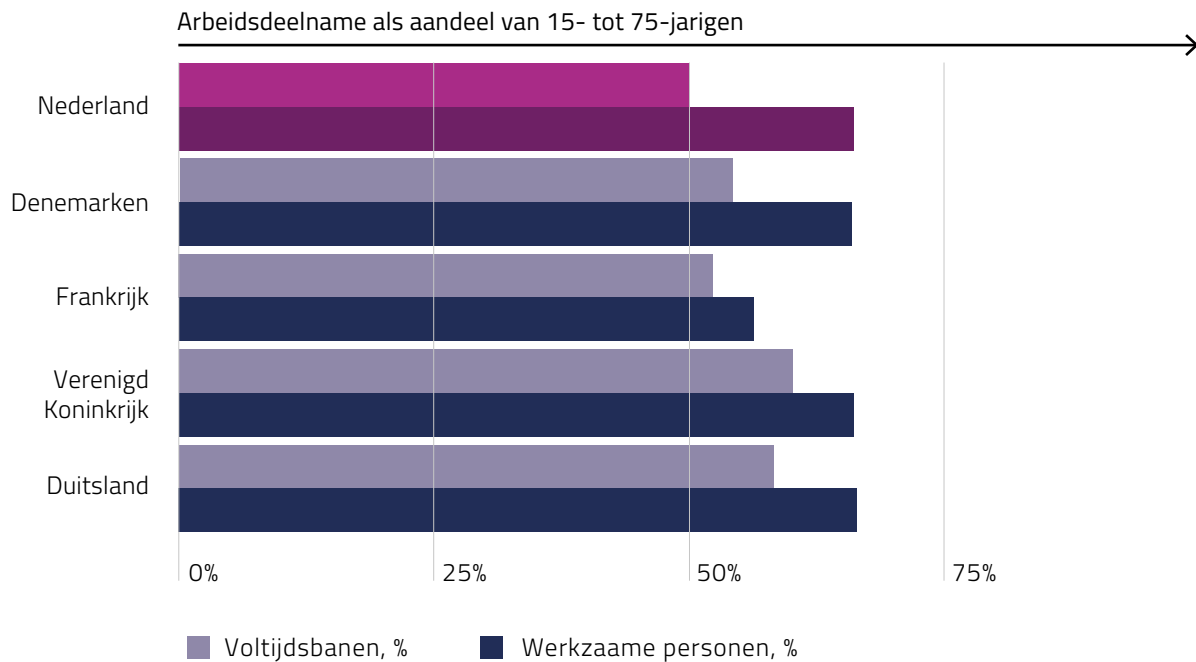
De productiviteit groeit in de kern door slimmer en efficiënter te werken of door producten en diensten te ontwikkelen die tot meer of nieuwe waarde leiden. Tegelijkertijd is ook een gezonde marktdynamiek (concurrentie en prikkels voor groei) belangrijk voor productiviteit. Zo komt er concurrentie tussen aanbieders, waardoor selectie ontstaat en de meest succesvolle bedrijven kunnen bloeien en groeien.

Meer groei is geen doel op zichzelf. Maar doordat we steeds efficiënter zijn gaan werken en vernieuwingen hebben doorgevoerd, is groei wel de basis gebleken om over langere periodes de levensstandaard te verbeteren. Meer groei betekent bijvoorbeeld meer ruimte voor investeringen in gezondheidzorg, onderwijs en infrastructuur. Bovendien vormt groei van productiviteit de basis om lonen te kunnen verhogen.

Tegelijkertijd wordt het steeds belangrijker om een aantal zaken goed te borgen binnen het model van economische groei. Ten eerste dat de groei duurzaam is en niet ten koste gaat van klimaat of milieu. Ten tweede dat de groei inclusief is: de baten van het groeimodel moeten breed worden gedeeld en een grotere groep moet eraan kunnen bijdragen en ervan kunnen profiteren.

6 'Ministerie van EZK: Bedrijvenbeleid in beeld' <https://www.bedrijvenbeleidinbeeld.nl/bedrijvenbeleid/bedrijvenbeleid/bedrijvenbeleid-hoe-staat-nederland-ervoor/arbeidsproductiviteit>

7 'CBS arbeidsparticipatie' <https://www.cbs.nl/nl-nl/artikelen/nieuws/2017/35/hoe-groot-is-het-onbenut-arbeidspotentieel-/arbeidsparticipatie-vergeleken-met-andere-eu-landen>



## Wat draagt bij aan een krachtige economie?

Verschillende pijlers onder de economie bepalen samen de kracht ervan en vormen de basis onze hoge productiviteit en sterke arbeidsmarktparticipatie. Het World Economic Forum (WEF) inventariseert jaarlijks de ontwikkelingen op deze pijlers en maakt hiervan een ranglijst. Voor het tweede jaar op rij staat Nederland 1<sup>e</sup> in de EU en op de vierde plaats wereldwijd.

Volgens het WEF liggen verschillende factoren ten grondslag aan de sterke Nederlandse economie. Bijvoorbeeld een uitstekende infrastructuur, een hoogopgeleide beroepsbevolking, goed openbaar bestuur en een open en goedwerkende markt. Het WEF is daarnaast te spreken over het innovatie-ecosysteem in Nederland dat de afgelopen jaren is versterkt door nauwere samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen.

Ook een sterke ondernemerscultuur levert een belangrijke bijdrage aan participatie en productiviteit. Een ondernemende beroepsbevolking zorgt ervoor dat mensen actief werk maken van kansen, nieuwe ideeën naar de markt brengen en zo werkgelegenheid voor zichzelf en anderen creëren. Internationaal gezien is Nederland een ondernemend land met veel ondernemers.

Er zijn ook punten waarop Nederland naar verhouding minder goed scoort. Onze arbeidsmarkt wordt door de WEF als vrij star beoordeeld, er zijn knelpunten in de financieringsmarkt en onze regels zijn nogal strikt. Op het gebied van ondernemerschap laat de Global Entrepreneurship monitor zien dat er in ons land verhoudingsgewijs weinig prikkels voor opschaling (via personeelsuitbreiding) zijn: in internationaal perspectief geeft een relatief laag percentage aan op termijn te groeien in personeel.

Bron: World Economic Forum / Global Entrepreneurship Monitor

## Belangrijke rol voor het MKB

Hoofdstuk 1 liet al zien dat het MKB een belangrijke banenmotor is van de economie. Met een aandeel van 72% in de totale werkgelegenheid van het Nederlandse bedrijfsleven levert het MKB ook een belangrijke bijdrage aan de hoge participatiegraad in ons land. Dat cijfer toont dan nog niet eens de belangrijke rol van het MKB in de regionale economie. Vooral in veel kleinere regio's is het aandeel van het MKB relatief groot. Midden- en kleinbedrijven spelen daar een voorname rol in het lokale woon- en leefklimaat en zijn er een belangrijke bron van werkgelegenheid. Ook de groep zzp'ers draagt flink bij aan de hoge participatiegraad. ICT-ontwikkelingen maken het gemakkelijker om een bedrijf te starten en te runnen. Daardoor werkt een steeds grotere groep in Nederland als zelfstandig ondernemer. Vooral tijdens de crisis konden veel mensen op die manier toch (deels) aan de slag blijven.

## Middenbedrijf koploper productiviteit

Op het gebied van productiviteit is het beeld minder eenduidig: gemiddeld is de productiviteit in Nederland hoog, maar dat is niet over de hele linie zo. Binnen het MKB doet het middenbedrijf het internationaal vergeleken erg goed. Nederlandse middenbedrijven hebben een hoog niveau en een positieve ontwikkeling van de productiviteit (figuur 7). Internationaal is het middenbedrijf dan ook sterk concurrerend en behoort het tot de top van Europa. Kleinere bedrijven in Nederland

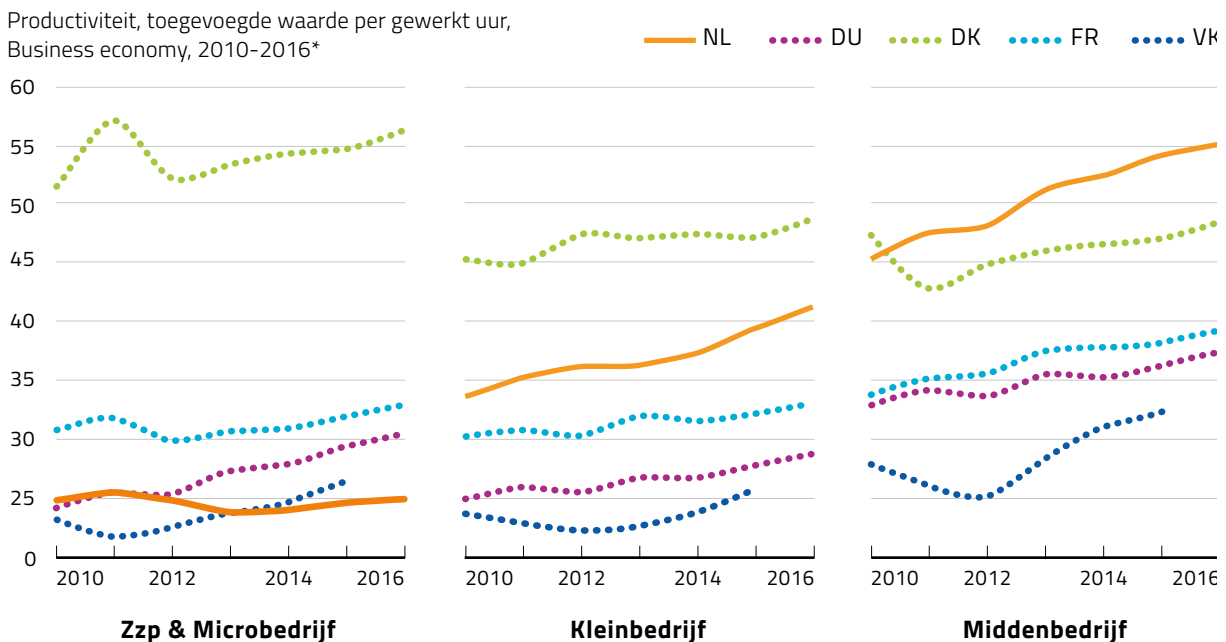
## Meer dan participatie

De hoge bijdrage van het MKB aan de participatiegraad betekent meer dan alleen het bieden van banen. Veel zzp'ers en andere zelfstandigen zien ondernemerschap als een manier om zichzelf te ontplooiën, zelf te kunnen bepalen hoe zij hun leven inrichten en soms simpelweg te voorkomen dat zij op afstand van de arbeidsmarkt raken.

Ook de rol van het MKB als belangrijke werkgever voor kleinere woongebieden en regio's gaat verder dan alleen participatie. Zo versterken MKB-bedrijven met hun ondernemerschap ook het lokale ecosysteem, het woon- en leefklimaat en de sociale cohesie.

(micro, inclusief zzp'ers) hebben daarentegen in internationaal perspectief een relatief lage productiviteit en een beperkte groei. Een kanttekening bij deze vergelijking is dat de samenstelling van de achterliggende groepen per land verschilt. Dat beperkt de vergelijkbaarheid (onder andere door sectorstructuur, participatie en verschillen in conjunctuur). De beperkte vergelijkbaarheid geldt in het bijzonder voor de groep microbedrijven, waarbij in deze internationale vergelijking de groep zzp'ers is inbegrepen. Het feit dat juist de groep zzp'ers in Nederland meer dan in andere landen sterk groeide, maakt dat ook hierdoor cijfers vertekend kunnen worden.

**Figuur 7:** Productiviteit naar grootteklasse en referentielanden Bron Europese Commissie - SME Performance Review (2016)



\* Projectie 2016. De jaarlijkse productiviteitscijfers van het Verenigd Koninkrijk in GBP, vermenigvuldigd met gemiddelde koers EUR/GBP 2010-15 (1.2246). Cijfer voor 2016 nog niet beschikbaar



# Grenzen economische groei in zicht: winstwaarschuwing

Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat de Nederlandse economie er in de kern goed voor staat, met een hoge participatie en productiviteit. Op de achtergrond dragen verschillende groepen in het MKB op uiteenlopende manieren bij. Maar: successen uit het verleden zijn niet altijd een garantie voor succes in de toekomst. Wat is de basis onder de huidige groei? En is die houdbaar in de toekomst?

Net als de Nederlandse economie, groeit ook de wereldeconomie op het ogenblik snel. Dat is op zichzelf goed nieuws, want vergeleken met voorgaande crises bleef herstel van de wereldeconomie relatief lang uit. Internationale organisaties als het IMF, de OESO en het World Economic Forum geven hierbij echter wel een winstwaarschuwing<sup>8</sup>. Ze wijzen erop dat de groeiversnelling op dit moment is gebaseerd op bijzondere factoren, met name de lage rente en de 'ingehaalde groei' vanuit de crisisjaren.

Deze organisaties roepen landen op om het 'dak te repareren nu de zon schijnt' en te werken aan een sterker fundament voor beter houdbare groei op de langere termijn. Dat betekent vooral: zorgen voor productiviteitsgroei. We moeten nieuwe manieren vinden om slimmer en efficiënter te werken en kansen uit kennis en technologie beter benutten. Daarbij is het tegelijkertijd van belang dat die groei een

duurzame basis heeft, geen verdere schade berokkent aan het klimaat en dat een grotere groep mensen eraan weet bij te dragen en ervan kan profiteren.

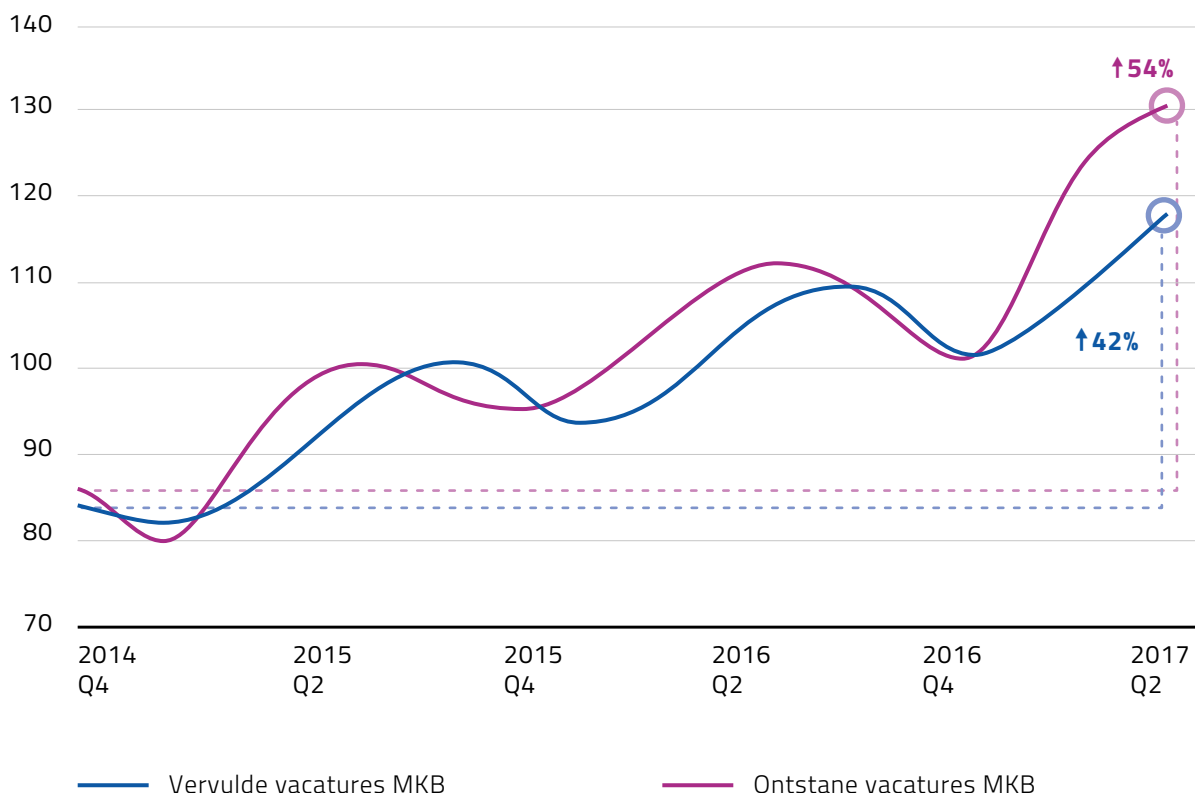
Onder de motorkap vertonen ook de Nederlandse economie en het MKB signalen van een naderend einde aan de groei. Dat komt enerzijds door de toenemende mismatch op en 'verkrapping' van de arbeidsmarkt, anderzijds door de beperkte groei van de productiviteit. Als aanvullend punt komt daar bij dat veel ondernemers het verkrijgen van financiering als belemmering voor het realiseren van groei ervaren.

### Meer vacatures, moeilijker te vervullen

In principe staan de seinen op groen voor verdere groei van de economie in 2017. Het CPB gaat uit van een groei van het BBP van 3,3%. Daarmee is Nederland een van de koplopers in Europa. Het feit dat de werkgelegenheid aantrekt, is, net als in 2016,

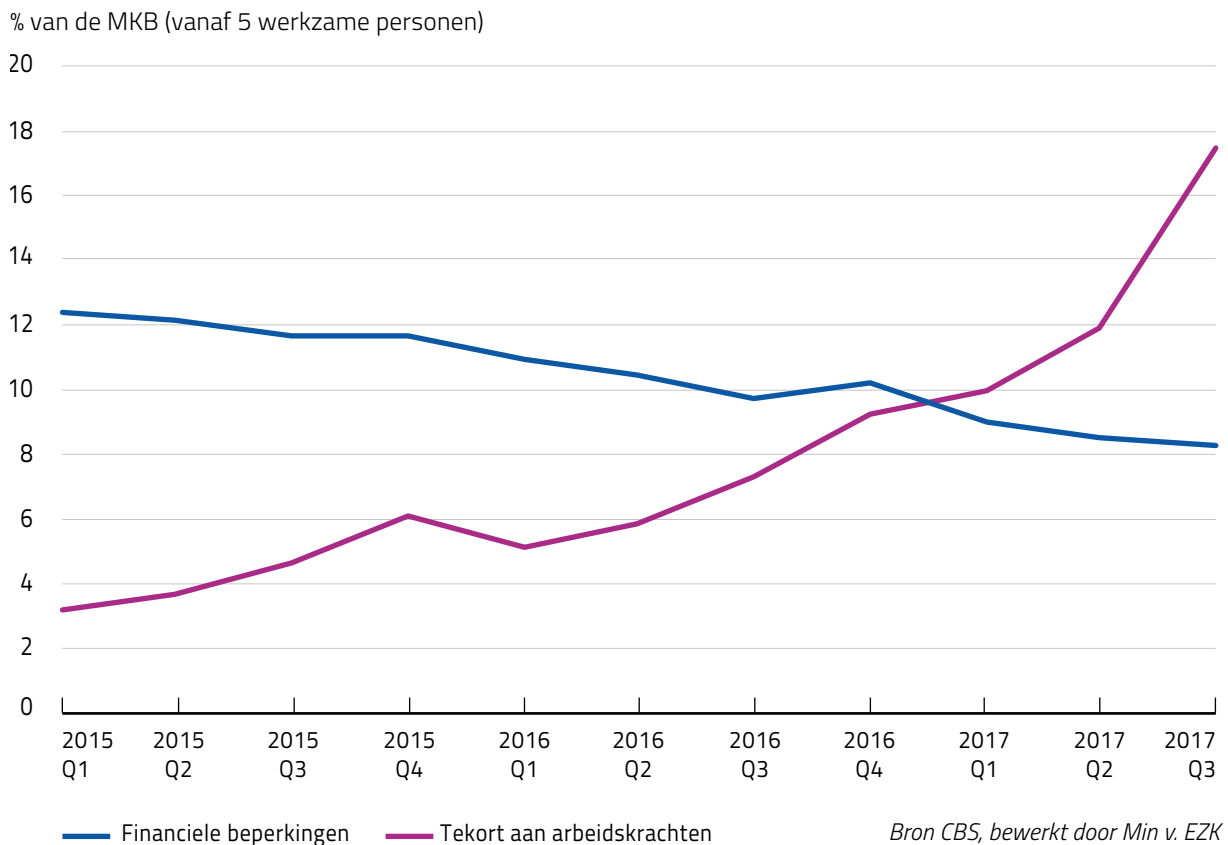
**Figuur 8:** Ontstane en vervulde vacatures in het MKB

Bron CBS, bewerkt door Min v. EZK



<sup>8</sup> "IMF World Economic Outlook" <https://www.imf.org/en/News/Articles/2017/07/08/pr17271-lagarde-urges-action-to-strengthen-global-growth-and-build-inclusive-economies> en "OECD Economic Outlook" <http://www.oecd.org/newsroom/oecd-sees-synchronised-momentum-for-global-economy-but-urges-further-policy-action-to-ensure-sustainable-and-inclusive-medium-term-growth.htm>

**Figuur 9:** Percentage MKB dat kampt met financiële beperkingen en tekort aan arbeidskrachten



een belangrijke drijfveer achter de verdere groei. Dat zien we ook terug in een steeds sneller groeiende vacaturemarkt. Voor het MKB schoot die met 33% omhoog in de eerste twee kwartalen van 2017.

Het vervullen van deze vacatures blijkt echter steeds lastiger te worden en het tekort aan arbeidskrachten begint het bedrijfsleven alsmaar meer op te breken: aan het begin van het tweede kwartaal van 2017 meldde 1 op de 6 ondernemers dat personeelstekort zijn bedrijfsactiviteiten belemmert. Daarmee is het in snel tempo een van de grootste belemmeringen voor verder groei aan het worden.

#### *Mismatch vraag en aanbod op arbeidsmarkt*

De groei van de vacaturemarkt leidt uiteindelijk tot dalende werkloosheid en een beter perspectief op werk. Maar dat geldt niet overal en ook niet voor iedereen. Het UWV spreekt over een 'toegenomen

tweedeling': er zijn ook groepen voor wie de kansen niet structureel verbeteren. Tussen 2013 en 2016 daalde bijvoorbeeld, onder invloed van voortschrijdende digitalisering, het aantal banen in administratieve en ondersteunde functies<sup>9</sup>. Moeizamere arbeidsmarktperspectieven gelden ook voor groepen laagopgeleiden en voor specifieke regio's.

Op diverse plekken doet zich hierdoor de situatie voor dat er voor het MKB enerzijds moeilijk te vervullen vacatures zijn terwijl er anderzijds nog altijd werkzoekenden zijn die in principe graag aan de slag willen. Dat is de spreekwoordelijke mismatch: werkzoekenden hebben dan niet de kwalificaties waar behoefte aan is. Die mismatch kan om meer dan alleen vakinhoudelijke kennis of vaardigheden gaan. Ook meer generieke, zogenoemde '21st century skills' als sociale vaardigheden, probleemoplossend vermogen en digitale vaardigheden spelen een belangrijke rol.

9 UWV regio in beeld: [https://www.werk.nl/werk\\_nl/arbeidsmarktinformatie/publicaties/publicaties-over-regios/regio-in-beeld](https://www.werk.nl/werk_nl/arbeidsmarktinformatie/publicaties/publicaties-over-regios/regio-in-beeld)

## Onbenut arbeidspotentieel?

We hebben op dit moment in Nederland te maken met een relatief hoge participatiegraad in combinatie met het gegeven dat bedrijven meer moeite hebben om geschikt personeel te vinden. Daar komt verder bij dat de beroepsbevolking verder vergrijsd. Daarmee lijkt de rek uit de arbeidsmarkt te verdwijnen en komt ogenschijnlijk het einde aan extra economische groei vanuit extra inzet van mensen in zicht.

Tegelijkertijd heeft Nederland nog altijd een onbenut potentieel van 1,5 miljoen mensen. Dat zijn enerzijds 'officiële' werklozen, maar anderzijds ook deeltijders die meer willen werken en mensen die willen werken maar (nog) niet actief op zoek gingen. Daarmee ligt de uitdaging op de arbeidsmarkt genuanceerder dan je op het eerste gezicht zou denken. Het CBS noemt deze totale groep het 'onbenut arbeidspotentieel'.

*CBS: onbenut arbeidspotentieel (30 augustus 2017)*

Een mismatch op de arbeidsmarkt ontstaat vaak al in het onderwijs. Ondernemers benadrukken dat beroepsopleidingen niet voldoende aansluiten op de vraag naar personeel. Het UWV signaleert dat het in vrijwel alle arbeidsmarktregio's van Nederland de meeste moeite kost om gekwalificeerd personeel te vinden in techniek, bouw, ICT en verpleegkunde. Op het gebied van techniek is daarom de afgelopen jaren hard gewerkt in het Techniepact (zie box). Daarnaast zien we ook regionale verschillen. In zes Nederlandse regio's nam de bevolking af tussen 2008 en 2015, terwijl daar de werkloosheid meer dan gemiddeld in Nederland steeg. Dat zijn de regio's Oost-Groningen, Delfzijl, Zuidoost-Drenthe, Achterhoek, Zeeuws-Vlaanderen en Zuid-Limburg). In deze 'krimpregio's'

gingen naar verhouding meer banen verloren dan in Nederland als geheel<sup>10</sup>.

### Beperkte productiviteitsgroei met grote onderlinge verschillen

In hoofdstuk 2 lieten we zien dat de economie groeit op twee manieren: als er meer gewerkt wordt en als de productiviteit toeneemt. Nu het bedrijven meer moeite kost om te groeien in personeel is de vraag hoe het ervoor staat met het groeien in productiviteit. Het beeld hierbij is dat, ondanks dat de productiviteit bij ons hoog is, die al langere tijd niet zo snel meer groeit. We zien dat ook in andere landen, maar in Nederland is de afvlakking relatief sterk.

## Techniepact: meeademen met snelle ontwikkelingen

Technologie neemt een steeds belangrijkere plaats in de samenleving. Ook op de arbeidsmarkt en dus in het werk van mensen. Een vast gegeven is dat hierdoor voortdurend banen veranderen, soms mogelijk verdwijnen en daar weer andere banen tegenover komen te staan. De opgave van deze voortdurende verandering is vooral groot op het gebied van technische en ICT-beroepen. Daarom is in 2013 het Techniepact afgesloten met als doel te voorkomen dat er tekorten ontstaan aan technisch geschoolde mensen en om de aansluiting op de arbeidsmarkt structureel te verbeteren. Er zijn op dit gebied de afgelopen jaren forse inspanningen gedaan en er is ook al veel bereikt. Zo kiest inmiddels 50% van de havo- en vwo-leerlingen een bèta-profiel. Van de mbo-studenten kiest 32% een bèta-technische studie evenals 36% van de universitaire studenten.

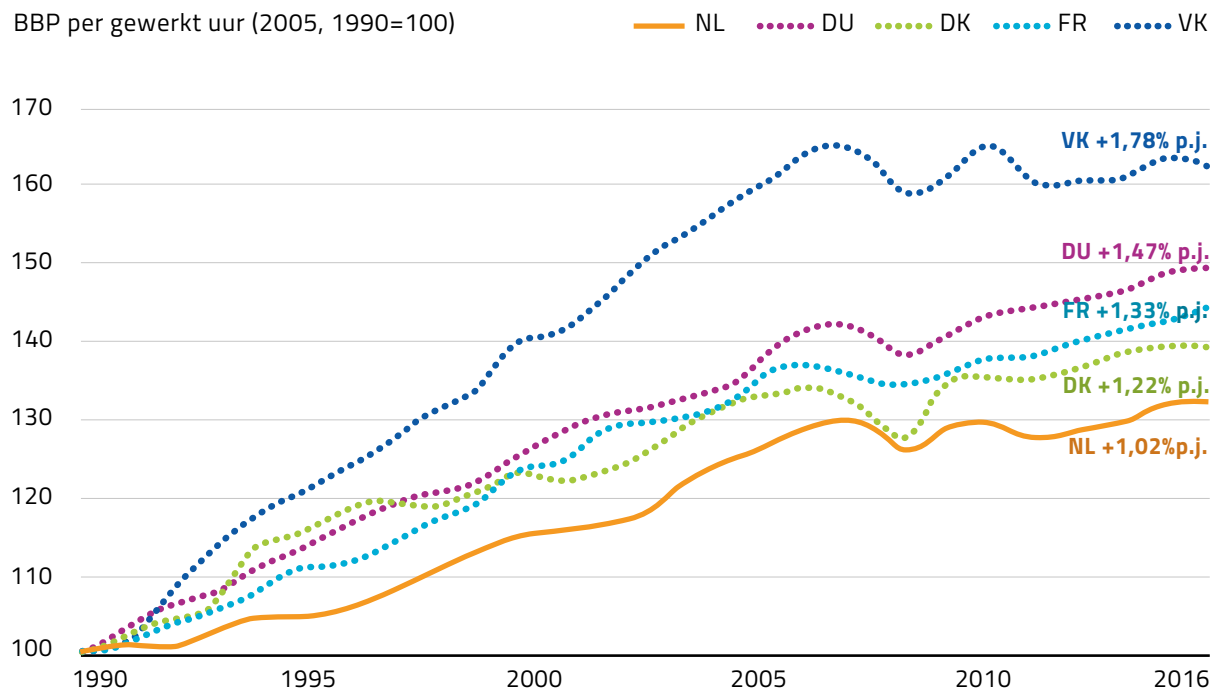
De moeite die het bedrijven kost om aan geschikt technisch personeel te komen maakt duidelijk dat de inzet ook de komende jaren hard nodig blijft. Richting de toekomst moeten we de technische transitie en de verbinding van technologie in de arbeidsmarkt verder versterken. Daarbij is het belangrijk dat alle betrokkenen samen aan een gedeelde agenda blijven werken. Dit stelt ook het onderwijs beter in staat om mee te ademen met de razendsnelle ontwikkelingen in de markt. Omdat de knelpunten per regio verschillen, blijft het belangrijk om ook regionaal maatwerk te leveren.

<sup>10</sup> CBS <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/35/hoe-groot-is-het-onbenut-arbeidspotentieel->



Figuur 10: Ontwikkeling productiviteit naar referentielanden, 1990–2016

Bron OESO



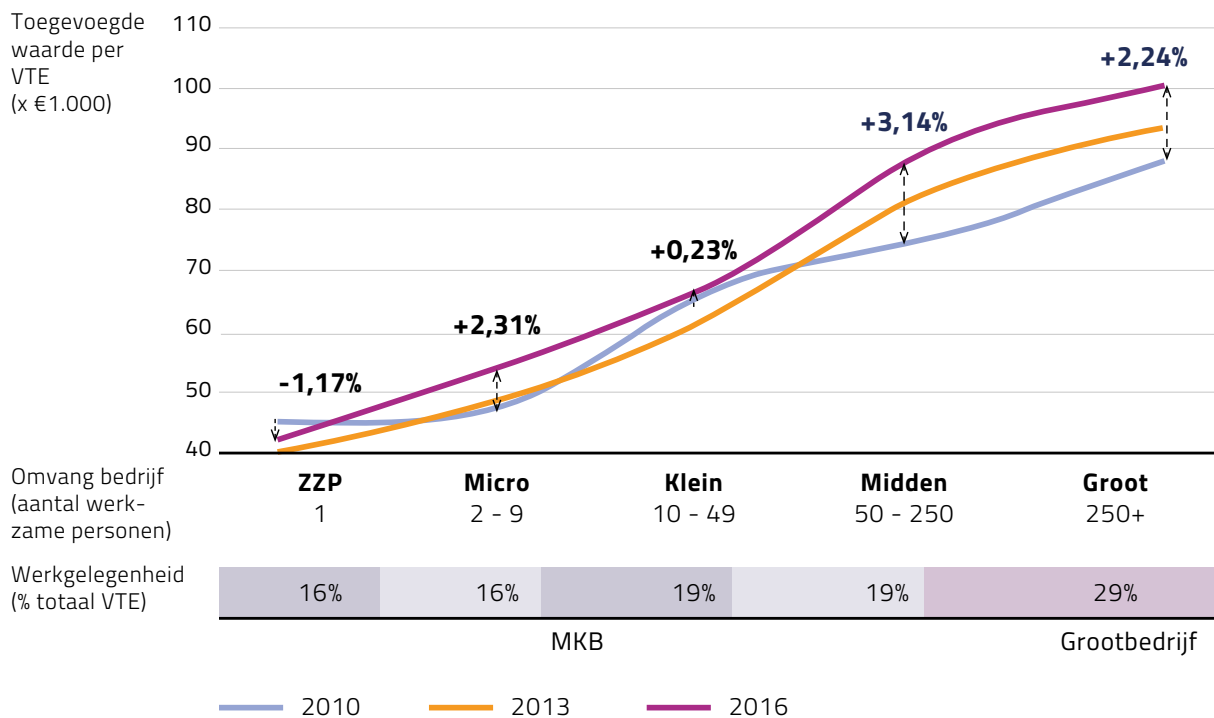
Groei in productiviteit is vooral een uitdaging voor het MKB. Gemiddeld genomen is het voor kleinere bedrijven lastiger om 'bronnen' voor productiviteitsgroei goed te organiseren en te benutten. Voor kleinere bedrijven is het vaak niet eenvoudig om nieuwe of verbeterde vaardigheden te ontwikkelen, om meer te digitaliseren en automatiseren of om te investeren in vernieuwing van producten, diensten, organisatie- of verdienmodellen. Kleine bedrijven

hebben intern nu eenmaal minder tijd en mogelijkheden om te werken aan vernieuwing. Daarnaast is het vaak ook lastiger om de benodigde financiering, kennis of mensen te vinden om dit te realiseren.

In het vorige hoofdstuk bleek achter de gemiddelde productiviteitsontwikkeling voor het Nederlands MKB grote verschillen schuil gaan. Het bestaan van deze verschillen maakt het belangrijk om het achterliggend

## Verskillende bedrijven, verschillende problematiek

Ondernemingen verschillen niet alleen in omvang, maar ook in soort bedrijvigheid. MKB-bedrijven ontplooiën uiteenlopende activiteiten, bedienen heel diverse markten, verschillen in levensfase en hebben ieder hun eigen doelen, strategieën en ambities. Deze verschillen werken door in de samenstelling van de grootteklassen. Die verschillen leiden ook tot andersoortige mogelijkheden voor groei in werkgelegenheid en productiviteit. Voor een gemiddeld horecabedrijf in een kleine woongemeente ligt dit bijvoorbeeld anders dan voor een bedrijf in de mondiale hightech industrie. En voor een startup weer anders dan voor een derde generatie familiebedrijf. Een naderend groeiplafond ziet er voor het ene bedrijf dan ook heel anders uit dan voor het andere. Als we alleen kijken naar ontwikkelingen in gemiddelde waardes, missen we het zicht op belangrijke onderliggende knelpunten.



beeld te verfijnen om beter te kunnen bepalen welke rol het MKB mogelijk speelt in de afvlakkende productiviteitsgroei. Nader bekeken blijkt dat de bijdrage van het MKB aan de (groei van de) productiviteit op drie punten kwetsbaar is:

- De kleinste bedrijven in Nederland hebben een lage productiviteit en een beperkte ontwikkeling (vooral zzp'ers). Tegelijkertijd groeide het arbeidsvolume in de groep zzp sterk (+31%).
- De hoogte en de groei van de productiviteit blijkt te rusten op een smalle basis: een relatief kleine groep koplopers trekt de kar, terwijl een grote groep bedrijven in de middenmoot blijft.
- Slechts een klein deel van de (sterk) groeiende bedrijven weet de groei ook over langere periodes vast te houden en zich uiteindelijk te ontwikkelen tot (nieuwe) spelbepalers.

### Kleinste ondernemingen kennen lage productiviteit en groei

Uit de internationale vergelijking in hoofdstuk 2 kwam al naar voren dat kleinere bedrijven in Nederland een lager productiviteitsniveau hebben. Als we de groep kleinere bedrijven verder onderverdelen in 'micro-bedrijven' en 'zzp' – wat in de internationale vergelijking niet mogelijk was – zien we dat de gemiddelde toegevoegde waarde voor zzp'ers zelfs daalde. Dat is

vooral toe te schrijven aan de periode van 2010 tot 2013. Ook een stijging in de jaren daarna kon die daling niet goed maken (zie figuur 11).

De productiviteit van de groep zzp'ers daalt dus, terwijl we eerder zagen dat groep in omvang juist groter wordt (+190.000 voltijdsbanen). Wat zijn de gevolgen van die combinatie voor het groeivermogen van de economie? Het antwoord daarop is niet eenduidig te geven. Enerzijds voegen zzp'ers veel toe aan de economie als het gaat om initiatief, flexibiliteit en toegenomen mogelijkheden om te participeren. Door het eigen initiatief van zzp'ers konden meer mensen in de crisisjaren aan het werk blijven en is er een nieuwe dynamiek in de Nederlandse economie ontstaan. Daarbij valt ook niet uit te sluiten dat de daling deels een samenstellingseffect (verschuiving) is waardoor tegenover de daling bij zzp'ers een mogelijke stijging bij andere grootteklassen stond.

Anderzijds is de dalende productiviteit wel een signaal, zeker in het licht van een aantrekkende economie. Sterke groei van de groep zzp'ers heeft ervoor gezorgd dat een deel van de beroepsbevolking terecht is gekomen in banen waar de productiviteit van hun inzet minder gemakkelijk lijkt te groeien. De daling in de periode 2010-2013 laat tevens zien dat er onder de

## 750.000 zzp'ers meest diverse groep

Als er één groep sterk onderling verschilt in het MKB dan zijn het wel de 750.000 zzp'ers. Dat maakt dat het voor deze groep het lastigst om gemiddelden te interpreteren. We moeten daar dan ook de nodige kanttekeningen bij plaatsen. De groep bevat bijvoorbeeld ook 'parttime ondernemers', of mensen die van werknemer ondernemer worden en andersom.

Op zich is het goed dat de drempel om van werknemer zzp'er te worden, laag is. Dat heeft verschillende positieve effecten. Het wordt gemakkelijker voor mensen om voor zichzelf te beginnen, ideeën in de markt te toetsen en op een geheel eigen manier productief mee te doen in economie en samenleving.

Anderzijds maakt een lage drempel het moeilijker om een bepaalde groep zzp'ers te onderscheiden, die in een sterke afhankelijkheidsrelatie verkeert en voor wie de 'baten' van het ondernemerschap – vanuit zowel individueel als maatschappelijk perspectief – maar nauwelijks opwegen tegen de kosten.

groep zzp'ers zich werkenden bevinden die, in elk geval op onderdelen, minder weerbaar zijn in tijden van economische tegenspoed. Daar komt een belangrijke uitdaging uit naar voren: hoe zorgen we voor een betere balans waarin de kracht van het zzp'schap wordt benut maar voorkomen we dat dit ten koste gaat van de productiviteit van hun inzet? Duidelijk in elk geval is dat dit, gegeven de grootte en diversiteit van de groep, om een gerichtere benadering van de groep zal vragen (zie box).

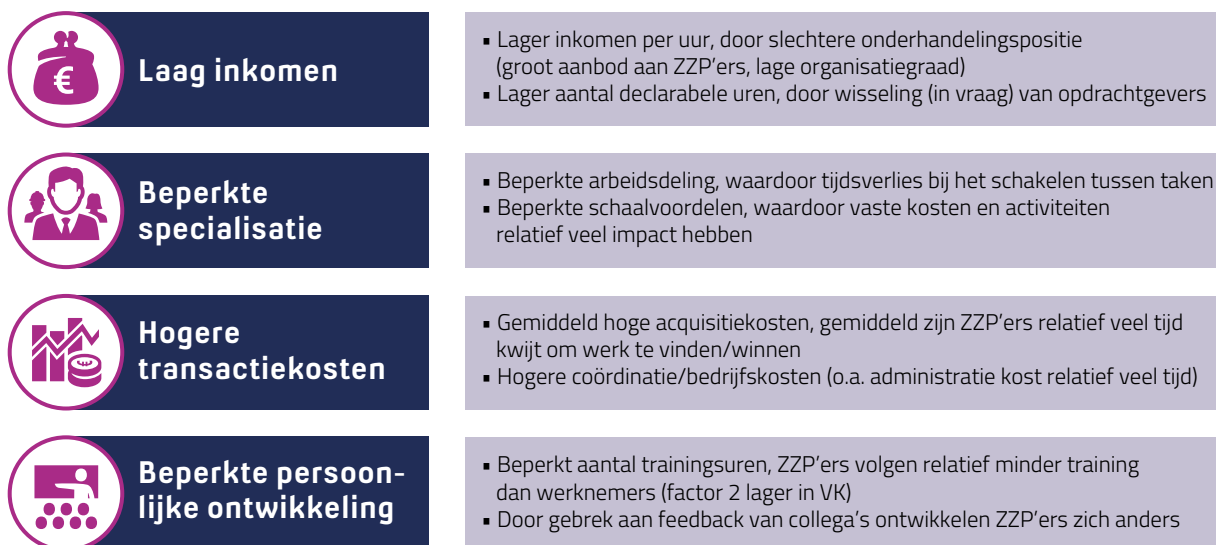
Er is een sterk verband tussen de grootte van een onderneming en zijn productiviteit. Het hebben van schaal heeft voor organisaties duidelijke voordelen.

Dat maakt andersom dat schaalnadelen soms een negatieve impact heeft op het verdienvermogen van een onderneming. Als je als ondernemer je inspanningen over veel verschillende terreinen moet verdelen, heb je minder organisatorische slagkracht en is het lastiger te investeren in nieuwe vaardigheden, machines en technologie. Met als gevolg dat je ook minder kunt profiteren van, of vormgeven aan, nieuwe kansen en ontwikkelingen.

De risico's van schaalnadelen spelen vooral voor kleinere bedrijven, met minder dan 10 werkzame personen, en nog eens extra voor zelfstandigen zonder personeel. In een eerder onderzoek zijn de

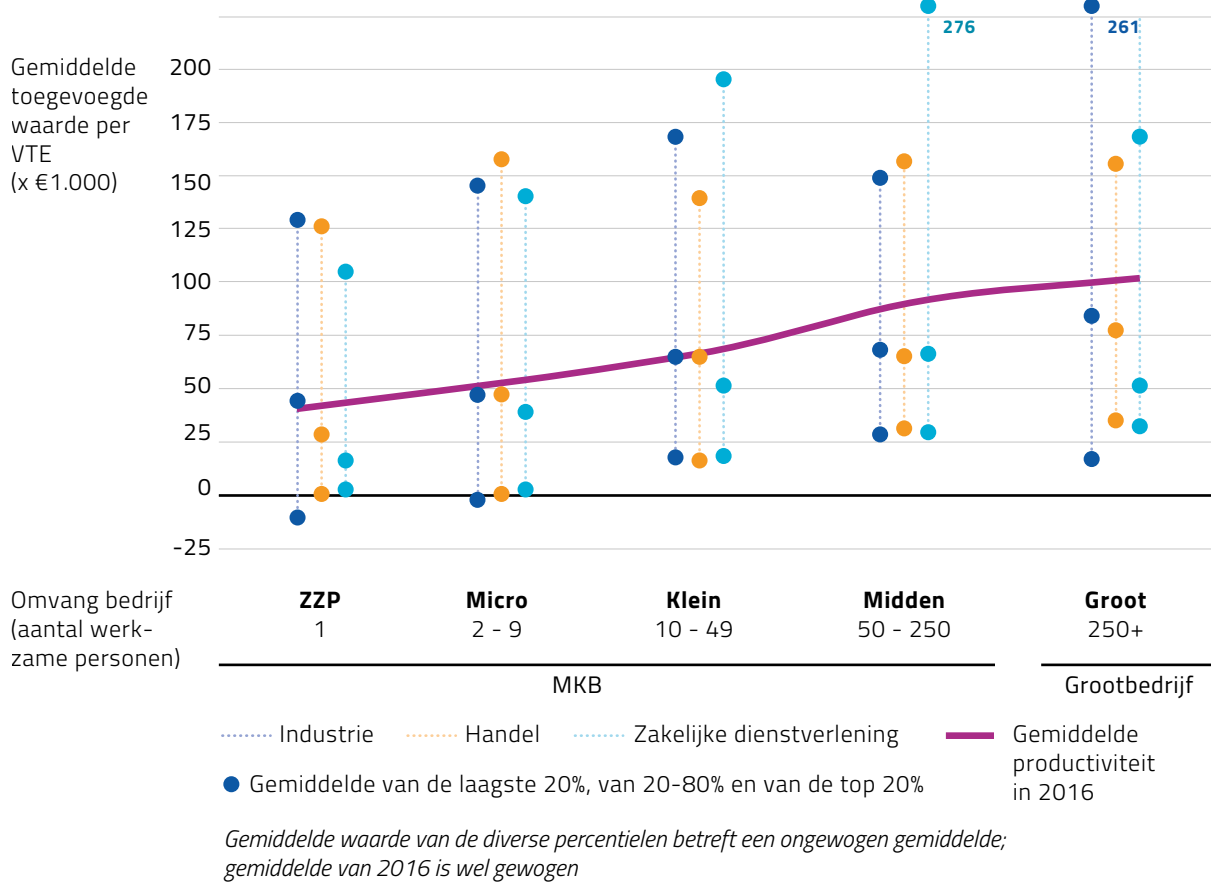
**Figuur 12:** Factoren die lagere productiviteit zzp verklaren

Bron IBO-zzp, bewerkt door Min. v. EZK



**Figuur 13:** Spreiding productiviteit

Bron CBS, bewerkt door Min v. EZK



factoren achter een lagere productiviteit van de groep zzp'ers (gemiddeld) in kaart gebracht, zie figuur 12 op de vorige pagina.

### Hoge productiviteit steunt op smalle basis

De getoonde productiviteitscurve (figuur 11) laat het verschil in gemiddelde productiviteit tussen bedrijven met verschillende bedrijfsgroottes zien. Maar verschillen zijn er ook tussen bedrijven met dezelfde bedrijfsgrootte. Achter elk punt op de lijn in figuur 11 gaan individuele bedrijven schuil die elk afzonderlijk afwijken van het gemiddelde. Die afwijkingen blijken relatief sterk, waardoor de mediaan (de middelste in

de rij van waarnemingen) in de meeste gevallen meer dan 20% onder de waarde van het gemiddelde ligt<sup>11</sup>. Eerder onderzoek van de Rabobank<sup>12</sup> en de OESO<sup>13</sup> wees ook al op de grote verschillen tussen de kopgroep en de middenmoot.

Als we nog preciezer kijken, zien we inderdaad dat het een kleine groep koplopers is die sterk het niveau van de productiviteit bepaalt. Binnen elke grootteklasse heeft de top-20% een productiviteit die gemiddeld twee tot drie keer hoger ligt (figuur 13). Dat beeld zien we terug in alle sectoren waar naar gekeken is. De hoge productiviteit van de koplopers heeft daardoor

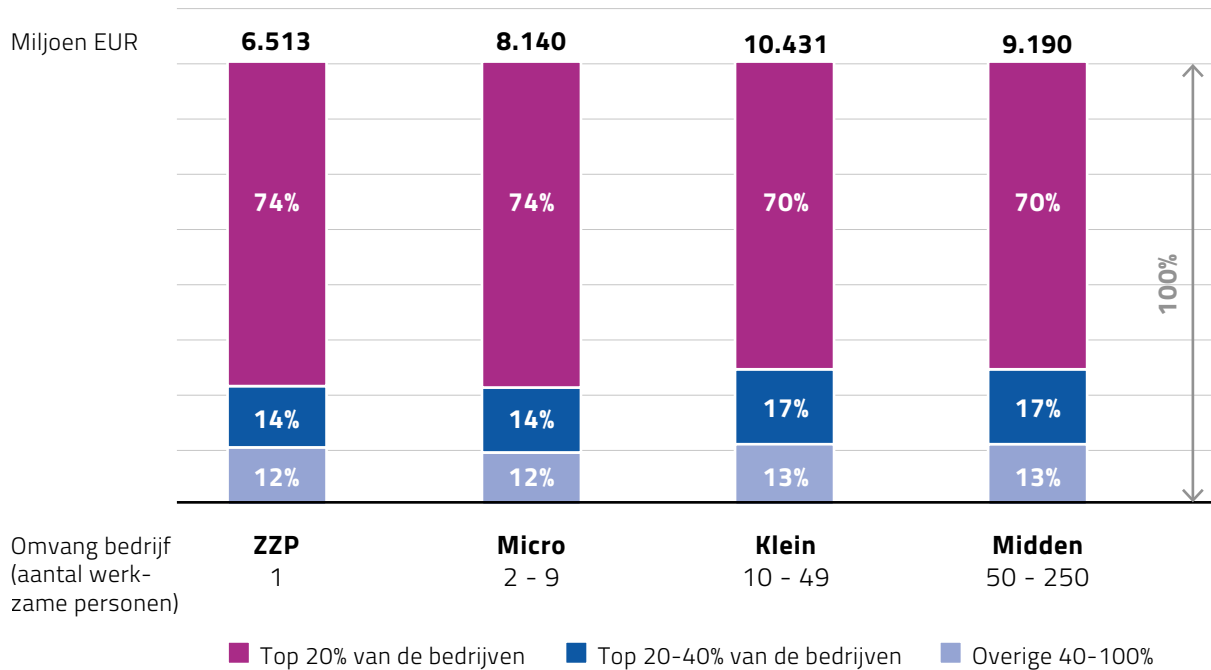
11 Bij de 26 nadere uitsplitsingen van grootteklassen naar achterliggende sectoren lag in 6 gevallen de productiviteit bij de middelste waarneming tot 10% lager dan het gemiddelde, bij 3 tussen de 10-20%, bij 12 tussen de 20 en 30% lager en bij 5 meer dan 30% lager dan het gemiddelde.

12 "Rabobank (2017)" <https://economie.rabobank.com/publicaties/2017/augustus/productiever-nederland-focus-op-middenmoot-bedrijven/>

13 "OESO – The Global Productivity Slowdown" <http://voxeu.org/article/productivity-slowdown-s-dirty-secret-growing-performance-gap>

**Figuur 14:** Bijdrage aan groei toegevoegde waarde, per percentiel en grootteklasse

Bron CBS, bewerkt door Min v. EZK



ook een grote impact. Exclusief hun bijdrage valt de gemiddelde productiviteit van de overige 80% van bedrijven in de meeste gevallen zo'n 30% lager uit<sup>14</sup>.

Diezelfde impact van een kleine groep koplopers zien we ook bij de groei van de toegevoegde waarde. Over een driejaars periode blijkt die groei sterk afhankelijk van een kleine groep. Van de meer dan 500.000 bedrijven waarvan CBS over de cijfers beschikte lag bij een kleine meerderheid (53%) de toegevoegde waarde in 2015 hoger dan in 2012. Binnen de groep die de toegevoegde waarde zag toenemen blijkt vervolgens een kleine groep (van 20%) in elke grootteklasse zo'n 70 tot 74% van de totale groei te bepalen (figuur 14). Op de gehele waargenomen populatie (inclusief de bedrijven waar de toegevoegde waarde daalde) gaat het om een groep van ca. 10% die goed is voor dit grote effect.

### Klein deel bedrijven slaagt erin om te blijven groeien

Zoals de productiviteitscurve in figuur 11 laat zien kunnen bedrijven ook groeien in productiviteit door op te schalen in personeel. Zo kun je schaalvoordelen halen, omdat je meer slagkracht hebt, het werk beter kunt verdelen en je organisatie efficiënter kunt inrichten. In 2016 was bij 40.000 zzzp'ers, 57.610 micro-bedrijven, 18.490 kleinbedrijven en 4.000 middenbedrijven het personeelsbestand uitgebreid ten opzichte van 2013. Van deze bedrijven kwam 15% in aanmerking voor het label snelgroeiend: dan is de jaarlijkse gemiddelde groei minimaal 10% met een minimale stijging van 3,3 FTE over de driejaarsperiode<sup>15</sup>.

14 Bij 17 van de 26 uitsplitsingen van grootteklassen naar sectoren lag de gemiddelde productiviteit van de overige 80% bedrijven meer dan 30% lager, bij zes tussen de 20 en % lager en bij drie tussen de 10 en 20% lager.

15 Groeiende bedrijven spelen ook een belangrijke rol in de groei van de toegevoegde waarde. Met een aandeel van ~10% in het aantal bedrijven met groei van toegevoegde waarde was de groep goed voor 43% van de totale toegevoegde waarde groei.

## Beperkingen in de analyse

In een dynamische omgeving is het belangrijk voor bedrijven om wendbaar te blijven. Onder die druk hebben veel bedrijven activiteiten afgesplitst of zijn ze die via de markt gaan inkopen. Daardoor ontstond ook een groeimarkt voor de groep zzp'ers. Zulke verschuivingen kunnen doorwerken op de in deze analyse getoonde productiviteitsniveaus en de ontwikkeling daarvan. Zo kan het afsplitsen van laagproductieve activiteiten bij het ene bedrijf de productiviteit verhogen, maar bij een ander bedrijf juist verlagen. Dat hoeft niet per se te leiden tot een verschil op het totaal van alle activiteiten.

Breder speelt dat bij het kijken naar onderdelen de samenhang en wederzijdse afhankelijkheden niet uit het oog dienen te worden verloren. In veel gevallen hebben we te maken met complexere ketens en ecosystemen waarin het systeem meer is dan de optelsom der delen. Door nieuwe (digitale) technologie wordt het steeds makkelijker om werk in flexibele netwerken te organiseren. Het bedrijfsleven ziet er ook zeker de voordelen van dat wij in Nederland veelal op deze specifieke manier werken. Dat onderscheidt ons vaak van andere landen.

Binnen de verschillende grootteklassen gaat daarnaast vaak een andere sectorsamenstelling schuil. Daarom hebben we ook naar de productiviteit van grootteklassen binnen sectoren gekeken. Dan blijkt de productiviteitscurve in industrie en ICT bijvoorbeeld relatief steiler te verlopen en die in de bouw iets vlakker. Het algemene beeld dat de productiviteit oploopt met de grootteklasse blijft echter in bijna alle sectoren overeind. Enige uitzondering is de handel, waar het grootbedrijf een lagere productiviteit heeft dan het middenbedrijf.

Tussen snelle groei in personeel en snelle groei in omzet bestaat een sterk verband: het zijn vooral de bedrijven die snel groeien in omzet waar ook de meeste banen worden gecreëerd. Onder deze sterk groeiende bedrijven kunnen zich ook 'gamechangers' bevinden: bedrijven die de grenzen van het 'technisch kunnen' verleggen, geheel nieuwe markten ontwikkelen en uiteindelijk spelbepalende spelers in hun segment worden. Over een langere periode bekeken blijkt hoe lastig het is voor bedrijven in Nederland om structureel te blijven groeien. Van alle bedrijven die in de gehele periode 2007-2016 actief waren, lukte het er uiteindelijk 2.300 bedrijven (0,8%) om in drie achtereenvolgende periodes te blijven groeien<sup>16</sup>.

### *Groei is voor de meeste bedrijven een fase*

Voor veel bedrijven is snelle groei in personeel een fase die samenhangt met een bepaalde 'trigger' of gebeurtenis, zoals het winnen van een grote aanbesteding of het binnenhalen van een prestigieuze opdracht. De grote opgave is om dit vast te houden en verder uit te bouwen. Hoe veranderlijk groei kan zijn,

zien we ook terug als we binnen een sector de bedrijven met de sterkste omzetgroei enkele jaren volgen. In navolgende jaren behoort nog maar een heel klein deel (10-14%) wederom tot de top-performers in zijn of haar bedrijfstak<sup>17</sup>.

Een belangrijke drijfveer voor (blijvende) groei is marktvergroting. Een bedrijf dat steeds nieuwe markten aanboort, kan blijven groeien. We zien dit vooral terug bij de groep bedrijven die tussen 2012-2015 wist te groeien in toegevoegde waarde. Bedrijven die meer dan 20% van hun toegevoegde waarde uit export haalde zijn sterk vertegenwoordigd. Hoewel deze groep slechts 8% van de bedrijven beslaat, was de groep goed voor 30% van de totale groei in toegevoegde waarde.

### **Financiële beperkingen kunnen groei belemmeren**

In dit hoofdstuk bespraken we al dat groei door het aannemen van extra personeel lastiger is geworden en dat ook de groei in productiviteit beperkt is. Daarbij is

16 CBS had gegevens van ~370.000 bedrijven die in 2007 al bestonden en in 2016 nog steeds actief waren. Het merendeel van die groep (74%) had op 3 meetmomenten na 2007 (in 2010, 2013, 2016) nog steeds een vergelijkbaar personeelsbestand. Dat gold vooral voor zzp'ers (94%) en microbedrijven (58%) maar veel minder voor het kleinbedrijf (16%) en het middenbedrijf (22%).

17 "Koplopers,-achterblijvers" <https://staatvanhetmkb.nl/publicatie/data-analyses-mkb-bedrijven-beschikbaar>

groei ook iets wat je moet kunnen financieren. Als dat beperkt lukt, kan de groei ook hierop stuk lopen. Uit de gesprekken die wij met ondernemers voerden voor dit jaarbericht, blijkt dat velen van hen financiering nog steeds als een groot knelpunt ervaren: 'Business as usual is misschien inmiddels iets beter te financieren, maar nieuwe organisatiemodellen, concepten en innovaties niet altijd'.

Ook internationale studies wijzen erop dat de financierbaarheid van het Nederlands bedrijfsleven een aandachtspunt voor Nederland is. De ECB wijst op een relatief hoog percentage afwijzingen van kredietaanvragen en een relatief grote groep 'ontmoedigde bedrijven' in Nederland<sup>18</sup>. Op de ranglijst van het WEF is de score van Nederland op de pijler 'Financiële markten' het laagst van alle pijlers onder het concurrentievermogen. Het beeld wordt verder bevestigd in het onlangs uitgebrachte 'Doing Business Report' van de Wereldbank. Op de tien thema's waar dit rapport naar kijkt, doet Nederland het met een 105<sup>e</sup> positie op 'getting credit' het minst goed<sup>19</sup>.

### *Mogelijkheden verbeterd, maar minder financiering gezocht*

Zoals in het eerste hoofdstuk is genoemd, zien we op het gebied van financiering wel verbeteringen. Er is hard gewerkt aan het verbreden van het aanbod (zie box) en het lukt een steeds groter deel van de MKB bedrijven om succesvol financiering aan te trekken, zo blijkt ook uit de Financieringsmonitor<sup>20</sup>.

Desondanks neemt de totaal aangevraagde financiering sinds 2015 niet meer toe en het uitstaand krediet aan het MKB af. Daarmee lijkt een toenemend aantal MKB-bedrijven eigen middelen en reserves in te zetten om hun plannen te bekostigen. Het aangaan van minder schuld of het afbouwen daarvan heeft voordelen, vooral voor de weerbaarheid als het tegenzit. Maar in goede tijden kan deze grotere voorzichtigheid juist tot gevolg hebben dat bedrijven minder groeikansen benutten en dat zij zich minder goed positioneren voor de toekomst.

## Transitie in de financieringsmarkt: verbreden mogelijkheden

Sinds 2013 heeft de Nederlandse overheid veel maatregelen genomen om het aanbod van kapitaal (vreemd én eigen vermogen) te vergroten. Hierdoor zijn onder andere nieuwe fondsen en financieringsinstrumenten ontstaan. Desondanks zien we het aantal aanvragen van risicokapitaal en alternatieve financiering nog niet sterk toenemen. We verwachten dat steeds meer micro- en kleine bedrijven bij alternatieve financieringsbronnen een aanvraag gaan indienen. Zo'n 55% van de microbedrijven die op zoek is naar financiering overweegt dit.

Een voor de hand liggende verklaring voor het bovenstaande is dat de complexe markt niet altijd transparant is en dat ondernemers het aanbod onvoldoende kennen, ondanks de vele acties om het aanbod onder de aandacht te brengen. Een voorbeeld hiervan is het Achtergestelde Leningen Fonds voor het MKB dat de Nederlandse Investeringsinstelling (NLII) van institutionele beleggers in juni 2016 heeft opgericht. Afgezien van het gebruik van dit fonds is de oriëntatie van MKB'ers op achtergestelde leningen niet groot.

18 ECB – Survey Access to Finance <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2017/html/ecb.pr170524.en.html>

19 Worldbank "Doing Business" <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2018>

20 "Financieringsmonitor Panteia" <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/10/13/kamerbrief-over-financieringsmonitor-2017-1>







# Van knelpunten naar kansen: digitalisering als uitdaging en kans

Kort samengevat laat het vorige hoofdstuk twee dingen zien: groei in het MKB dreigt vast te lopen en niet alle ondernemers zijn goed gepositioneerd om te groeien of te veranderen. Het toepassen van automatisering en digitalisering biedt kansen voor nieuwe groei, maar dat zal niet vanzelf gaan. Ondernemers zullen hun organisaties moeten aanpassen en nieuwe markten moeten ontwikkelen. Om het MKB hiertoe in staat te stellen moeten knelpunten op de arbeidsmarkt, op het gebied van scholing en financiering worden opgelost.

Wereldwijd staan ook veel andere landen, net als Nederland, voor de uitdaging om hernieuwde en duurzame groei te vinden. Het World Economic Forum noemt dit de 'quest for more and better growth'. Hoe kunnen we die nieuwe, duurzame groei bereiken? Door de belangrijkste bron die we hebben, beter te benutten: de mogelijkheden van vooruitgang in technologie en kennis. Alleen al de huidige technologie en kennis om te digitaliseren en automatiseren bieden daartoe talloze onbenutte kansen. Bovendien zullen de komende jaren ook weer nieuwe ontwikkelingen een vlucht nemen. Die kunnen in potentie zulke grote veranderingen meebrengen dat internationale organisaties spreken over een nieuwe, vierde industriële revolutie.

De uitdaging is dit in goede banen te leiden en er vooral voor te zorgen dat het MKB in staat is hier passend op in te spelen. Dan helpt het als we de uitdaging die dit meebrengt kunnen concretiseren. Recent onderzoek van Google en McKinsey helpt

daarbij: tot 2030 kan het MKB jaarlijks 1,8% aan nieuwe groei halen, als we technologieën waar we nu al mee bekend zijn, beter weten toe te passen (zie figuur 15). Het automatiseren en digitaliseren van werk stelt het MKB in staat met meer efficiency, kwaliteit en snelheid te werken. Bovendien ontstaan geheel nieuwe mogelijkheden om klanten te bereiken en te bedienen. Hoeveel van die 'nieuwe groei' ook daadwerkelijk zal worden behaald is voor een belangrijk deel afhankelijk van de mate waarin het lukt hier ook de financiering en de mensen voor te vinden.

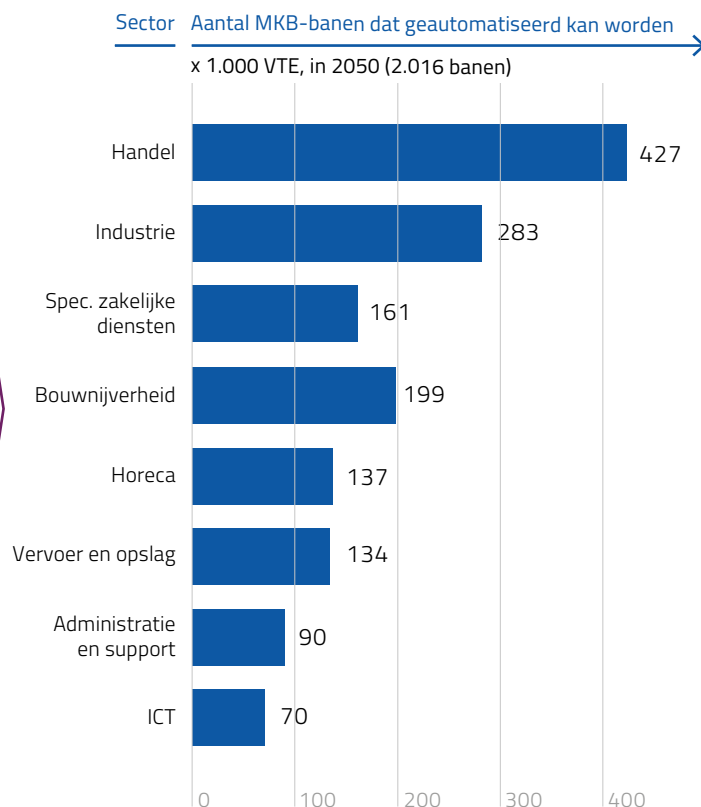
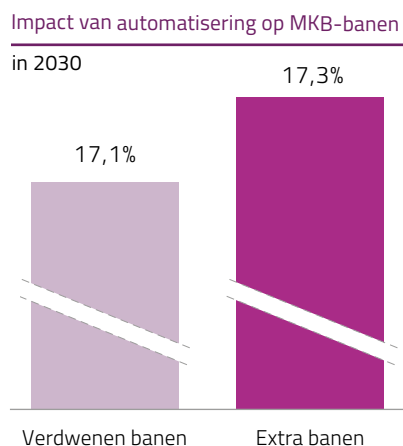
### Digitalisering

Digitalisering en automatisering maakt nieuwe manieren van werken en nieuwe organisatievormen mogelijk. Daarmee biedt het perspectief om de in hoofdstuk 3 genoemde 'knelpunten' voor productiviteitsgroei te verhelpen. Zulke modellen kunnen kleinere bedrijven sneller helpen aan schaalvoordelen, onder andere via nieuwe vormen van samenwerking en beter markt bereik. Ze bieden ook

**Figuur 15:** Impact automatisering op banen in het MKB

Bron MKB Statline; McKinsey Global Institute

- De Nederlandse economie kan 1,8% per jaar extra groei halen door automatisering<sup>1</sup>
- Naar schatting zullen in 2030 al 17% van de banen geautomatiseerd zijn, maar het aantal extra banen is net iets groter dan het aantal verdwenen banen



<sup>1</sup> Excl. ~5% van MKB banen waarvoor geen sector splitsing beschikbaar is

## Nieuwe groei uit automatisering van taken

Technologisch vooruitgang verandert voortdurend de manier waarop er in een economie gewerkt wordt. We zetten steeds meer slimme machines, apparaten en software in om voor ons 'taken' uit te voeren en zo met zijn allen meer waarde te produceren. In 2017 voerde McKinsey samen met Google het 'Future of Work' onderzoek uit. Daar is gekeken welke 'taken' mensen uitvoeren, en welk deel daarvan, op basis van bekende technologieën, kan worden geautomatiseerd. Slechts een heel klein percentage (5%) blijkt volledig automatiseerbaar, voor het merendeel gaat het vooral om bepaalde delen van het werk (bijvoorbeeld administratief of routinematig werkzaamheden). Een belangrijke aanname in het onderzoek is dat tegenover verdwenen taken (banen) ook weer nieuwe taken (banen) voor mensen staan. Daarnaast betekent dit ook dat het bedrijven ook lukt om automatisering succesvol toe te passen en dus ook de mogelijkheden zien dit te financieren.

*Bron: McKinsey Global Institute*

nieuwe mogelijkheden om een bredere groep bedrijven in het MKB te laten groeien in productiviteit. Bovendien brengen nieuwe organisatiemodellen sneller nieuwe markten in beeld, waardoor groeiende bedrijven ook kunnen blijven groeien. Ook voor de geschetste problematiek op het gebied van financiering, of het niet kunnen vinden van personeel, zien we door digitalisering in de markt nieuwe initiatieven ontstaan voor oplossingen.

Nieuwe mogelijkheden uit digitalisering gelden evenzeer voor (publieke en private) organisaties die beleid en dienstverlening voor het MKB ontwikkelen. Ook bij deze 'sleutelspelers in het ecosysteem' is het van belang dat nagedacht wordt over hoe digitalisering

hen kan helpen in de interactie met het MKB. Met behulp van beschikbare data en kennis kunnen bijvoorbeeld betere tools en kanalen worden ontwikkeld om het MKB met effectiever (publieke en private) diensten te ondersteunen of te bereiken. Een goed voorbeeld is een 'self-assessment-tool', dat in het Verenigd Koninkrijk is ontwikkeld (zie box).

Ook in Nederland ontstaan dergelijke initiatieven. De Kamer van Koophandel ontwikkelde dit jaar bijvoorbeeld voor zzp'ers de 'KvK-connect' app. De app maakt het mogelijk gepersonaliseerd nieuws en ook benchmarks aan te bieden. In het kader van NL-Groei (www.nlgroei.nl) werd de 'nationale groeitest' ontwikkeld die voor groeiondernemers kansen en

## Verenigd Koninkrijk: self-assessment-tool 'Be the Business'

Managers van de grootste bedrijven in het Verenigd Koninkrijk werken samen om Britse bedrijven, vooral in het MKB, effectiever en competitiever te maken. Zij hebben hiervoor een 'gamified' online diagnostisch platform ontwikkeld.

In dit 'Be the Business-platform' moeten MKB-managers enkele eenvoudige, maar krachtige vragen beantwoorden over hun managementpraktijken rond vier sleutelgebieden: leiderschap, talentmanagement, toekomstplanning en digitale services. Op basis van de antwoorden evalueert de tool het bedrijf in vergelijking tot best practices en industrie peers. Vervolgens geeft de tool mogelijkheden voor verbetering en praktische tips. Ook koppelt de tool ondernemers aan casestudies en sectorspecifieke online communities. Binnenkort zal de tool ook links maken naar trainingsmodulen en lokale zakelijke contacten.

De tool is gebaseerd op gepatenteerde best practice-managementdata en is getest en gekalibreerd met deskundige input van bedrijfsleiders, toonaangevende academici en industrie-experts. Dergelijke online diagnostiek biedt de mogelijkheid voor toegespitste coaching en advies, terwijl je er met beperkte meerkosten het gehele MKB mee kunt bereiken.

## Regulering kan raken aan vermogen om te vernieuwen

Op veel internationale ranglijsten behoort Nederland tot de best presterende landen van de wereld. Deze ranglijsten laten ook zien op welke punten internationale organisaties punten voor verbeteringen zien. De Global Competitiveness Index (WEF) wijst erop dat in Nederland de 'striktheid van arbeidsmarktregulering' als grootste belemmering wordt ervaren. Ook de Global Talent Competitiveness Index (INSEAD) benoemt beperkte arbeidsmarktflexibiliteit als punt waar het mogelijkheden voor verbetering ziet.

In zijn algemeenheid geldt dat een veelheid aan (complexe) regels en verplichtingen, de tijd en risico's die daarmee gepaard gaan, van grote invloed kunnen zijn op het vermogen van het MKB om succesvol te opereren in (en aan te passen aan) een dynamische markt. Dat geldt nog eens in het bijzonder wanneer dit raakt aan het vermogen van het MKB om de juiste mensen aan te kunnen trekken en de organisatie te vernieuwen. Wanneer ondernemers financiële risico's op dit gebied – bijvoorbeeld in verband met loondoorbetaling bij ziekte – hoog inschatten kan dit ze er van weerhouden om mensen aan te nemen.

knelpunten in kaart brengt. Met voortschrijdende technologie zal het potentieel van dergelijke tools steeds verder kunnen toenemen. Het is van belang deze ontwikkelingen in MKB-dienstverlening goed te volgen en waar mogelijk gericht aan te passen om zo meer impact te bereiken.

### *Nieuwe organisatie- en verdienmodellen*

Toepassing van digitalisering en automatisering vraagt in veel gevallen van ondernemers dat zij strategisch nadenken over hoe eigen organisatie- en verdienmodellen verbeterd kunnen worden. Bij de ontwikkeling of aanschaf van nieuwe systemen begint het eigenlijk pas, want ook de manier waarop er gewerkt wordt zal onder de loep komen te liggen. Interne werkprocessen kunnen veranderen, evenals de relatie met externe netwerken van leveranciers en klanten. Soms leidt dat tot hele nieuwe organisatievormen, bijvoorbeeld nieuwe soorten coöperaties of netwerken van zzp'ers. Veel ondernemingen hebben altijd binnen een bepaald bedrijfsmodel gewerkt. Dan kan het behoorlijk lastig zijn om de omslag naar een nieuw organisatie-model te maken. Hoe past digitalisering of automatisering daarin? Wat moet daar precies voor veranderen? Een grote groep ondernemers beschikt maar beperkt over de kennis en expertise die op dat gebied nodig is. Ook in hun bestaande netwerken is die kennis meestal niet te vinden. Daarom zien ondernemers er vaak tegenop om de eerste stap te zetten.

Nieuwe organisatie-modellen stellen ook de overheid voor uitdagingen. In eerste plaats om zelf effectiever en wendbaarder te opereren. Dat helpt ook het MKB, want kleine bedrijven zijn in belangrijke mate afhankelijk van hoe snel, efficiënt en flexibel andere

partijen in het ecosysteem opereren. Daarnaast speelt voor overheden dat het stimuleren en reguleren van een markt met nieuwe organisatie-modellen soms tot nieuwe afweging tussen kansen en risico's dwingt. Enerzijds is het belangrijk dat initiatieven voldoende de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Anderzijds brengen nieuwe organisatie-modellen (in het digitale domein) ook geheel nieuwe vraagstukken mee.

### *Nieuwe markten*

De toepassing van digitalisering en automatisering maakt ondernemingen wendbaarder, in staat tot versneld leren en uiteindelijk ook beter 'schaalbaar'. Dat maakt het gemakkelijker om snel op een nieuwe kans of een groeimarkt in te springen. Vooral door goed gebruik te maken van digitale kanalen kan het marktgebied fors toenemen. Het Nederlandse MKB heeft alles in zich om kansen op de wereldmarkt te benutten. Nederland is een van de grootste logistieke toegangspoorten van Europa en ons land staat in open verbinding met de wereldeconomie. We zijn koploper op het gebied van 'connectivity' van goederen, diensten en data.

Bredere toepassing van nieuwe technologie voor automatisering en digitalisering binnen het Nederlands MKB zorgt niet alleen bij de bedrijven die het toepassen voor kansen op nieuwe groei, maar ook voor een grotere vraag naar dergelijke technologie. Dat biedt weer nieuwe groeimarkten voor bedrijven die deze technologie ontwikkelen, uitvoeren of onderhouden. Ook de overheid kan een belangrijke rol spelen in het aanjagen van de vraag naar nieuwe toepassingen van technologie.

### *Zonder mensen en middelen geen vernieuwing*

Het wenkend perspectief van nieuwe groei vanuit de toepassing van digitalisering en automatisering in nieuwe organisatie- en verdienmodellen komt niet zomaar tot stand. We lieten al zien dat het MKB moeite heeft geschikt personeel te vinden en dat het verkrijgen van financiering in veel gevallen nog moeizaam verloopt. Om tot nieuwe groei te komen is aanvullende actie nodig.

### **Onderwijs, her- en bijscholing randvoorwaarde voor verdere groei**

Verdere toepassing van digitalisering en automatisering biedt het MKB overduidelijk veel kansen. Evengoed duidelijk is dat het MKB pas in staat is die kansen te benutten met aanvullende acties die de opgave voor de Nederlandse arbeidsmarkt in goede banen leiden. Dat is niet eenvoudig. In het vorige hoofdstuk bleek dat de arbeidsmarkt op dit moment al knelt. In de praktijk blijken vraag naar en aanbod van vaardigheden niet altijd goed op elkaar aan te sluiten. Zonder gerichte acties zal de versnelde toepassing van digitalisering en automatisering dit de komende jaren verder doen toenemen. Verdere toepassing van digitalisering en automatisering zal betekenen dat er een grote verschuiving op gang wordt gebracht, waarbij bepaalde banen (17,1%) minder nodig zijn, terwijl er juist extra vraag zal zijn naar andere kennis

en vaardigheden (17,3%). Die verschuiving is noodzakelijk om de vernieuwingsambities van het MKB te kunnen vormgeven en vraagt actie op het gebied van onderwijs, herscholing en bijscholing. Lukt dit niet, dan is er het risico dat de vernieuwing in het MKB, en ook de daarmee samenhangende 'nieuwe werkgelegenheid' maar in beperkte mate gerealiseerd wordt.

De verwachte transitie op de arbeidsmarkt is zo groot, dat alle betrokken partijen samen moeten kijken wat kan helpen om dit in goede banen te leiden. Daarbij kunnen we ook leren van andere landen. De Global Talent Competitiveness Index<sup>21</sup> wijst ons op Denemarken als goed voorbeeld als het gaat om flexibiliteit van de arbeidsmarkt. In het Deense model legt men de focus op het hebben van 'werk' in plaats van op een specifieke 'baan'. Dat leidt tot een verhoogde arbeidsmobiliteit en zorgt dat mensen sneller in beweging komen en sneller op een plek terecht komen waar ze het meest productief zijn. Voor de vormgeving van het beroepsonderwijs kunnen we naar landen kijken die een relatief vergelijkbare opzet kennen als Nederland. Dat geldt bijvoorbeeld voor Duitsland: elementen die daarin succesvol blijken kunnen ons helpen aan verdere inspiratie (zie box).

## **Duitsland: in 'Berufsschulen' werken bedrijfsleven en onderwijs samen**

Bedrijven en kennisinstellingen werken in Duitsland intensief samen. Daardoor sluit het beroepsonderwijs goed aan op de arbeidsmarkt. De basis hiervoor is een systeem van duale beroepsopleiding. Kenmerk van dit systeem is gereguleerde samenwerking tussen het MKB-bedrijfsleven en het openbare beroepsonderwijs.

Scholieren in het beroepsonderwijs doen vanaf het begin van hun opleiding praktische arbeidservaring op door 3 tot 4 dagen per week in een bedrijf te werken, aangevuld met 1 à 2 dagen per week onderwijs. De scholieren krijgen een vergoeding voor de dagen waarop ze bij het bedrijf werken. De overheid en het bedrijf waar de scholier werkt, betalen deze vergoeding samen. De vergoeding zorgt voor een financiële stimulans en scholieren voelen zich gewaardeerd.

Bedrijven investeren daarnaast ook via training in de scholieren. Ze stemmen hun programma's nauwlettend af op de beroepsopleiding. Bovendien bieden bedrijven tot op zekere hoogte baangaranties, waardoor ze werknemers van de toekomst aan zich binden. De precieze invulling van deze 'Berufsschule' verschilt per deelstaat in Duitsland, aangezien de deelstaten hiervoor verantwoordelijk zijn.

## Denemarken: flexicurity zorgt voor hogere mobiliteit

Flexicurity is een set van beleidsmaatregelen met enerzijds soepel ontslagrecht en anderzijds solide financiële voorzieningen, begeleiding en onderwijs voor werkzoekenden. Bovendien zijn ondernemers (deels verplicht) verzekerd tegen bijvoorbeeld arbeidsongeschiktheid en zwangerschapsverlof. Dat maakt het verschil tussen de positie van een werknemer en die van een ondernemer qua risico's minder groot dan in bijvoorbeeld Nederland.

Door flexicurity behoort Denemarken, samen met het Verenigd Koninkrijk, tot de koplopers in job mobility: werknemers werken korter voor eenzelfde baas (Danish Technological Institute, 2008). Deze mobiliteit stelt werknemers in staat om een baan te vinden die het best bij hen past, terwijl werkgevers uit een grotere groep mogelijke overstappers kunnen kiezen. Daarmee leidt mobiliteit tot betere afstemming van vraag en aanbod. En dat zorgt weer voor hogere productiviteit.

### *Een gezamenlijke uitdaging*

Er is inzet nodig om ervoor te zorgen dat het werken beter lukt om een baan en werkgevers om geschikt personeel te vinden. Het structureel verbeteren van de aansluiting op de arbeidsmarkt is een belangrijke taak voor alle betrokken partijen. Verbeterde aansluiting is alleen mogelijk als overheid, bedrijfsleven en onderwijsinstellingen intensief samenwerken om inzicht te krijgen in welke kennis en vaardigheden nodig zijn en hoe toekomstige werkenden daar optimaal bij kunnen aansluiten. Overheid, bedrijfsleven en onderwijs kunnen daarbij voortbouwen op de succesvolle aanpak van bestaande publiek-private samenwerkingen langs drie lijnen:

- meer focus op toepassing en doorwerking van technologie, inclusief digitalisering bij het MKB;
- nauwere samenwerking tussen mbo, hbo, wo en het bedrijfsleven in publiek-private samenwerkingsverbanden;
- verbinding van bèta-technologie met het stimuleren van een ondernemende houding en vaardigheden.

We hoeven daarbij het wiel niet steeds opnieuw uit te vinden. Er zijn de afgelopen jaren door het hele land en in allerlei sectoren al hele mooie initiatieven ontstaan. Zo is er de afgelopen jaren nauw samengewerkt in

diverse Centra voor Innovatief Vakmanschap en in Centres of Entrepreneurship (zie box). Op het gebied van vaardigheden zal ook het aspect van bij- en herscholing van toenemend belang worden. Veel bedrijven hebben op dit gebied initiatieven ontplooid, vaak in nauwe samenwerking met anderen. Een mooi voorbeeld hiervan is het bedrijf Kone (zie box). We moeten deze initiatieven meer aandacht geven en beter zichtbaar maken, zodat ze anderen kunnen inspireren.

### *Succes ook afhankelijk van andere opgaven*

Het werken aan een verbeterde aansluiting van aanbod en vraag op de arbeidsmarkt speelt in een uitdagende context waar ook andere factoren bepalend zullen zijn voor het uiteindelijke resultaat. Dat geldt bijvoorbeeld met betrekking tot vergrijzing. De beroepsbevolking in Nederland vergrijsst, in sommige sectoren en regio's bovendien meer dan in andere, terwijl het nieuwe aanbod van werkenden kleiner is om dit te kunnen compenseren. De vergrijzing speelt bovendien een dubbelrol in het MKB: een grote groep ondernemers zit tegen het pensioen aan. Deze groep worstelt met de overdracht of verkoop van het bedrijf. Veel ondernemers krijgen dit in de huidige omstandigheden moeilijk voor elkaar.

## Kone: initiatieven voor bij- en omscholing ondernemers

Het technische bedrijf KONE biedt een mooi voorbeeld van een gezamenlijke inzet met betrokken stakeholders. Hoewel ze het liefst elke maand met bijscholing zouden starten met reguliere onderwijsinstellingen, schoolt het bedrijf momenteel 150 personen zelf bij- en om. Het gaat hier expliciet ook om zachtere vaardigheden dan alleen de puur technische. Daarnaast participeert KONE in een regionale opleidingspool die samenwerkt namens meerdere kleine mkb'ers.

## Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV)

Een goed voorbeeld van publiek-private samenwerking, zijn de Centra voor Innovatief Vakmanschap (mbo) en de Centers of Expertise (hbo). EZ en OCW hebben in 2011 zeven van deze initiatieven (3 hbo, 4 mbo) als pilot gefinancierd. In CIV's werken ondernemers, wetenschappers, docenten en studenten samen aan het bevorderen van de kwaliteit van het technisch onderwijs. Deze publiek-private samenwerkingsverbanden zoeken aansluiting op de regionale kennisinfrastructuur door zich te richten op een sterk vertegenwoordigde topsector. Inmiddels zijn er meer dan 130 van deze initiatieven gestart. Hierbij zijn ruim 4.500 (MKB)bedrijven betrokken, die gemiddeld €360.000 per publiek-private samenwerking investeren. Eén van de pilots combineerde vanaf dag 1 een hbo-Centre met een mbo-Centrum; CHILL in Limburg. De *founding partners* van CHILL zijn de ROC's Arcus en Leeuwenborgh, Zuyd Hogeschool, de Universiteit van Maastricht, DSM en Sabic. Bij CHILL wordt leren en innoveren in de beroepspraktijk verweven; afgelopen jaar zijn zo'n 1.000 studenten actief geweest en hebben meer dan 25 nieuwe (MKB)bedrijven hun innovatieopdrachten bij CHILL neergelegd.

Hoewel we steeds meer computers, machines en software inzetten, blijft vakwerk van mensen een belangrijke pijler onder de Nederlandse werkgelegenheid. Ook de studie van McKinsey en Google laat zien dat er – zeker op de middellange termijn – vele taken zijn die om vakwerk zullen blijven vragen en niet direct automatiseerbaar zijn. Vanuit cultureel perspectief speelt op dit punt dat in Nederland 'ambachten' en het 'werken met de handen' lange tijd op beperkte maatschappelijke waardering kon rekenen. De SER<sup>22</sup> constateerde dat de sector kampt met een relatief stoffig imago, waardoor te weinig jongeren zich aangesproken voelen om met de handen te werken en we in Nederland te eenzijdig opleiden. Een dergelijke onderwaardering kan ertoe leiden dat het de mismatch op de arbeidsmarkt verder vergroot. Ook in een wereld met steeds meer automatisering is het van belang dat er voldoende mensen worden opgeleid om deze werkzaamheden te doen.

### Financiering randvoorwaarde voor groei

Het is belangrijk dat de Nederlandse economie de kansen van digitalisering en automatisering breed benut. Om de basis van de groei in Nederland te verbreden is het bovendien van belang dat een grotere groep bedrijven in het MKB hier mee aan de slag gaat, niet slechts een beperkte groep koplopers. Om dit ook daadwerkelijk te realiseren moet gewerkt worden aan verbeterde toegang tot financiering zodat het MKB de benodigde investeringen kan doen.

Een complicerende factor voor deze financieringsopgave is dat het ook financiers voor uitdagingen stelt en ook voor hen nieuw is hoe dit te financieren valt. Financiers zullen niet altijd bekend zijn met het potentieel, de risico's en hoe hun financiering past in een 'bredere plaatje'<sup>23</sup>. Dit kan een impasse creëren waardoor financiering niet van de grond komt. Regionale Financieringstafels bieden hiervoor een oplossing. Daarbij wordt een setting gecreëerd waar verschillende financiers samen bespreken hoe zij businessplannen van regionale MKB-bedrijven kunnen financieren. Het regionale of lokale karakter van de Financieringstafels zorgt voor een effectieve bundeling van kennis en kapitaal. In Brabant en Limburg wordt al met dergelijke Financieringstafels gewerkt.

### *Verbreiding aanbod en betere benutting daarvan blijft noodzakelijk*

Alternatieve vormen van financiering kunnen, naast de banken, een belangrijk deel van de geschetste financieringsopgave invullen. Denk dan bijvoorbeeld aan leasing, factoring, crowdfunding, kredietunies, business angels of andere (informele) investeerders. Vooral wanneer zowel het potentiële rendement als onzekerheden groot zijn, zijn vormen van eigen vermogensfinanciering vaak beter geschikt dan het aantrekken van schuldfinanciering. Daarom moeten we ervoor zorgen dat zowel de markt voor eigen vermogen als die voor alternatieve financiering zich verder ontwikkelen. Dat zal voor het Nederlandse MKB

22 "SER Handmade in Holland" <https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2013/vakmanschap-ondernemerschap-ambachtseconomie.aspx>

23 In deze context speelt dat ook de markt verder verbeterd kan worden door de transparantie in de markt verder te verbeteren en in te zetten op nieuwe manieren om tot efficiëntere, betere en goedkopere beoordelingssystematiek te komen.

de mogelijkheden verbreden om financiering aan te trekken. Om deze reden is dit ook een belangrijk thema van de Capital Market Union van de Europese Commissie. Een versterkte markt met aanbieders van eigen vermogen biedt, in het bijzonder als het gaat om financiering van groei en vernieuwing, nieuwe mogelijkheden voor het MKB. Bij deze vorm van

financiering speelt wel dat ook de ondernemer bereid moet zijn om zeggenschap en/of eigendom af te staan, bijvoorbeeld in de vorm van aandelen. Voor veel bedrijven in het MKB is dat een lastige overweging, gegeven zorgen over de impact hiervan op de bedrijfscultuur. Financiering met eigen vermogen vraagt daarom voor veel bedrijven een cultuuromslag.

## Startschot als slotwoord...

In dit jaarbericht hebben we inzichten en signalen verzameld. Met als doel de uitdagingen voor het MKB scherp in beeld te krijgen. En, waar nodig, actie en beweging op gang te brengen om die uitdagingen aan te pakken. We willen niet alleen terugblikken op hoe het in het afgelopen jaar met het MKB is gegaan. We willen vooral dat die terugblik ons leert wat er nodig is in de toekomst.

De boodschap uit de terugblik op het afgelopen jaar is helder: *we moeten in actie komen*. Als we niets doen, zal de groei stilvallen. Dat is zonde in een tijd dat er feitelijk gezien zoveel mogelijk is, als we maar de juiste omgeving en voorwaarden scheppen. Voor dat laatste hebben we de inzet van alle belangrijke 'sleutelspelers' nodig: regionale overheden, het verenigd bedrijfsleven,

de brancheorganisaties, ministeries en onderwijsorganisaties en -instellingen. En last but not least: de financieringsinstellingen.

Op korte termijn moeten we met al deze spelers om de tafel gaan zitten om samen de uitdaging van nieuwe groei in het MKB aan te pakken. Daarom biedt dit jaarbericht geen slotconclusie, maar is het vooral een startschot. Om samen de komende jaren de ontwikkelingen in het MKB nauwlettend te blijven volgen en met veel maatschappelijke partners te bespreken. Zo ontstaat het inzicht dat nodig is om het MKB de kans te bieden vernieuwd en duurzaam te groeien. Om waar het knelt, samen oplossingen te vinden. En waar kansen liggen, die succesvol te verzilveren.





# Interviews: verhalen van MKB-ondernemers

De Staat van het MKB is een economische trendanalyse. De cijfers en letters krijgen een gezicht in de portretten van een aantal MKB-ondernemers. Wat zien zij gebeuren in hun bedrijf en om zich heen? En wat doen zij om van de trends een kans te maken?



## Bedrijfsprofiel

|             |   |
|-------------|---|
| Ondernemer: | Bert en Herma Regeling                              |
| Bedrijf:    | Schoenenreparatie Regeling                          |
| Wat:        | Online shop voor repareren en reinigen van schoenen |
| Waar:       | Dedemsvaart   |
| Werknemers: | 5   |
| Vanaf:      | 1952  |

# "Schoenenreparatie van Dedemsvaart en omstreken tot in het Midden-Oosten"

Schoenenmakers verdwijnen uit het straatbeeld, vooral in de kleinere plaatsen, maar Bert en Herma Regeling uit het Overijsselse Dedemsvaart hebben daar iets op gevonden. "Met ons bedrijf voor schoenenreparatie hebben we klanten door héél het land en zelfs internationaal tot in Canada en het Midden-Oosten. Ons pand is drie jaar geleden verbouwd, en we dachten er tien jaar mee vooruit te kunnen, maar het is nu al te klein. Wij groeien wekelijks."

"We hoeven niemand te vertellen dat als je wilt overleven in de detailhandel, en in onze tak van sport zeker, je een list moet bedenken. We leven in een wegwerpmoedersmaatschappij. Onze boodschap is dat je je sneakers niet hoeft weg te gooien, maar dat je ze een tweede leven kunt geven als je ze laat reinigen. We laten zien hoe mooi ze weer kunnen worden. De vraag is: hoe werf je klanten met deze boodschap? Een paar jaar terug zijn we online gegaan en hebben partners gezocht waarmee we slim kunnen samenwerken. Ik zie om me heen dat winkeliers die niet online zijn gegaan nu beginnen achter te lopen. Ze hebben een boot gemist. Ze hebben dan wel een winkel, maar voor veel klanten zijn ze niet genoeg zichtbaar, vindbaar en bereikbaar."

## Logistieke samenwerking met stomerijen

"Zo'n 15 jaar terug zijn de eerste contacten gelegd met stomerijen en 3 jaar geleden zijn we een samenwerking gestart met stomerij.nl. Dat heeft goed uitgepakt. Zij zochten naar uitbreiding van hun diensten, dus ze moesten wat. Stomerij.nl heeft een goed lopende servicewebsite en overall in het land zo'n 1.700 depots of servicepunten waar je kleding kunt inleveren en ophalen. Als je dat met kleding kunt doen, waarom dan niet met schoenen? We maken gebruik van elkaars logistiek en werken nu ook samen in de facturatie. Daar zitten allemaal efficiencyvoordelen. We hebben op dit moment 160 depots in Nederland, en dat aantal groeit wekelijks. Je kunt ons vinden in supermarkten en andere dienstverlenende bedrijven."

## Ruitersport

"Een andere partner die ons veel heeft gebracht is de ruitersport. Niet de paardenliefhebbers die het voor

hun hobby doen, maar de professionele ruiters. Daar zijn er heel toevallig hier in de buurt wel wat van. Zo is het een jaar of tien terug begonnen. We kwamen in dat circuit in contact met een importeur van Italiaanse rijlaarzen. Deze importeur bezorgt ons veel werk. Het is tijdrovende arbeid, maar de tarieven liggen gemiddeld hoger, en daarom is het voor ons rendabel en voor anderen niet. We krijgen klanten door mond-op-mond-reclame en door ons te presenteren op concoursen. Je moet zoiets wel zelf aanpakken! We hebben zo inmiddels klanten over de hele wereld."

## Online services

"Wij besteden veel zorg aan hoe ons werk op de plank staat. Letterlijk en online. De digitale en online wereld van nu biedt zoveel kansen! In het verlengde van onze website zijn we 3 jaar geleden begonnen met sociale media en advertising. We doen veel met Facebook. Het bedankfilmje voor onze klanten werd maar liefst 11.000 keer bekeken. We maken filmpjes, laten reparaties zien en adverteren bij de depots met elke maand een andere aanbieding. Leuk voor jou en goed voor het milieu."

## Niet achterover leunen

"De omzet is dit jaar gegroeid met 16 procent. We doen dat met vijf mensen, in een strakke werkverdeling. Sinds dit jaar hebben we een nieuw systeem voor de depots, dat maakt ons werk efficiënter en de klachtenbehandeling beter. We doen het best goed, en hebben ook een prijs hiervoor gekregen van de branche. Daar zijn we trots op. Maar de noodzaak om te vernieuwen blijft! We zijn nu bezig met het introduceren van een app voor een nieuw segment van klanten."



## Bedrijfsprofiel

**Ondernemer:** Peter van der Klift en José Leenders

**Bedrijf:** Klift Metaalbewerking

**Wat:** Toeleverancier voor machineonderdelen, gereedschappen en calibratieblokken

**Waar:** Berkel & Rodenrijs

**Werknemers:** 13

**Vanaf:** 1953

# "Zelf opleiden en investeren in onderwijs"

"Het is niet makkelijk goede vakmensen te vinden voor de metaal. De technologische ontwikkelingen gaan snel. Wat we zoeken is niet in een cursus te vatten", zegt ondernemer Peter van der Klift. Zijn vrouw José Leenders vult aan: "We kijken niet naar een CV, maar of er een goede kop op zit. We moeten zelf opleiden en investeren in het onderwijs." En dat doen ze. Met andere bedrijven uit de regio Rotterdam en het Techniekcollege op de RDM-Campus.

"De maakindustrie staat weer in de belangstelling. En ook vakmanschap, mooie dingen kunnen maken. Wat wij doen hier is heel specialistisch werk, geen massaproductie. Wij maken producten in kleine aantallen, en dan vooral onderdelen van iets anders. Af en toe springt een opdracht er uit. Zo hebben we een aluminium bed gemaakt voor een ambulance die patiënten moet vervoeren van intensive care naar intensive care, geschikt voor alle apparatuur die daarbij hoort. Dat was voor de mensen hier qua ontwikkeling en ontwerp een interessante opdracht."

## Groeien door betere machines

"We hoeven niet zo nodig te groeien in aantal werknemers. Ons past het te werken met zo'n 12-16 mensen. Een opvolger moet maar zien of die wel wil groeien, want dat betekent een andere organisatie. Wij vinden ons verdienmodel behoorlijk optimaal."

"Als we het over groei hebben, denken wij aan automatisering van onze bedrijfsvoeringsprocessen. In 2016 zijn we overstapt naar een ander pakket voor onze productiedata. Bij groei denken we uiteraard ook aan betere machines, aan robotisering, dus aan productieverhoging door middel van nieuwe technologie. We hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in het vervangen van ons machinepark. Elke nieuwe machine is een forse investering. Voor ons is nu de fase aangebroken dat we gaan werken met een robot. Hij staat klaar om geïnstalleerd te worden."

## Stap voor stap verandering van mentaliteit

"Andere bedrijven werken al met robots enzo, maar wij realiseren ons dat we het stap voor stap moeten doen. En dat je je mensen in deze ontwikkelingen moet meenemen. De metaal is best een behoudende sector. Er was een cultuur van: als de man niet aanwezig is, staat de machine stil. Dat verandert. Eén man op twee

machines was al een stap, een machine die doorwerkt als je weg bent, dat is een hele omslag. Gaat die robot niet mijn werk overnemen? Word ik niet overbodig? Onze mensen vinden het nu heel leuk, ook onze oudere werknemers. We kunnen nu sneller produceren en dus goedkoper. Door acquisitie te doen, halen we meer opdrachten binnen. En onze mensen komen nu ook zelf met voorstellen om meer flex te gaan werken."

---

*"Eentje was eerst fotograaf, maar hij heeft een **switch** gemaakt en is **omgeschoold. Ongelooflijk knap!**"*

---

## Leren op de werkvloer

"Je kunt niet zeggen: we kunnen geen mensen vinden, en dan niks doen. We zorgen ervoor dat we op de werkvloer van elkaar leren, de nieuwe kennis wordt gedeeld. Een paar jonge mensen hier volgen een opleiding. Eentje was eerst fotograaf, maar hij heeft een switch gemaakt en is omgeschoold. Ongelooflijk knap!"

"Die opleidingen zijn ver weg, elders in het land. Opleiden gebeurt niet alleen op school, maar ook op de werkvloer, in de bedrijven. Wij hebben de machines staan die een school niet kan betalen. Daarom hebben we met acht andere bedrijven gezegd: we moeten een opleiding op MBO-niveau 4 in de buurt hebben, met stages in onze bedrijven. We hebben nu een pilot met het Techniekcollege in Rotterdam. We financieren mee en hebben invloed op de opleiding. Onze stelling is: stel je bedrijf open! Veel jongens willen lassen, dat vinden ze stoer, maar als ze hier geweest zijn, hopen we dat ze verspanen ook heel leuk gaan vinden."



## Bedrijfsprofiel

Ondernemer: Mitch Smulders  
Bedrijf: Smulderstextiel.nl  
Wat: E-commerce in beddengoed  
Waar: Kapelle  
Werknemers: 65  
Vanaf: 1927

# "Pak je kansen in een wereld die steeds digitaler wordt"

Als je naar de radio luistert, is de kans groot dat je een reclamespotje hoort van Smulderstextiel.nl waarin beddengoed wordt aangeprezen. Dit familiebedrijf is gevestigd in het Zeeuwse Kapelle en tikkert dus flink aan de weg. Mitch Smulders: "Je zou het misschien niet zeggen, maar 5 procent van de Nederlanders heeft ons textiel op bed liggen. Mijn familie stond altijd op de markt, maar sinds ik ben toegetreten hebben we van het bedrijf een webshop gemaakt."

"Als kleine jongen ging ik altijd mee naar de markt om beddengoed te verkopen. Dat zit in mijn bloed. Maar in 2006, ik was toen 16 jaar, ben ik beddengoed op marktplaats.nl gaan aanbieden. Ik was een van de eersten die dat deed. De voorraden om te leveren stonden bij mijn ouders in de garage. Het liep zo goed dat mijn vader al snel zei dat we misschien beter een website konden laten maken. Voor 1.900 euro. De eerste order kwam uit Curaçao, weet ik nog. Mijn studie detailhandel heb ik niet meer afgemaakt, want ik was te druk met het bedrijf. Na een tijdje hebben we een nog betere webshop laten bouwen."

## Naamsbekendheid

"Vanaf dag één hebben we de kansen die de digitale wereld biedt, gepakt. Als je op internet 'dekbedover-trek' intypt, staan wij bovenaan. We hebben onze zoekmachinemarketing op orde. Begin 2015 hebben we ervoor gekozen om ook massamediaal te gaan: tv en radio. Zo werken we aan onze naamsbekendheid."

## Geen personeelstekort

"Het is hard gegaan. In 2015 hadden we al 35 werknemers en nu 65. Ook veel scholieren uit de buurt die hier in de pakketverwerking een leuk bijbaantje hebben. We willen graag verder groeien, in Nederland en België waar we nu actief zijn, maar ook in andere landen zoals Duitsland, Frankrijk, Engeland. Moeite om goede mensen te krijgen hebben we eigenlijk niet, er is altijd wel personeel te vinden: van mensen die ervaring hebben in callcenters en met marketing tot aan de mensen van onze klantenservice die ervaring hebben met het opmaken van bedden; dat zijn in de meeste gevallen dames. Als we internationaal gaan, hebben we native speakers nodig, mensen ook die de lokale markt goed kennen. Want wist je dat de kussens in Duitsland vierkant zijn?"

## Gewoon vriendelijk zijn naar klanten

"Mijn ouders kunnen hun garage weer gebruiken voor de auto. We hebben nu een magazijn van 5.000 m<sup>2</sup>, met 13.000 producten, hebben alles op voorraad en kunnen dus direct leveren. Direct kunnen leveren, dat is belangrijk. Het is onderdeel van onze kijk op klantvriendelijkheid. Dat heb ik als kleine jongen geleerd op de markt: service en goed contact met je klanten. Ondertussen zijn er tienduizenden webshops. Steek er maar eens bovenuit! Op onze website geven we stijladvies en beschrijven we de stoffen. We hebben een product dat mensen niet heel vaak kopen, dus is het belangrijk dat de eerste indruk meteen goed is. En wie bijvoorbeeld een bestelling annuleert, krijgt een vriendelijk en persoonlijk mailtje terug."

---

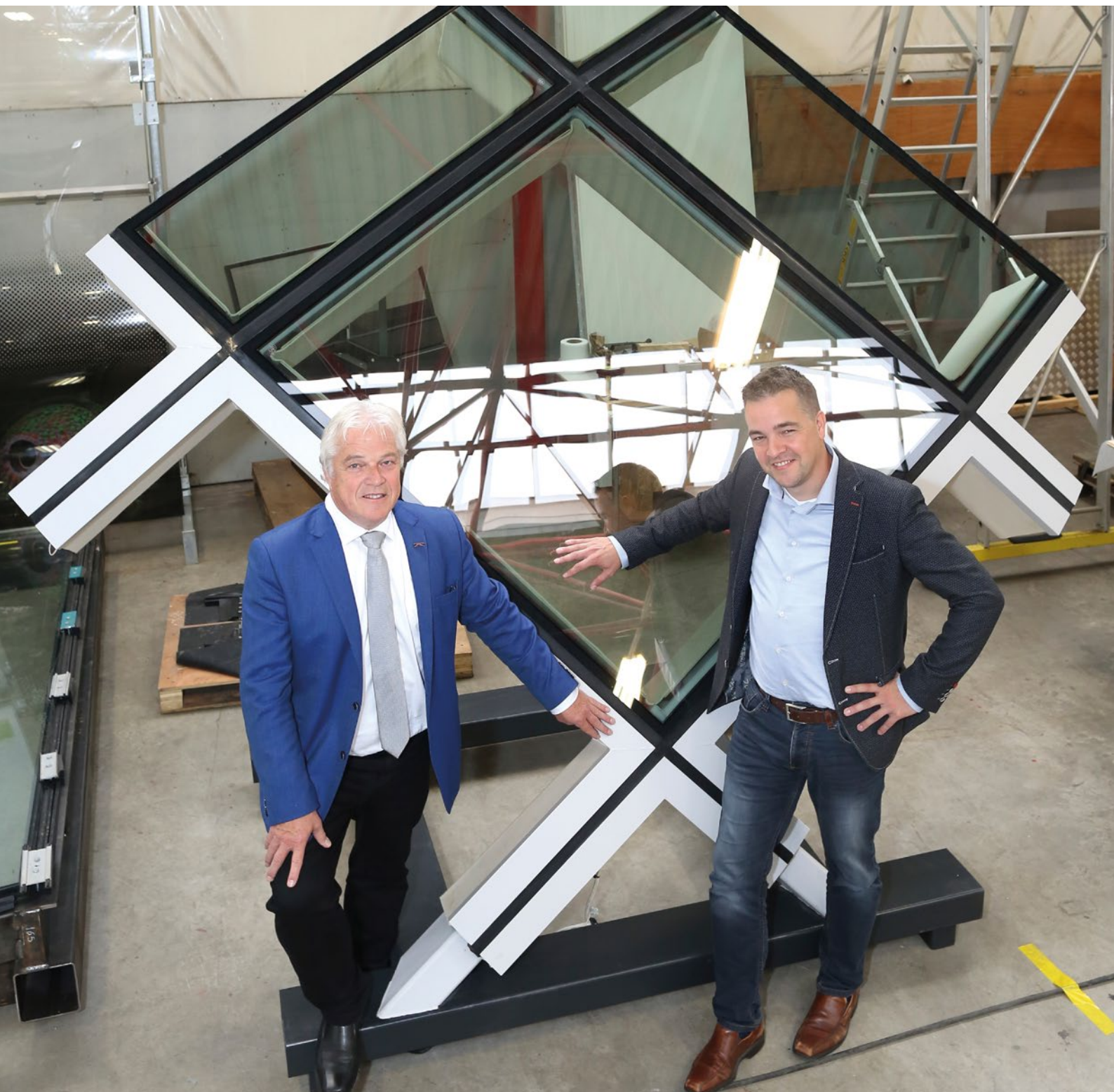
*"We wisselen kennis uit, want je loopt tegen dezelfde dingen aan."*

---

## Webshops geen bedreiging maar kans

"Ik zie andere webshops opkomen, maar ben niet bang voor concurrenten. Sterker nog, ik zie er de voordelen van. Hier in Zeeland hebben we Omoda, een webwinkel in schoenen, en Bax-shop.nl, een webwinkel voor muziek. We wisselen kennis uit, want je loopt tegen dezelfde dingen aan. En we werken soms logistiek samen, bijvoorbeeld door één vrachtauto gecombineerd naar Duitsland te laten rijden. Het helpt daarbij enorm dat we ons magazijn vergaand hebben geautomatiseerd."

"Een plafond in onze groei, nee, die zie ik niet zo. Groeien en meer mensen in je bedrijf betekent wel een andere manier van managen: delegeren, vertrouwen geven, focussen."



## Bedrijfsprofiel

**Ondernemer:** Nils Eekhout  
**Bedrijf:** Octatube  
**Wat:** Glazen gevel- en dakconstructies  
**Waar:** Delft  
**Werknemers:** 100  
**Vanaf:** 1983



# "Groei van 20 procent is even de max!"

Naast aardewerkfabriek De Porceleynse Fles in Delft staat het pand van Octatube. Beide bedrijven combineren ambachtelijk werk met design en schoonheid. Delfts blauw kennen we allemaal, en heel verrassend, werk van Octatube ook: denk aan de ronde glazen gevels van het Fletcher A2 hotel bij Amsterdam, de enorme pui van de Rotterdamse Markthal en de ronde glazen liftschacht van het Mauritshuis. Nils Eekhout: "Mijn vader Mick, nu emeritus-hoogleraar aan de TU, begon met het bedrijf. We ontwerpen én we maken. Onze droom is: een gevel zonder constructie."

"We komen uit een aannemersfamilie. Wat we bedenken moet ook echt kunnen. Het begon ermee dat mijn vader grote overspanningen ontwierp met buizensystemen en dus zonder kolommen. Daarna is hij gaan experimenteren met spaceframes en glas. En wat je in de loop van de jaren ziet, is dat we telkens een stap verder gaan. Eigenlijk is dat zo bij elke opdracht: die is pas echt een succes als we iets nieuws hebben ontwikkeld. Gebruikten we eerst kozijnen en staalconstructies voor het glas, daarna kwamen de kabels. En nu zie je dat de oppervlaktes van het glas groter worden, van 3 tot nu al 18 meter. Ook weten we glas te buigen zonder dat het breekt."

## Design en werkplaats

"Van tevoren weten we bij een opdracht niet of het technisch kan. Dat is het spannende eraan. De complexiteit van de vraagstukken is enorm. Tegenwoordig kunnen we heel veel met de computer. De technologische ontwikkelingen gaan razendsnel. Met 3D-modellen kunnen we heel veel berekenen en simuleren. Maar het mooie is dat in onze projectteams de knappe koppen nauw samenwerken met de mannen in de werkplaats. Doordat we design en uitvoering in eigen huis te hebben, is de faalcyclus snel rond."

## Alles digitaal

"Alles gebeurt digitaal hier. Onze softwarekennis en onze skills moeten up-to-date zijn. Reken maar dat het ongelooflijk snel gaat. De mensen die hier binnenkomen van de technische universiteiten zijn beter in de laatste software dan de beste mensen die we hebben rondlopen. Dat botst wel eens tussen de oudgedienden en de nieuwkomers. Maar we zijn een

lerende organisatie. Als je hier wil blijven werken, moet je het in je DNA zitten om al die ontwikkelingen bij te houden en nieuwe impulsen uitdagend te vinden. Dat is de mentaliteit die we van elkaar willen zien."

"Tussen twee haakjes, de trend dat alles digitaliseert geldt ook voor de aannemers waar we mee samenwerken. Dat is best een traditionele branche, maar je ziet ze een beetje bijtrekken. Doen ze dat niet, en dat zien we ook, dan prijzen ze zich uit de markt."

## Bij groei komt meer kijken

"Mijn vader leeft ervoor om dingen te bedenken en te innoveren. Het runnen van Octatube als bedrijf deed hij erbij. Ik heb het overgenomen en bouw het bedrijf uit. Ideeën moeten rendabel zijn, er moet markt voor zijn. Aan nieuwe opdrachten hebben we geen gebrek. We werken over de hele wereld, mede dankzij het netwerk van mijn vader hebben wij een sterke reputatie."

"Octatube is een snel groeiend bedrijf: elk jaar komen er zo'n 15 mensen bij, en we hebben net een nieuw pand iets verderop. Een groei van 20 procent is nu even de max. Ik merk dat nu we over de 100 medewerkers gaan, het bedrijf in een andere fase terechtkomt. We hebben ervaren mensen nodig die weten hoe een bedrijf werkt, hoe je keuzes maakt, en we hebben behoefte aan professionele HRM- en financiële specialisten. Het raakt ook mijzelf als manager. Ik moet niet de beperkende factor zijn. Misschien moet ik wel een algemeen directeur aanstellen die beter kan managen dan ik. Dat is wat me al een jaar of twee bezighoudt en waarover ik bewust spar met mensen die ik opzoek in mijn netwerk."



## Bedrijfsprofiel

**Ondernemer:** Joop de Jong  
**Bedrijf:** Port4Growth  
**Wat:** Platform voor groeibedrijven  
**Waar:** Utrecht  
**Werknemers:** 6  
**Vanaf:** 2004

# "Nieuw soort coöperatie voor werven en uitwisselen van personeel"

Een aantal bedrijven in Brabant is onlangs een pilot gestart om werknemers uit te wisselen. Joop de Jong: "Bedrijven willen samenwerken als ze een probleem hebben. Dat probleem is er nu voor veel groeiende bedrijven: personeel. Wat we in feite doen is een nieuw soort coöperatie stichten met bedrijven uit verschillende branches. Geen concurrenten van elkaar dus."

Dit initiatief van Port4Growth is een reactie op de trends die in het jaarbericht Staat van het MKB worden beschreven. "We zijn al langer bezig met groeiende bedrijven, maar we merken dat er echt wat moet gebeuren. In de High Growth Summits die we elk jaar organiseren, horen we terug wat actueel is. Vorig jaar was financiering het topic. We zien dat nu op de eerste plaats het toenemend gebrek aan gekwalificeerd personeel staat. Hoe kom je aan goede mensen als je wilt groeien? Ook digitalisering scoort hoog."

## Digitalisering en productiviteit

"Digitalisering is natuurlijk een trend die al langer gaande is. Voor de een betekent het automatisering van bedrijfsprocessen en het gebruik van de cloud, voor een ander is het online marketing. Het kan ook, heel praktisch, een salesgesprek zijn. Je kunt efficiënter en sneller samenwerken door bijvoorbeeld real time je potentiële partners via Skype of Facetime te benaderen, in plaats van een vervolggesprek te plannen. Dat kan bijvoorbeeld wéken winst opleveren in je salestraject. Werknemers kunnen ook onafhankelijk van plaats of tijd werken. De mogelijkheden van de nieuwe technologieën zijn enorm. De vraag is hoe je ze benut als kans voor je bedrijf. Hoe kun je efficiënter en productiever worden?"

## Kiezen is delen

"Wij merken dat bedrijven worstelen met de digitalisering. Dat begint er al mee dat ondernemers die willen groeien, het vaak heel moeilijk vinden expliciete keuzes te maken. Dat geldt voor kleinere ondernemers net zo goed als voor grotere, al hebben die meer expertise in huis. Een groter bedrijf loopt tegen andere dingen aan dan kleinere. Dat hangt samen met de fase

van professionalisering en schaalvergroting waar ze in zitten. Kleinere bedrijven lopen het risico dat ze blijven hangen in het brandjes blussen; grotere bedrijven moeten de omslag maken naar een meer gelaagde organisatie met diverse professionals en een ander soort management. Het helpt om ondernemers scherp te bevragen op hun ondernemersdroom, ze focus te laten houden en ze met elkaar in contact te brengen. Ondernemers herkennen van elkaar heel snel waar ze tegenaan lopen. Dat contact zoeken gaat vaak niet vanzelf. Die rol pakken wij."

## Juiste mentaliteit

"Ondernemers hebben een echt probleem als ze de juiste mensen niet meer kunnen vinden. En dat doet zich nu voor bij veel bedrijven. De mensen zijn gewoon op. En het heeft geen zin een blik buitenlanders ofzo open te trekken. We hebben met een aantal bedrijven in Brabant de koppen bij elkaar gestoken. Met zo'n 20 bedrijven zijn we een pilot gestart van een jaar. Het zijn bedrijven uit de regio die niet elkaars concurrent zijn: productiebedrijven, marketing en sales, ICT, dienstverleners en installatie- en bouwbedrijven. Het feit alleen al dat we bedrijven aan elkaar connecten die daarvoor helemaal niks met elkaar hadden, is vernieuwend. Ze zijn allemaal op zoek naar nieuwe mensen. Daarbij komt: niet alle medewerkers zijn het hele jaar elke dag voor honderd procent bezet. Het onderling uitwisselen van mensen die je kent en van wie je weet wat ze kunnen, dat is een kans. Wat we zien is dat wervingsbureaus nog steeds vooral werken met CV's, deze bedrijven kijken eerder naar soft skills en naar de juiste mentaliteit. Daarmee wordt de vijver om uit te vissen veel groter en ontstaan er matches die ze van tevoren helemaal niet hadden kunnen bedenken."





# Reflectie- gesprekken

Wat vinden MKB-ondernemers zelf, branchevertegenwoordigers en onderzoekers van de bevindingen in het jaarbericht Staat van het MKB 2017? Kort verslag in quotes van de reflectiegesprekken over de analyse in het jaarbericht.

Voorafgaand aan de publicatie van het jaarbericht over de Staat van het MKB zijn drie gesprekken georganiseerd met ondernemers, branchevertegenwoordigers en onderzoekers. Doel van deze gesprekken was om de bevindingen van het rapport van een reflectie te voorzien van ervaringsdeskundigen. De gesprekken zijn geleid door leden van het Comité voor Ondernemerschap en Financiering.

De analyse leverde herkenning op, met de volgende kanttekening: "Ondernemers werken voor zichzelf en niet voor de BV Nederland. De Staat van het MKB is een macro-economische analyse van trends, maar er zit veel in dat we herkennen."

## Zoektocht naar de juiste mensen

---

*"Er zijn veel mensen aan het werk gegaan.  
We komen nu op het punt: vacatures genoeg,  
maar waar vinden we de mensen?"*

---

---

*"Het onderwijs sluit niet goed aan op wat  
we nodig hebben in onze bedrijven.  
We moeten zelf initiatief nemen om dat te  
verbeteren, investeren, en dat doen we ook."*

---

---

*"Overal zie je initiatieven van bedrijven voor onderwijs.  
Vaak regionaal. Bijvoorbeeld met bedrijfsscholen.  
We halen het onderwijs naar ons toe."*

---

---

*"We zien dat veel ouders hun kinderen liever  
willen laten verder leren dan een  
ambachtelijke opleiding te laten doen.  
Wat is er mis met het werken met je handen?"*

---

---

*"Ondernemen is a way of life.  
Het is een goede zaak om kinderen al vroeg  
bij te brengen wat ondernemen is.  
En wat voor skills je daarvoor nodig hebt."*

---

# Impact van digitalisering

---

*“Digitalisering neemt een vlucht. Dat zie je overal. Als bedrijven daar niet goed mee omgaan, dan krijgen ze het moeilijk.”*

---

*“We doen het hier niet slecht hoor. Maar als ik bijvoorbeeld vanuit China terugkom in Nederland, dan denk ik wel eens: alsof ik in een bejaardentehuis kom! Het gaat daar zoveel sneller!”*

---

*“Digitalisering is voor veel kleinere bedrijven best een probleem. Waar begin je? Wat heb je nodig? Waar haal je het geld vandaan? En waar de kennis?”*

---

*“Veel mensen zullen hun baan kwijt raken door automatisering en digitalisering. Maar er komen ook veel banen voor terug. We zullen mensen moeten scholen, bijscholen en omscholen. Dat is natuurlijk niet voor iedereen de oplossing!”*

---

*“Er zijn ondernemers die stationair blijven draaien, en denken dat ze hun bedrijf kunnen verkopen over een paar jaar, als ze met pensioen gaan. Maar dat is een illusie. De wereld verandert razendsnel!”*

---

*“De digitalisering is voor een bepaalde groep juist een reden om bewust ervoor te kiezen om zzp'er te zijn en niet een werknemer!”*

---

*“Goede infrastructuur is belangrijk. Niet alleen voor verkeer en vervoer, en energie, maar ook digitaal. Zijn we niet te afhankelijk van buitenlandse platforms?”*

---

# Groeibelemmeringen

---

*“Toegang tot financiering is beter geworden, maar nu banken terughoudender zijn geworden is het vinden van risicodragend kapitaal nog steeds een probleem voor veel bedrijven.”*

---

*“Kleinere ondernemers ontbreekt het aan financiële slagkracht om zich veel experimenten te kunnen permitteren die niet zo goed aflopen. Dat maakt hen terughoudend en kwetsbaar.”*

---

*“Moeilijkheden worden vaak gefinancierd uit ingehouden winsten. Daardoor kunnen bedrijven minder snel groeien en productief blijven dan eigenlijk zou kunnen.”*

---

*“Veel ondernemers die groeien, beseffen niet altijd op tijd dat ze hun bedrijf moeten professionaliseren. En dat ze de omslag moeten maken van meewerkend voorman naar manager.”*

---

*“Hoe groter het bedrijf, hoe minder gevoelig voor regelgeving bij langdurige ziekte van werknemers. Ontslagrecht is gedoe. En voor kleinere bedrijven een echt probleem. Arbeidsrecht is een ding.”*

---

*“De cultuur van het nieuwe werken, met meer flexibiliteit en mobiliteit staat op gespannen voet met de rigide regelgeving in het arbeidsrecht.”*

---

*“De regelgeving is complex en de procedures van bijvoorbeeld aanbesteding zijn traag en tijdrovend. Dat trekt een zware wissel op ondernemers. We worden er niet wendbaarder van.”*

---



---

*“Er is veel aandacht voor startups, maar het is belangrijk om de middenmoot van het MKB in beweging te krijgen, want hier zit het grote volume voor onze economie. Een klein duwtje kan soms al heel effectief zijn.”*

---

## Kracht van de netwerkeconomie

---

*“Nederland is al heel ver met de netwerkeconomie. Dat maakt ons wendbaar. Kijk naar een groot bedrijf als ASML: dat is een blikvanger, maar dondert om zonder al die kleine toeleveranciers en zzp'ers er omheen.”*

---

---

*“Je ziet netwerken ontstaan van bedrijven en zzp'ers die een samenwerkingscollectief vormen. Bijvoorbeeld een netwerk van juristen. Of bedrijven in verzamelgebouwen die elkaar aan opdrachten helpen en kennis delen.”*

---

---

*“Regionale netwerken waarin ondernemers samenwerken, elkaar ontmoeten en kennis delen, is heel belangrijk.”*

---

---

*“Bedrijven moeten het zelf doen. Maar ook de overheid is een speler in de netwerkeconomie. Als bedrijven zich moeten aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid, dan de overheid ook natuurlijk.”*

---

---

*“Innoveren zien we vaak als iets slims, iets in de sfeer van de technologie. Maar innoveren doe je als ondernemer door gewoon heel goed te luisteren naar je leveranciers en je klanten. En daar wat mee te doen.”*

---





# Terugblik op activiteiten van het Comité

De Comité-leden zetten hun kennis, netwerk en ervaring in om het groeipotentieel van het midden- en kleinbedrijf te versterken. Een selectie van activiteiten.

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering is door de minister van Economische Zaken ingesteld. Het Comité heeft de volgende leden:

Harold Goddijn, voorzitter  
Hare Majesteit de Koningin  
Diederik Laman Trip  
Meiny Prins  
Occo Roelofsen

Het Comité komt een aantal malen per jaar bijeen. Daarnaast wordt een jaarlijkse trendanalyse gepresenteerd en ontmoeten de Comité-leden ondernemers in het hele land. Het Comité heeft zich de afgelopen periode onder andere ingezet om het verkrijgen van financiering voor ondernemers te vereenvoudigen (Fink), ondernemers te stimuleren om te groeien (NLgroeit) en meer inzicht in het MKB te verkrijgen (Staat van het MKB).

### Staat van het MKB

Het Comité heeft 23 november 2015 de Staat van het MKB gelanceerd. Het ministerie van Economische Zaken verzamelt in samenwerking met het CBS data en indicatoren voor de ontwikkelingen in het MKB. Die worden gepresenteerd en bijgehouden op een website, [staatvanhetmkb.nl](http://staatvanhetmkb.nl), en verwerkt in een

jaarlijkse trendanalyse, het jaarbericht Staat van het MKB. Sinds 2016 biedt het Comité dit jaarbericht publiekelijk aan de verantwoordelijke bewindspersoon van Economische Zaken aan. In 2016 presenteerde het Comité het eerste jaarbericht tijdens een werkbezoek aan Slagerij van Eijk in Voorschoten.

### NLgroeit

NLgroeit is vanuit de opdracht die door de minister is meegegeven een prioriteit van het Comité. NLgroeit is een initiatief dat ondernemers die willen groeien matcht aan bijvoorbeeld een mentor, een ondernemer die al een paar stappen verder is. NLgroeit is een initiatief van het Ministerie van Economische Zaken, de Kamer van Koophandel, NLevator en NL2025. De leden van het Comité waren aanwezig bij de startbijeenkomst van NLgroeit in de Rotterdamse Van Nelle Fabriek; Hare Majesteit de Koningin hield daar een speech. Daarnaast hebben ze (regionale) bijeenkomsten van NLgroeit bezocht.

### Andere activiteiten

Leden van het Comité gaven ook acte de présence bij andere events met ondernemers, zoals de digitale werkplaats van Qredits/Google en de uitreiking van de LOEY Awards voor de beste online ondernemer.



*Groeikamer NLgroeit: in gesprek met ondernemers en hun mentoren*



*Groekamer NLgroeit*



*NLgroeit*

# Colofon

## Afzender

Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering

Het Comité bestaat uit de leden:

Harold Goddijn, voorzitter

Hare Majesteit Koningin Máxima

Diederik Laman Trip

Occo Roelofsen

Meiny Prins

Secretariaat:

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

Bezuidenhoutseweg 73, 2594 AC Den Haag

## Vormgeving

Optima Forma bv, Voorburg


## Druk

Xerox | OBT, Den Haag

## Fotoverantwoording

Beeldbank Rijksoverheid, Wiebe Kiestra, ANP, LOEY Awards, Qredits, NLgroeit, Rijksvoorlichtingsdienst, Daniel Verkijk

[www.staatvanhetmkb.nl](http://www.staatvanhetmkb.nl)

 @ComitevoorO

Den Haag, november 2017



