Nederlands Comité
voor Ondernemerschap

Jaarbericht Staat van het mkb 2025

Doorbraken voor het mkb: van analyse en advies naar actie

Nederlands Comité
voor Ondernemerschap

Jaarbericht Staat van het mkb 2025

Doorbraken voor het mkb: van analyse en advies naar actie

Data, dynamiek en daadkracht voor een productiever midden- en kleinbedrijf

Inhoud

Woord vooraf 4

Katern 1:
Data, dynamiek en daadkracht: analyse en aanbevelingen **7**

1. Waar blijven de doorbraken? 8
2.1 Data: verbeter het dashboard van de ‘Staat van het mkb’ 8
2.2 Dynamiek: maak keuzes voor productiviteitsgroei 9
2.3 Daadkracht: bepaal een heldere koers met concrete acties 11

Katern 2:
Feiten en cijfers over de staat van het mkb **15**

1 Inleiding: dashboard en deepdives 16
2 Dynamiek in het mkb 17
3 Productiviteit 20
4 Ondernemen in een onzekere wereld 22

Bij de foto op de omslag:
Dit jaarbericht is door het Comité aangeboden aan Vincent Karremans, demissionair minister van Economische Zaken, tijdens een werkbezoek aan Unmanned Valley. Unmanned Valley is het centrum van de Nederlandse drone-industrie, gevestigd op het voormalige Marinevliegkamp Valkenburg. Hier werken ondernemers, onderzoekers, onderwijsinstellingen en overheden (triple helix) samen aan de ontwikkeling, het testen en de toepassing van onbemande en autonometechnologie, voor civiele en defensie-toepassingen. De campus heeft een groot testveld, een indoor testcentrum, radarsystemen, een eventcentrum en moderne kantoor- en productieruimtes.

Slechts een derde kleine ondernemingen beperkt toekomstbestendig 25
Toekomstgericht ondernemen hangt samen met positieve bedrijfsresultaten 28
Bijna helft bedrijven organiseert werk inmiddels anders door aanhoudende arbeidsmarktkrapte 31
Inzichten in productiviteit vanuit bedrijvendata 34
Klein beginnen, groot groeien – over starters, startups en scale-ups 40

Katern 3:
Essays over productiviteit en innovatie 43

Inleiding 44
Tjark Tjin-A-Tsoi, Versnellen van innovatie in het mkb is urgent 45
Maarten de Ridder, Groeien door vernieuwing: waarom jonge bedrijven het verschil maken 51
Maaike Lycklama à Nijeholt, Succesvol ondernemen in een snel veranderende omgeving 56

Katern 4:
Voortgang programmalijnen Comité 63

1. Mijlpalen 2007-2025 65
2. Inzet Comité in 2025 66
3. Voortgang programmalijnen 66
4. Werkbezoeken 69

Colofon 73

Dit is het laatste *Jaarbericht Staat van het mkb* dat wordt uitgebracht door het Nederlands Comité voor Ondernemerschap. We zijn toe aan een volgende stap in de versterking van de arbeidsproductiviteit van het mkb. Het Comité heeft – net als vele anderen – adviezen gegeven, nu is het tijd voor actie!

Agenderen en aanjagen

De geschiedenis van het Comité gaat terug tot 2007, toen de Raad voor Microfinanciering werd opgericht. Daarna is het werkterrein verbreed. Het Comité zet zich in voor duurzame groei van het midden- en kleinbedrijf in brede zin. Sinds 2015 verschijnt jaarlijks de Staat van het mkb, de trendrapportage over het mkb.
In onze agenderende en analyserende rol gebruikten we het *wiel van duurzame productiviteitsgroei*, om in beeld te brengen hoe de groei kan worden versterkt, en een *segmentatiemodel*, dat kan helpen om maatregelen gericht in te zetten voor bedrijven in verschillende levensfases. Tijdens corona presenteerden we een *Herstel- en groeiplan mkb*. We adviseerden *een aanpak* die gericht is op drie S'en: structurele maatregelen, samenhang en samenwerking. En we braken een lans voor nationale regie, in combinatie met ruimte voor regionale initiatieven.
Het Comité heeft zich ook gericht op het aanjagen en stimuleren van ontwikkelingen. We zijn er trots op aan de wieg te hebben gestaan van kredietverstrekker Qredits, die (kleinere, vaak startende) ondernemers helpt met microfinanciering. Ook koesteren we onze contacten met partners als NLgroeit en de Stichting MKB-Financiering, die zich sterk maken voor ondernemers met ambities en behoefte aan financiering. We zijn blij dat het O2LAB-programma heeft gestimuleerd tot meer vereende krachten in het ondernemerschapsonderwijs en dat ons advies 'Dienstbare Dienstverlening' heeft geleid tot de landelijke 'Actieagenda mkb-dienstverlening' om de ondersteuning van het mkb te verbeteren. We kijken met waardering terug op de impuls die onder leiding van gezant Menno Snel is gegeven aan de werking van de mkb-financieringsmarkt. Zo leidt de pilot marktdata mkb-financiering tot meer inzicht in de bancaire en non-bancaire ontwikkelingen en helpt de FinancieringsGids ondernemers naar financiers.

"We vinden het belangrijk dat de 'Staat van het mkb' wordt voortgezet en versterkt, met actuele data, analyses en aandacht voor waardeketens en ecosystemen"

Ambitie

De ambitie – *het versterken van het mkb* - blijft onverminderd relevant. Ook in de toekomst moet worden gewerkt aan het stimuleren van ondernemerschap, het agenderen van specifieke thema's en knelpunten, het volgen en duiden van ontwikkelingen op het gebied van ondernemerschap en daarover aanbevelingen doen, én het onderhouden van een netwerk als ambassadeur voor ondernemerschap. In dit eindadvies doet het Comité aanbevelingen voor het vervolg.
We vinden het belangrijk dat de 'Staat van het mkb' wordt voortgezet en versterkt, met actuele data, analyses en aandacht voor waardeketens en ecosystemen. Dit is nodig om de ontwikkelingen te volgen en om tot onderbouwd beleid te kunnen komen.

Onze programmalijnen verdienen ook in de komende jaren aandacht: toegang tot financiering, toegang tot talent, faciliteren van mkb en versterken van productiviteit. We hechten daarbij aan continuïteit en uniformiteit in beleid en basisvoorzieningen voor ondernemers, zonder versnippering. In een duurzaam stelsel van mkb-dienstverlening horen blijvende voorzieningen voor ondernemerschapsonderwijs, voor ondersteuning van ondernemers met ambitie en voor een breed financieringspalet, inclusief – gecertificeerde – non-bancaire financiers.

Data, dynamiek en daadkracht

Inmiddels bestaat brede overeenstemming over de noodzaak van versterking van de arbeidsproductiviteit van het mkb, maar het potentieel wordt nog steeds

onvoldoende benut. In dit jaarbericht benadrukken we het belang van 3 D's - *data, dynamiek en daadkracht* - om het ondernemerschapsbeleid in Nederland verder te ontwikkelen.
In het jaarbericht van 2024 stelden we dat doorbraken nodig zijn, maar het blijkt niet eenvoudig om daartoe te komen. Daarom proberen we in dit jaarbericht een stap verder te gaan en ook constructief mee te denken. Als we echt doorbraken willen realiseren, welke 'disrupties' kunnen ons dan helpen? Wat als we de krachten bundelen en alle dienstverleners inzetten als 'totaaladviseur' van ondernemers? Wat als we de arbeidsmarkt echt beter laten werken voor en in het mkb? Wat als overheden en ondernemers, zowel nationaal als regionaal, eindelijk eens sámen optrekken om de arbeidsproductiviteit te verbeteren?

Dank

In dit laatste jaarbericht van het Comité spreek ik graag mijn dank uit aan de leden, te beginnen met Hare Majesteit Koningin Máxima. Zij was vanaf het begin een actieve deelnemer aan de discussies en heeft er met werkbezoeken voor gezorgd dat wij in contact bleven met ondernemers en organisaties in verschillende regio's. Bovendien voedde zij ons met internationale ontwikkelingen vanuit haar rol bij de Verenigde Naties. Ook de eerste voorzitter, Diederik Laman Trip, wil ik hartelijk bedanken. Als voormalig voorzitter heeft hij mijn voorganger, Harold Goddijn, en mijzelf voortdurend met raad en daad terzijde gestaan.

Ook ben ik de mensen van het ministerie van Economische Zaken erkentelijk voor de ondersteuning van het Comité, net als het CBS, die voor ons jaarlijks een *dashboard* leverde. Dit geldt ook voor de partners met wie we in de afgelopen jaren nauw hebben samengewerkt. Vooral dank ik alle deelnemers aan gesprekken die het Comité in de loop der jaren heeft gevoerd: met ondernemers- en brancheverenigingen, kennisinstituten, overheidsorganisaties en natuurlijk ondernemers zelf. En uiteraard veel dank aan degenen die hebben bijgedragen aan de jaarberichten sinds 2015.
Wij hopen dat dit laatste jaarbericht van het Comité een startschot is voor 'disrupties' naar verhoging van de productiviteit van het mkb!

Jacques van den Broek
Voorzitter Nederlands Comité voor Ondernemerschap

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

Comité-voorzitter Jacques van den Broek en voorzitter van MKB-Nederland Jacco Vonhof op werkbezoek bij Van Remmen UVTechnology in het Overijsselse Wijhe. Dorien van Remmen legt uit hoe het bedrijf water schoonmaakt met behulp van UV-licht. In katern 4 staat een kort verslag van dit werkbezoek.

Katern 1:

Data, dynamiek en daadkracht: analyse en aanbevelingen

1. Waar blijven de doorbraken?

Er is brede overeenstemming over de noodzaak van versterking van de arbeidsproductiviteit, maar het ontbreekt nog aan doorbraken. In dit jaarbericht pleit het Comité voor:

1. **Data: verbeter het dashboard van de Staat van het mkb**
2. **Dynamiek: maak keuzes voor productiviteitsgroei**
3. **Daadkracht: bepaal een heldere koers met concrete acties**

In dit laatste jaarbericht gaan we op zoek naar ingrepen die ons kunnen helpen om tot doorbraken te komen. Welke 'disrupties' zijn mogelijk?

Er is brede overeenstemming over de noodzaak van versterking van de arbeidsproductiviteit. Het Comité is niet de eerste en zeker niet de enige die wijst op het belang van versterking van het verdienvermogen van het mkb. In de afgelopen jaren zijn verschillende rapporten verschenen die een lans breken voor het belang van productiviteitsgroei.[1] Dat gebeurt ook jaarlijks in de *Staat van het mkb*, met bijzondere aandacht voor het midden- en kleinbedrijf (mkb). Voor brede welvaart is arbeidsproductiviteit belangrijk, zeker nu Nederland staat voor grote uitdagingen, door bijvoorbeeld personeelstekorten en verduurzaming.[2] Voor bedrijven is het van levensbelang om concurrerend te blijven in tijden van transitie, waarin investeringen nodig zijn en hetzelfde werk met minder mensen moet worden gedaan.

Het ontbreekt niet aan beleidsvoornemens. Alleen al in het derde kwartaal van 2025 ontving de Tweede Kamer een 3%-R&D-actieplan, brieven over mkb-financiering en over ondernemingsklimaat, met onder meer een nieuwe aanpak tegen regeldruk voor ondernemers, een Productiviteitsagenda en een Actieagenda startup en scale-up beleid. Nog dit jaar moet een advies verschijnen over het versterken van het Nederlandse investeringsklimaat en toekomstig verdienvermogen.[3]

Er is veel potentieel in het mkb. De bedrijven tot 250 werknemers zijn goed voor ongeveer twee derde van de toegevoegde waarde en driekwart van de werkgelegenheid. Er is een arbeidsproductiviteitspotentieel van 65 miljard euro. Dit potentieel kan worden verzilverd als de productiviteit van het zogenaamde peloton in het mkb toeneemt tot het niveau van de koplopers.[4]

Maar: het ontbreekt nog aan doorbraken. De noodzaak wordt onderkend, maar het gevoel van urgentie is blijkbaar niet sterk genoeg.[5] Om echt stappen te zetten pleit het Comité in dit jaarbericht voor het belang van *data*, *dynamiek* en *daadkracht*.[6]

2.1 Data: verbeter het dashboard van de 'Staat van het mkb'

Voor inzicht in de ontwikkelingen van het mkb is het cruciaal dat de 'Staat van het mkb' wordt voortgezet én versterkt. Beleid kan alleen werken als het gebaseerd is op betrouwbare data. Dat was de reden om in 2014 te starten met de 'Staat van het mkb', en het geldt nog steeds. Voor een stabiel ondernemingsklimaat én doordachte economische keuzes moet de data-infrastructuur worden versterkt.[7] De kwaliteit van analyses en het draagvlak onder conclusies kunnen worden verbeterd door meer samenwerking te zoeken met kennispartners. Om de aandacht voor het ondernemerschap te bestendigen blijft een 'instituut voor ondernemerschap' voor het Comité een wenkend perspectief.

1 In dezelfde richting gaan rapporten van SER, TNO, SRA, CPB, Denkwerk, PTVT/Katapult en op Europees niveau het rapport-Draghi.
2 SER, *Samenwerken voor arbeidsproductiviteitsgroei* (briefadvies 2025).
3 Kamerstukken II, 2024-2025, 32637, nr. 707.
4 Nederlands Comité voor Ondernemerschap, *Het potentieel van het mkb.* Tussenbericht over arbeidsproductiviteit in het mkb (2024).
5 Nederlands Comité voor Ondernemerschap, *Perspectief op productiviteit.* Jaarbericht Staat van het mkb 2024 (2024).
6 De analyse en aanbevelingen zijn gebaseerd op het dashboard van het CBS en andere kennispartners (katern 2), op de in dit jaarbericht opgenomen essays (katern 3) en op de expertsessie die daarover is georganiseerd op 2 september 2025.
7 Zie ook de aanbeveling in: Nederlands Comité voor Ondernemerschap, *Vertrouwen op ondernemerschap*, Jaarbericht Staat van het mkb 2023 (2023).

Er is behoefte aan specifieke data. Het is belangrijk om oog te hebben voor de verschillen binnen het mkb. Er is behoefte aan specifieke data over regio's, bedrijfsomvang en sectoren. Data die er al wel zijn, maar ook data die nu nog ontbreken: over ecosystemen, waardeketens en levensfases. De indeling in sectoren – die nog altijd centraal staat in de huidige statistieken – past niet meer bij de hedendaagse realiteit van bedrijven. Er zijn verschillen tussen koplopers, het peloton en achterblijvers. Het *segmentatiemodel*, dat het Comité enkele jaren terug introduceerde, kan helpen om segmenten van bedrijven te onderscheiden – en maatregelen gericht in te zetten.[8] De data moeten de dynamiek in beeld brengen die nodig is voor een veerkrachtige en innovatieve economie.

Bij de analyse van de data kan worden voortgebouwd op de ontwikkelde methodiek van de 'Staat van het mkb'. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) heeft ruime ervaring in het verzamelen van specifieke data over het mkb. Deze data zijn betrouwbaar, maar niet altijd actueel. Om ontwikkelingen goed te kunnen monitoren, kunnen *indicatieve* cijfers (minder betrouwbaar maar actueel) behulpzaam zijn. Daarbij kan ook samenwerking worden gezocht met andere *kennispartners*, zoals hogescholen en universiteiten, die mogelijk beschikken over actuele cijfers of aanvullende statistieken.

2.2 Dynamiek: maak keuzes voor productiviteitsgroei

De bedrijfsdynamiek is nog te laag om de arbeidsproductiviteitsgroei naar een hoger niveau te stuwen. Een gezonde dynamiek stimuleert de concurrentiekracht op de lange termijn; de zogenaamde *creatieve destructie* leidt tot economische vernieuwing. Nieuwe bedrijven zorgen voor technologische vernieuwing, terwijl groeiende en transformerende bedrijven werkgelegenheid creëren. Jonge bedrijven (0-5 jaar) spelen een belangrijke rol. Ze groeien snel als ze succesvol zijn en verdwijnen als ze dat niet zijn. De omzetgroei bij startups en scale-ups blijkt hoger dan die bij gewone starters én bij innovatieve starters.[9] Volwassen bedrijven daarentegen kunnen 'doormodderen' als hun bedrijfsmodel uitgewerkt is. In het afgelopen jaar waren er minder oprichtingen en meer opheffingen. Ook waren er meer snelle groeiers, maar was de doorgroei binnen het mkb beperkt. In internationale studies wordt gewezen op het belang van soepele regels, van faillissementswetgeving die herstarten van een bedrijf stimuleert en van prikkels die investeringen in innovatie aanjagen.

Schaarste, onder meer in ruimte en personeel, dwingt tot keuzes.[10] De vraag is: wat voor ondernemerschap wil Nederland? Randvoorwaarden kunnen worden neergelegd in regelgeving, bijvoorbeeld over het minimumloon, milieuvervuiling en ruimtelijke ordening. De mate van handhaving van die regels is van grote invloed. Zo kan strenger toezicht op minimale beloningen of arbeidsomstandigheden bijdragen aan het verdwijnen van economische activiteiten die afhankelijk zijn van laagbetaalde arbeid, indien die activiteiten niet rendabel zijn als de regels worden nageleefd. Op deze manier kunnen randvoorwaarden leiden tot een beweging naar meer productiviteit.

Ook het belang van technologische innovatie dwingt tot keuzes. Startups en scale-ups zijn hard nodig om welvaart te creëren, maar ook bestaande bedrijven moeten vernieuwen. In het mkb maakt slechts 13 procent gebruik van artificiële intelligentie; dat moet en kan beter.[11] De vertaling van wetenschappelijke kennis naar toepassing dient te worden versterkt, net als de doorgroei van startups naar scale-ups. Dit vraagt om scherpe keuzes omdat de productiecapaciteit in Nederland nu nagenoeg volledig bezet is. De groei van innoverende bedrijven is alleen nog mogelijk als andere bedrijven afschalen of door activiteiten te verplaatsen naar elders in de EU. Ook zijn gerichte investeringen in R&D en versnelling van adoptie en grootschalige toepassing van innovatie nodig, net als krachtige onderzoeks- en innovatie-ecosystemen.[12] Speciale aandacht verdient hierbij het mkb, dat door de beperkte schaalgrootte minder gemakkelijk toegang vindt tot voorzieningen voor innovatie.

8 Zie: Nederlands Comité voor Ondernemerschap, *Herstel- en groeiplan mkb* (2020) en *Perspectief op productiviteit* (2024).

9 Zie in katern 2: deepdive van het Beleidsanalyseteam van het ministerie van EZ.

10 Zie: Sandor Gaastra, 'Stimuleren productiviteit peloton verhoogt welvaart én beperkt herverdeling,' in: *ESB*, 110 (4841, 23 januari 2025).

11 Zie katern 2: deepdive van experts van het CBS.

12 Zie katern 3: essay van Tjark Tjin-A-Tsoi (TNO).

Een focus op jonge bedrijven stimuleert vernieuwing. Jonge bedrijven zorgen voor vernieuwing en moeten voldoende ruimte krijgen.[13] Tegelijkertijd zien we dat R&D zich nu concentreert in een klein aantal bedrijven.[14] We moeten niet (alleen) kijken naar de omvang maar vooral ook naar de levensfase van een bedrijf. Middelen, arbeid en kapitaal mogen niet onnodig vastzitten bij bedrijven zonder perspectief. Bedrijven die innoveren, boeken betere resultaten. Lef loont. Er moet ruimte gemaakt worden voor ondernemers die wél inspelen op veranderende markten. Door het investeren in ondernemerschapsvaardigheden en in voldoende ruimte voor het omscholen van werknemers. Industriebeleid moet zich niet richten op bestaande, maar vooral ook op nieuwe bedrijvigheid.

Het mkb-peloton mag niet vergeten worden. Bij dynamiek hoort dat sterk achterblijvende bedrijven de markt verlaten en daarbij zo nodig geholpen worden. Toch moet de overheid ook beleid richten op bestaande bedrijven. Juist het peloton heeft veel potentieel en dát moet worden benut.[15] De Actieagenda mkb-dienstverlening heeft aandacht voor deze groep. Deze inspanningen kunnen verder worden opgeschaald, door bij de verschillende instanties voldoende capaciteit vrij te spelen voor een, waar nodig, persoonlijke benadering van ondernemers.

2.2.1 Programmalijnen Comité: *to do*

Het Comité heeft zich in de afgelopen jaren gericht op vier programmalijnen: toegang tot financiering, toegang tot talent, faciliteren van het mkb en versterken van productiviteit.[16] Hieronder een korte samenvatting van wat het Comité op elk van die programmalijnen als *to do* ziet.

A. Toegang tot financiering

Het is belangrijk dat voortgegaan wordt op de weg die onder leiding van gezant Menno Snel met het Convenant MKB-Financiering is ingeslagen. Zo is een structurele monitor van marktdata mkb-financiering nodig, in vervolg op de door De Nederlandsche Bank uitgevoerde pilot, om de ontwikkelingen op bancair én non-bancair gebied te kunnen volgen en interpreteren. De infrastructuur voor mkb-financiering moet verder worden verstevigd, inclusief werkende doorverwijzingen via de FinancieringsGids en verbeterde kwaliteitsborging via zelfregulering (onafhankelijke certificering) van non-bancaire financiers en financieringsadviseurs.

B. Toegang tot talent

De werking van de nieuwe arbeidsmarktinfrastructuur (met regionale werkcentra) kan verder worden versterkt voor en in het mkb. Het Comité maakte hiervoor een tienpuntenplan voor een *mkb-minded* arbeidsmarkt.[17]

C. Faciliteren van mkb

De 'Actieagenda mkb-dienstverlening' dient te leiden tot een stabiel en vraag- en behoeftegericht stelsel. Daarin moeten – liefst op regionaal niveau – voldoende voorzieningen beschikbaar zijn, ook op de gebieden waar tot nu toe tijdelijke initiatieven zijn ontwikkeld, zoals de coaching door collega-ondernemers (NLgroeit), ondernemerschapsonderwijs (O2LAB) en de ontwikkeling van non-bancaire financiering (Stichting MKB Financiering). Het is belangrijk dat dit actieplan in het komend jaar tot concrete resultaten leidt.

2.2.2 Versterken van arbeidsproductiviteit

Bij de uitwerking van de 'Productiviteitsagenda' is speciale aandacht nodig voor het perspectief van ondernemerschap en het mkb. Hoe kunnen vooral kleinere bedrijven worden geholpen om productiever te worden en daarmee een bijdrage leveren aan de zogeheten brede welvaart? Hiervoor is belangrijk dat ondernemers toegang hebben tot praktische kennis over bijvoorbeeld digitalisering, procesverbetering en innovatief werken. Dit kan via laagdrempelige programma's, regionale hubs of branchegerichte ondersteuning. Ook financieringsinstrumenten moeten beter aansluiten bij bedrijven die willen investeren, bijvoorbeeld via versimpelde procedures voor microfinanciering of cofinanciering met private partijen.

13 Zie katern 3: essay van Maarten de Ridder (London School of Economics).

14 Zie katern 3: essay van Tjark Tjin-A-Tsoi (TNO).

15 Nederlands Comité voor ondernemerschap, *Het potentieel van het mkb*, Tussenbericht over arbeidsproductiviteit in het mkb (2024).

16 Zie uitgebreider in katern 4: Voortgang programmalijnen Comité.

17 Nederlands Comité voor Ondernemerschap, *Perspectief op productiviteit*, Jaarbericht Staat van het mkb (2024).

2.3 Daadkracht: bepaal een heldere koers met concrete acties

Echte doorbraken in productiviteitsgroei vergen een samenspel van ondernemers en overheden.[18] Ondernemers met ambitie spelen een sleutelrol om doorbraken te forceren. In ecosystemen leren ondernemers van andere ondernemers en kunnen kleinere bedrijven door grotere afnemers worden gestimuleerd om productiever te worden. Zo kunnen zij profiteren van schaalvoordelen en een gedeelde infrastructuur. Andere ondernemers hebben een meer persoonlijke benadering nodig, waarbij publiek-private samenwerking of publieke dienstverlening nodig kan zijn om hen te bereiken.

2.3.1 To do voor het bedrijfsleven

Het is aan ondernemers zelf om de ambities op te schroeven. Productiviteitsgroei op macro-economisch niveau is voor ondernemers niet eenvoudig te vertalen naar de praktijk, maar daarmee niet minder belangrijk. Productiviteit is een abstract begrip, maar in feite gaat het voor ondernemers om een existentiële vraag: óf je voegt meer waarde toe per medewerker óf je verdwijnt. Ruim zeven op de tien ondernemers probeert de productiviteit te verhogen.[19] Ongeveer een derde is beperkt toekomstbestendig en vindt het bijvoorbeeld lastig om aan verduurzaming te doen.

Een toekomstgerichte ondernemer is een innovatieve ondernemer. Mkb-bedrijven die structureel met de toekomst bezig zijn, zetten vaker in op innovatie en de ontwikkeling van hun medewerkers én rapporteren vaker positieve bedrijfsresultaten. Bij een lange-termijnblik past investeren in zowel innovatie als menselijk kapitaal.[20] Innovatie is succesvoller als die mensgericht is; werknemers spelen een cruciale rol in het realiseren van efficiëntere werkprocessen en groei. Ondernemers doen er goed aan de leercultuur te versterken en ook zogeheten *soft controls* in te zetten, net als gedeeld leiderschap.[21]

Ook brancheorganisaties en andere netwerken van bedrijven hebben een belangrijke rol te vervullen. Ondernemers leren het meest en het liefst van andere ondernemers. Ketens kunnen mkb-ondernemingen aansporen tot productiviteitsverbetering – al komen de voordelen niet altijd terecht bij mkb'ers omdat grotere afnemers lagere prijzen kunnen afdwingen. Ondernemers doen er goed aan hun netwerken te benutten, bijvoorbeeld door samen mensen op te leiden. Brancheorganisaties kunnen een belangrijke rol vervullen, ook door hun leden aan te spreken.

2.3.2 To do voor de overheid

Voor de overheid moet stabiliteit in beleid centraal staan. Ondernemers hebben nog steeds te maken met veel onzekerheid en hoge energieprijzen – als ze al een stroomaansluiting kunnen krijgen. Deze onzekerheid vertaalt zich in minder investeringen. Ondernemers zijn geholpen met stabiel en consistent beleid.[22] Driekwart van de bedrijven geeft aan meer economische onzekerheid te ervaren. Voor ongeveer een vijfde van alle bedrijven komt dat door onzekerheid over beleid of regelgeving.

De overheid dient zich vooral te richten op de randvoorwaarden voor ondernemerschap. De versterking van de productiviteit vraagt om 'randvoorwaardelijk' beleid dat de structurele condities schept waarbinnen economische activiteit zich kan ontwikkelen, met het oog op een eerlijk en goed functionerend speelveld.[23]

De overheid moet zich richten op het wegnemen van belemmeringen die ondernemers ervaren. Voor ruim 13 procent van de mkb ers gold begin 2025 dat financiële beperkingen of hoge kosten de belangrijkste belemmering waren bij het verhogen van de productiviteit. Na gebrek aan personeel (36 procent) en externe factoren, zoals economische onzekerheid (18 procent), was dit de meest genoemde reden.[24]

18 Zie Nederlands Comité voor Ondernemerschap, *Perspectief op productiviteit*, Jaarbericht Staat van het mkb (2024).
19 Zie katern 2: dashboard van het CBS.
20 Zie katern 2: deepdive van Gerben Hulsegge en Goedele Geuskens (TNO).
21 Zie katern 3: essay van Maaike Lycklama à Nijeholt (Hogeschool Rotterdam en Universiteit Nyenrode).
22 Zie katern 3: essay van Tjark Tjin-A-Tsoi (TNO).
23 Dit moet niet worden verward met industriepolitiek die zich richt op specifieke sectoren en vooral grote bedrijven bevoordeelt.
24 Zie katern 2: dashboard van het CBS.

Motie Postma-Idsinga

De Tweede Kamer vroeg begin 2025 het kabinet om bij de uitwerking van de 'Productiviteitsagenda' aandacht te besteden aan de mogelijkheid om samen met het Comité te komen tot een gestructureerde en toegankelijke aanpak, met aandacht voor verschillende typen mkb-ondernemingen.[25] De toenmalige minister van Economische Zaken interpreteerde de motie zo dat hij de aanbeveling van het Comité zou meenemen in de uitwerking. In de 'Productiviteitsagenda' heeft het kabinet aangegeven dat de aanbevelingen over financiering, toegang tot talent en inzet op digitalisering in acht zijn genomen.

Bij de verdere ontwikkeling van de Productiviteitsagenda en Productiviteitsraad kan gebruik worden gemaakt van de ervaringen in het kader van de 'Staat van het mkb'. De 'Staat van het mkb' heeft in het afgelopen decennium geleid tot meer inzicht in de ontwikkelingen, maar het inzicht is niet onbeperkt. Ook is het lastig gebleken om de analyses om te zetten in acties. Het Comité geeft het kabinet twee aandachtspunten mee:

- Ten eerste is het belangrijk dat het perspectief van het mkb voldoende aan bod komt, zowel in de analyses als in de aanbevelingen. Ook dit jaarbericht laat weer zien dat er veel te winnen is bij een hogere productiviteit van het mkb – die nog steeds achterblijft bij het grootbedrijf. Het potentieel van het mkb is groot, maar moet wel worden benut. Dit vraagt om specifieke aandacht voor de rol en positie van het mkb in het beleid van productiviteitsbevordering, bijvoorbeeld door in analyses onderscheid te maken tussen grootteklasses en daarmee rekening te houden in het beleid.[26]
- Ten tweede is het essentieel om de *governance* zodanig in te richten dat aanbevelingen ook werkelijk leiden tot acties.[27] De op te richten Productiviteitsraad gaat ontwikkelingen volgen en aanbevelingen doen, maar cruciaal wordt hoe vervolgens *keuzes* worden gemaakt. Het is schadelijk voor onze economie als het keuzeproces blijft hangen op (interdepartementale) discussies en politiek-bestuurlijke patstellingen.

Voor doorbraken zijn 'disrupties' nodig die aanzetten tot actie. Er zijn nieuwe arbeidsbesparende technologieën, terwijl de vergrijzing zorgt voor een tekort aan medewerkers. Als we echt doorbraken willen realiseren, welke andere 'disrupties' zouden we zelf kunnen afdwingen?

A. Disruptie in beleid: van potjes naar nationaal programma

De 'Productiviteitsagenda' geeft richtingen aan, maar onduidelijk is *wat* er precies gaat gebeuren. De aangekondigde Productiviteitsraad gaat aanbevelingen doen, maar onduidelijk is *hoe* vervolgens de keuzes worden gemaakt.
De gewenste *disruptie* in beleid is dat snel knopen worden doorgehakt. **We weten wat er moet gebeuren, maar het gebeurt nog niet.** Er is een drastisch andere aanpak nodig, via een nationaal programma, zodat we – onder leiding van het nieuwe kabinet – kunnen komen tot keuzes en stabiele en betrouwbare uitvoering.[28]

B. Disruptie in dienstverlening: voor elk bedrijf een 'totaaladviseur'

In het advies *Dienstbare Dienstverlening* adviseerde het Comité óók dat er meer aandacht zou moeten zijn voor persoonlijk contact met ondernemers. Niet alleen omdat zij het willen maar ook omdat ze het nodig hebben. Informatie en advies geven is niet altijd voldoende, er is soms ook behoefte aan activering en coaching. Tegenover deze vraag staat een verschraald aanbod, waar vaste en nabije contacten, bijvoorbeeld bij bank of Kamer van Koophandel, zijn verdwenen. Die tijd komt niet terug, maar er bestaat nog steeds behoefte aan – in de woorden van een ondernemer – een 'totaaladviseur'. De *disruptie* in dienstverlening aan het mkb kan zijn dat we het potentieel van het peloton stimuleren door een gerichte inzet van mensen en middelen. **Van loketten naar mensen.** De te boeken winst is 65 miljard

25 Motie Postma-Idsinga, Kamerstukken II 2024/25, 32637, nr. 685.
26 Zie katern 4 over de voortgang programmalijnen van het Comité: financiering, talent, faciliteren, productiviteit.
27 De Productiviteitsraad krijgt de wettelijke taak om het kabinet tenminste jaarlijks te informeren over de ontwikkeling van de productiviteit in Nederland, in samenspraak met het CPB en CBS, en om concrete beleidsaanbevelingen te doen om de productiviteitsgroei te bevorderen. De aanbevelingen dienen als basis voor de jaarlijks terugkerende Productiviteitsagenda van het kabinet.
28 Zie bijvoorbeeld de MDW-operatie waarmee in de jaren negentig van de vorige eeuw werd gewerkt aan Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit, Kamerstukken II 1994/95, 23 036, nr. 1.

euro, het aantal ondernemingen in het peloton is naar schatting 200.000.[29] Wat als we alle capaciteit vrijspelen voor een persoonlijke benadering van ondernemers die dat nodig hebben? Daartoe kunnen we putten uit verschillende bronnen: medewerkers van overheden, maar ook van banken en brancheorganisaties. Als 20.000 mensen elk 10 bedrijven benaderen, zou het gehele peloton gerichte en persoonlijke aandacht krijgen.

C. Disruptie in de regio: werkende arbeidsmarkten

Er wordt gewerkt aan een regionale arbeidsmarktinfrastructuur, met regionale werkcentra. In de regio's zien we initiatieven om de arbeidsmarkt beter te laten werken, maar we zien ook knelpunten. De *disruptie* is hier om, in aansluiting op alle lopende initiatieven, gericht de knelpunten aan te pakken en daartoe nog meer in te zetten op publieke-private samenwerking. Via pilots kan worden getest hoe de arbeidsmarkt beter kan werken voor en in het mkb. Daarbij dient meer gebruik te worden gemaakt van data, om per regio vast te stellen hoe de toegang tot talent kan worden verbeterd. Belemmeringen, zoals schotten tussen sectorale opleidingsfondsen, moeten worden weggehaald. We moeten komen tot **arbeidsmarkten die werken voor en in het mkb**.

D. Disruptie in samenspel: ondernemers naast overheden

Zowel ondernemers als overheden hebben belang bij versterking van de productiviteit, maar er is onvoldoende samenspel. Het bedrijfsleven vraagt om stabiel overheidsbeleid en minder regeldruk. Het nu demissionaire kabinet kondigde in het regeerprogramma een Pact Ondernemingsklimaat aan, maar daarvan wordt inmiddels weer afgezien.[30] Wel komt er een OndernemersTop en structureel overleg met VNO-NCW en MKB-Nederland. De *disruptie* is hier dat **overheden en ondernemers niet tegenover maar naast elkaar** optrekken. Het streven naar versterking van het verdienvermogen moet een gezamenlijke ambitie worden. Dit vraagt om een overheid die ruimte biedt voor ondernemerschap en daarop vertrouwt. En het vraagt om ondernemers met ambitie die ook elkaar aanspreken – en het georganiseerde bedrijfsleven hun leden. **Wie wantrouwen wil voorkomen, zal vertrouwen moeten wekken.** Wie minder regels wil, zal ook risico's moeten vermijden.

29 Nederlands Comité voor Ondernemerschap, *Het potentieel van het mkb*, Tussenbericht over arbeidsproductiviteit in het mkb (2024). Ministerie van Economische Zaken, *Actieagenda mkb-dienstverlening 2024-2026*, Kamerstukken II 2023-2024, 32 637, nr. 587 (oktober 2023).

30 Kamerstukken II 2024-2025, 32637 nr. 706.

Deze foto met helmen is gemaakt bij Groenendijk Bedrijfskleding in Woerden. We maakten daar een reportage met Jacco Vonhof van MKB-Nederland en voorzitters van branche- en ondernemersverenigingen met de titel 'Beste overheid, sluit beter aan op de ondernemersnetwerken die er al zijn'.

Katern 2:

Feiten en cijfers over de staat van het mkb

1 Inleiding: dashboard en deepdives

Dashboard 2025

Het dashboard bestaat uit feiten en cijfers over de rol van het midden- en kleinbedrijf (mkb) in de *business economy*[31] en is geschreven door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). We kijken naar onderwerpen zoals productiviteit, werkgelegenheid en de financiële positie van mkb-bedrijven. De situatie in 2022 vergelijken we met de meest recente gegevens in de jaren daarna.

Het dashboard heeft de volgende opbouw. De eerste paragraaf behandelt de dynamiek in de bedrijvensector en beschrijft de kenmerken van de mkb-ondernemer. De daaropvolgende paragraaf gaat in op de productiviteit van het mkb en beschrijft wat de bijdrage is van het mkb aan de Nederlandse economie. We sluiten af met een blik van ondernemers in een onzekere wereld.

Deze studie gebruikt de volgende indeling naar grootte van bedrijven:

- Zzp (1 werkzaam persoon)
- Microbedrijf (2 tot 10 werkzame personen)
- Kleinbedrijf (10 tot 50 werkzame personen)
- Middenbedrijf (50 tot 250 werkzame personen)
- Mkb (1 tot 250 werkzame personen)
- Grootbedrijf (250 werkzame personen of meer)

Veel van de beschreven cijfers en meer staan op het dashboard dat te vinden is op www.staatvanhetmkb.nl. Het online dashboard bevat diverse thema's zoals dynamiek, conjunctuur, R&D en innovatie en financiering. Het online dashboard brengt elk thema breed in beeld door gerelateerde cijfers weer te geven in interactieve figuren.

Deepdives van kennispartners

In dit jaarbericht is het *dashboard* van het CBS verrijkt met een aantal *deepdives* van experts van gerenommeerde instituten en organisaties waarmee het Nederlands Comité voor Ondernemerschap samenwerkt. Ook zij beschikken over relevante data over het mkb en geven hun aanvullende analyses. Dank aan RaboResearch, TNO, UWV, CBS en EZ voor hun *deepdive*-bijdragen.

31 De term *business economy* wordt internationaal het meest gebruikt om het mkb af te bakenen. De *business economy* telt de overheidssector niet mee. Ook de agrarische sector, financiële dienstverlening, onderwijs, zorg, cultuur, sport en recreatie, belangen en hobby-verenigingen en overige persoonlijke dienstverlening worden niet tot de *business economy* gerekend. De *business economy* is dus een deel van alle economische activiteiten. De reparatie van consumentenartikelen (SBI 95) wordt niet apart in grafieken weergegeven maar zit wel in de totalen verwerkt.

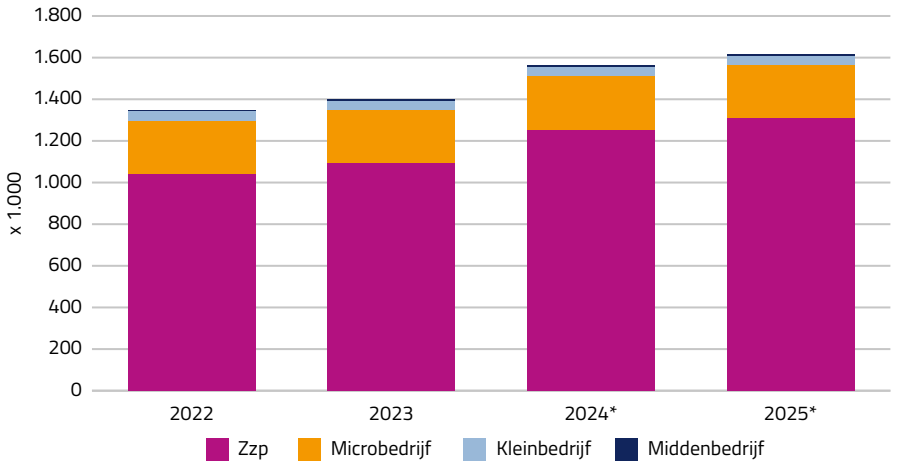
2 Dynamiek in het mkb

Aandeel microbedrijven in mkb neemt af

Aan het begin van 2025 bestond het totale mkb uit bijna 1,62 miljoen bedrijven. Het aandeel van microbedrijven in het mkb bedroeg 16 procent. Hun aandeel kromp ten opzichte van 2022. In dat jaar bestond 19 procent van het mkb uit microbedrijven. Het aandeel van het klein- en middenbedrijf bleef stabiel. In 2025 was ruim 80 procent bedrijven een zzp'er. Het aantal zzp'ers nam met 25 procent toe vergeleken met 2022 tot ruim 1,3 miljoen. Het aantal zzp'ers groeide in 2024 wel minder hard dan in de jaren ervoor. Gedurende de eerste drie kwartalen van 2025 stabiliseerde hun aantal.

Het mkb (exclusief zzp) bestond uit 310.695 bedrijven aan het begin van 2025. Vergeleken met 2022 groeide hun aantal met een 0,5 procent. Vooral in de bouwnijverheid en zakelijke dienstverlening nam het aantal bedrijven toe. In de reparatie van consumentenartikelen en de vervoer en opslag nam het aantal mkb-bedrijven (exclusief zzp) relatief sterk af tussen 2022 en 2025.

Figuur 1. Aantal mkb-bedrijven op 1 januari. Periode 2022-2025



* Voorlopige cijfers

Bron: CBS

Mkb (exclusief zzp) verantwoordelijk voor ruim helft werkgelegenheid

Het mkb (exclusief zzp) was goed voor 50 procent van het totale arbeidsvolume in de *business economy* in 2024. Vergeleken met een jaar eerder nam het arbeidsvolume in deze groep bedrijven af met iets meer dan 2 procent. Bij bedrijven in het mkb (exclusief zzp) werkten bijna 3,8 miljoen personen in 2024. Samen waren zij goed voor ruim 2,9 miljoen voltijdsbanen. Zzp'ers waren in 2024 goed voor bijna een kwart van het arbeidsvolume in de *business economy*. De afgelopen jaren is het arbeidsvolume van zzp'ers sterk toegenomen en inmiddels groter dan in het microbedrijf, kleinbedrijf en middenbedrijf.

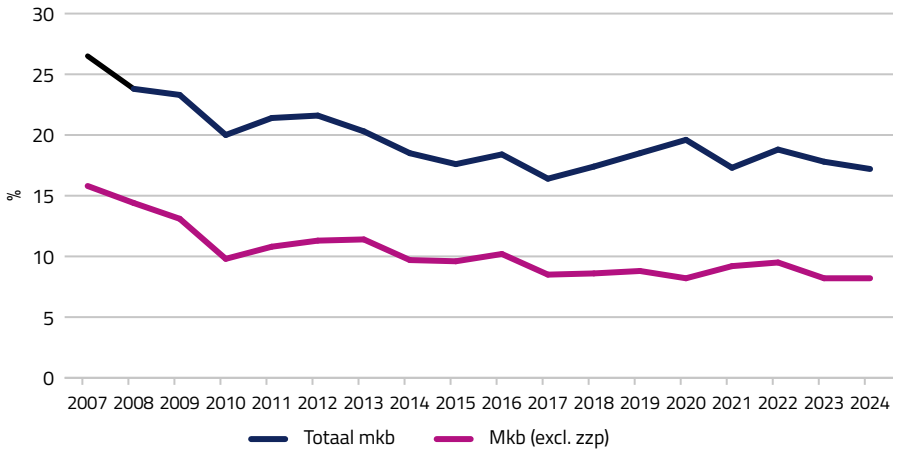
Minder oprichtingen, meer opheffingen, negatieve churn rate

In 2024 zijn er meer ondernemingen gestart dan dat er gestopt zijn. Er waren ruim 160 duizend bedrijfsoprichtingen in het mkb tegenover ruim 110 duizend opheffingen. Van de opgerichte bedrijven in 2024 was 91 procent zzp'er. Het aantal bedrijfsoprichtingen bij het mkb (exclusief zzp) nam met 2 procent af vergeleken met een jaar eerder, maar lag 2 procent hoger dan in 2022. Het aantal opheffingen in het mkb (exclusief zzp) steeg met 4 procent in 2024 ten opzichte van een jaar eerder. Wel werden ruim een kwart minder bedrijven opgeheven dan in 2022. Het totaal aantal opheffingen was in 2024 hoger dan in de jaren daarvoor doordat meer zzp'ers dat jaar stopten. Vooral in de detailhandel en de horeca nam het aandeel van zzp'ers in het totaal aantal opheffingen toe vergeleken met het jaar ervoor.

Slechts een klein deel van de bedrijven is opgeheven vanwege een faillissement. Het aandeel van de volledig failliet verklaarde bedrijven in de bedrijfsopheffingen daalde van 3,4 procent in 2015 naar ruim onder de 1 procent in 2022. Sindsdien is het aandeel weer iets gestegen naar 1,3 procent in 2024. In 2024 werden 1.761 faillissementen uitgesproken in het mkb (exclusief zzp). Dat is een ruime verdubbeling ten opzichte van 2022.

Door het totaal van de opgerichte en opgeheven bedrijven te delen door de bedrijvenpopulatie in een jaar kan de verversingsgraad (*churn rate*) worden vastgesteld. Het geeft daarmee inzicht in het verloop van bedrijven. Hoe hoger de *churn rate*, hoe meer dynamiek in de bedrijvenpopulatie. Een hogere dynamiek kan duiden op innovatie maar ook op instabiliteit, een lagere dynamiek kan duiden op stabiliteit, maar ook op weinig vernieuwing. In 2024 bedroeg de *churn rate* 17,2 procent. Dat is iets lager dan in het jaar ervoor, toen de deze nog 17,8 procent bedroeg en lager dan het gemiddelde (19,7 procent) sinds 2007. De meeste dynamiek vindt plaats bij zzp'ers. De *churn rate* voor het mkb (exclusief zzp) in 2024 bedroeg 8,2 procent, evenals het jaar daarvoor. Dat is lager dan het gemiddelde (10,3 procent) voor deze groep sinds 2007.

Figuur 2. Churn rate business economy. Periode 2007-2024



Bron: CBS

Meer snelle groeiers

In 2024 telde het mkb 22.740 snelgroeiende bedrijven[32]. Ten opzichte van 2022 is het aantal snelle groeiers toegenomen. In dat jaar waren er 20.890 snelgroeiende bedrijven. Wel lag het aantal bedrijven met snelle groei in 2024 lager dan in het piekjaar 2018, toen er 24.950 bedrijven waren die een snelle groei doormaakte.

Veel snelgroeiende bedrijven waren in 2024 te vinden in de horeca, handel en specialistische zakelijke dienstverlening. Vooral in de delfstoffenwinning steeg het aantal snelle groeiers sterk vergeleken met 2022. Deze bedrijfstak wordt gekenmerkt door het kleine aantal bedrijven dat hierin actief is. Ook in de horeca nam het aantal snelle groeiers sterk toe in deze periode. Hun aantal verdubbelde bijna, tot 6.305 bedrijven. Onder bedrijven actief met water en afvalbeheer nam het aantal snelle groeiers het meest af. In 2024 werden een kwart minder bedrijven geteld met snelle groei in deze branche, dan in 2022. Ook voor deze branche geldt dat het aantal bedrijven relatief klein is.

Doorgroei mkb beperkt

Voor de periode 2014 naar 2024 gold dat meer bedrijven te maken hadden met een krimp naar een andere grootteklasse dan met doorgroei, op basis van het aantal werkzame personen. In het grootbedrijf was het aandeel gekrompen bedrijven met 10 procent het laagst van alle grootteklassen. Dit is de hoogste grootteklasse; dus er is hier geen sprake van groei naar een andere grootteklasse. In het kleinbedrijf was het verschil tussen het aantal bedrijven dat kromp en groeide het grootst. Van alle 39.539 bedrijven die in 2014 tot het kleinbedrijf hoorden, was tien jaar later 16 procent gekrompen en ruim 7 procent gegroeid. De doorgroei van bedrijven in het mkb was daarmee beperkt.

Van de bijna 661 duizend zzp'ers in 2014 bestond de helft niet meer in 2024. Hoe groter het bedrijf in 2014, hoe kleiner de kans dat het in 2024 niet meer bestond. Voor het grootbedrijf was deze kans het kleinst: 25 procent van de 1.595 bedrijven in 2014 bestond niet meer in 2024. Het aandeel stabiele bedrijven was met 42 procent het laagst in het microbedrijf en met ruim 64 procent het hoogst in het grootbedrijf.

Figuur 3. Ontwikkeling van bedrijven naar een andere bedrijfsgrootte. Periode 2014-2024

		Bedrijfsgrootte in 2024					
		Zzp	Micro	Klein	Midden	Groot	Verdwenen*
Bedrijfsgrootte in 2014	Zzp	46,7%	4,4%	0,3%	0,0%	0,0%	48,6%
	Micro	13,5%	41,7%	4,7%	0,2%	0,0%	39,9%
	Klein	4,0%	11,9%	45,7%	7,0%	0,2%	31,1%
	Midden	1,3%	1,4%	9,7%	51,5%	7,5%	28,6%
	Groot	0,5%	0,3%	0,7%	8,8%	64,6%	25,1%

* Bedrijven die uit de bedrijvendemografie zijn 'verdwenen' door opheffing, fusie of overname.

Bron: CBS

32 Snelle groeiers zijn onder te verdelen in kleine snelle groeiers en grotere snelle groeiers. Kleine snelle groeiers zijn bedrijven met minder dan 10 werknemers waarbij de groei over drie achtereenvolgende jaren minimaal 3,3 werknemers bedraagt. Grotere snelle groeiers zijn bedrijven met 10 of meer werknemers waarbij de groei over drie achtereenvolgende jaren minimaal 33 procent bedraagt.

3 Productiviteit

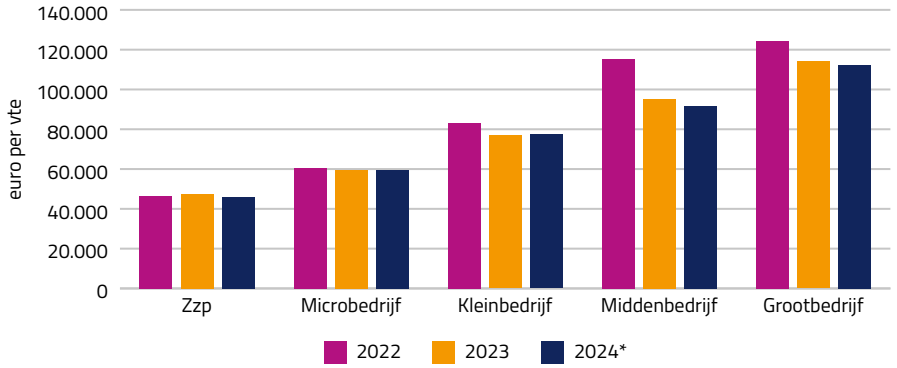
Productiviteit neemt af

In 2024 nam de productiviteit, gemeten als de toegevoegde waarde per vte in constante prijzen, bij het totale bedrijfsleven gemiddeld met bijna 3 procent af vergeleken met het jaar daarvoor. Dat kwam doordat het arbeidsvolume harder groeide dan de toegevoegde waarde. In 2024 lag de productiviteit in het bedrijfsleven op het laagste niveau sinds 2020. In het middenbedrijf was de afname van de productiviteit in 2024 met 4 procent het grootst. De werkgelegenheid bij het middenbedrijf nam af, maar de toegevoegde waarde daalde sterker. In het kleinbedrijf steeg de productiviteit in 2024 met 0,6 procent ten opzichte van 2023. Vergeleken met 2022 lag de productiviteit hier echter nog wel bijna 7 procent lager. In het microbedrijf bleef de productiviteit in 2024 nagenoeg gelijk vergeleken met een jaar eerder. De productiviteit van zzp'ers daalde in 2024 met bijna 3 procent ten opzichte van 2023.

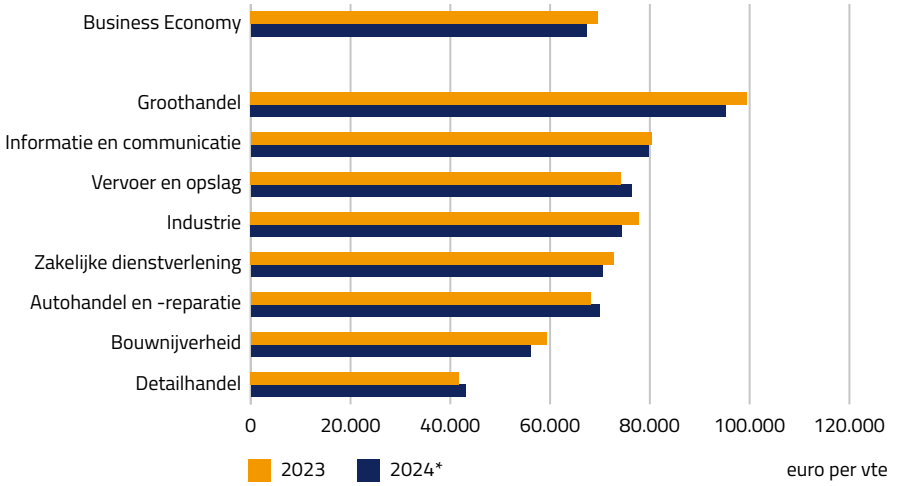
Jaarlijkse veranderingen in productiviteit kunnen sterk fluctueren door incidentele ontwikkelingen en weerspiegelen daardoor niet altijd de onderliggende structurele trend.

De productiviteit in het mkb lag in 2024 ruim 3 procent lager dan in 2023. Het arbeidsvolume nam toe terwijl de toegevoegde waarde in constante prijzen licht daalde. Het merendeel van de bedrijfstakken had te maken met een daling van de productiviteit. De productiviteit daalde, met ruim 5 procent, het sterkst in de bouwnijverheid. Ook in de industrie en de groothandel daalde de productiviteit, met ruim 4 procent, relatief sterk. Dit zijn ook de bedrijfstakken, op de zakelijke dienstverlening na, met het grootste arbeidsvolume in het mkb. In zowel de detailhandel, de autohandel en -reparatie als de vervoer en opslag steeg de productiviteit juist, met 3 procent. Ondanks een daling was de productiviteit van mkb-bedrijven in 2024 nog steeds het hoogst in de groothandel. In de detailhandel was deze het laagst.

Figuur 4. Productiviteit naar bedrijfsgrootte (constante prijzen). Periode 2022-2024



Figuur 5. Productiviteit mkb-bedrijven naar bedrijfstak (constante prijzen). Periode 2023-2024



* Extrapolatie

Bron: CBS

Ruim zeven op de tien ondernemers probeert productiviteit te verhogen

Aan het begin van het tweede kwartaal van 2025 gaven ruim zeven op de tien mkb'ers[33] aan maatregelen te nemen om de productiviteit te verhogen. Ondernemers noemden[34] het vaakst (beiden 32 procent) de volgende maatregelen: investeren in technologie en automatisering en het verbeteren van werkprocessen. Ondernemers in de industrie en groothandelaars (38 procent) noemden relatief vaak het zorgen voor efficiëntere werkprocessen als maatregel om de productiviteit te verhogen. Het inzetten van technologie en automatisering kwam relatief vaak voor bij bedrijven actief in de industrie en de informatie en communicatie. Bijna vier op de tien mkb-bedrijven in die bedrijfstakken zetten hierop in om de productiviteit te verhogen.

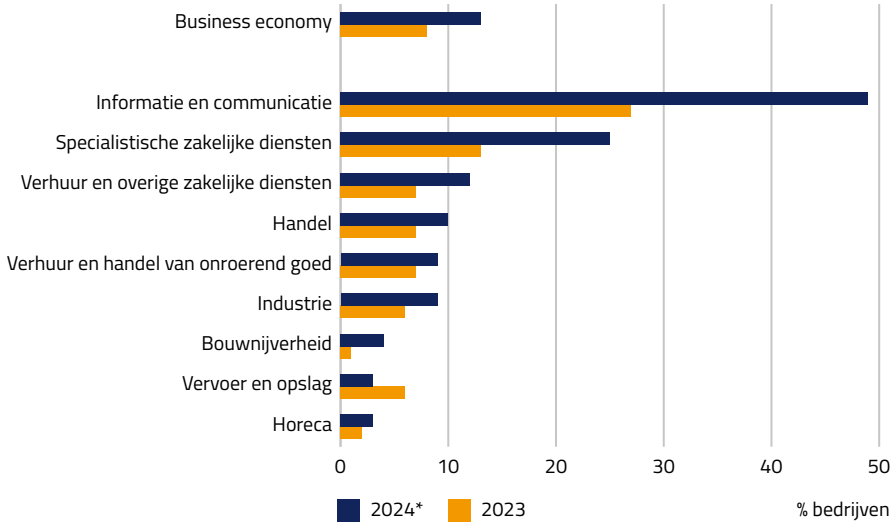
In het grootbedrijf gaf ruim 85 procent van de ondernemers aan maatregelen te nemen om de productiviteit te verhogen. Daarnaast geven ondernemers in het grootbedrijf vaker dan mkb-bedrijven aan meer dan één maatregel te nemen om de productiviteit te verhogen.

AI gebruikt door 13 procent mkb'ers

In 2024 gebruikte 13 procent van de mkb'ers (exclusief zzp) een of meer AI-technologieën. Dit was een toename van 5 procentpunt ten opzichte van 2023. De AI-technologieën die mkb'ers in 2024 het vaakst gebruikten, waren *text mining* (de analyse van geschreven tekst; 8 procent) en *natural language generation* (het genereren van geschreven of gesproken tekst; 7 procent). Vooral mkb'ers in de informatie en communicatie gebruikte AI. Bijna de helft van de bedrijven in deze groep deed dit in 2024 (49 procent). Ook bij specialistische zakelijke dienstverleners, zoals rechtskundige dienstverleners en bedrijven actief met speur- en ontwikkelingswerk, kwam AI-gebruik vaak voor. Een op de vier mkb'ers in deze groep gebruikte AI in 2024.

Grote bedrijven maakten in 2024 vaker gebruik van AI-technologie dan kleinere bedrijven. Het aandeel bedrijven dat gebruik maakte van AI-technologie was het grootst bij het grootbedrijf. Ruim de helft van de grootbedrijven gebruikte een of meer AI-technologieën. Bij microbedrijven was het aandeel bedrijven dat AI gebruikte het kleinst (11 procent). In deze groep overwoog 4 procent het gebruik van AI, maar deed het niet. Gebrek aan relevante ervaring binnen het bedrijf was de belangrijkste reden om AI niet in te zetten.

Figuur 6. Gebruik van minstens een van zeven AI-technologiën. Periode 2023-2024



* Voorlopige cijfers

33 Vanaf 5 tot 250 werkzame personen in alle bedrijfstakken (exclusief financiële instellingen en nutsbedrijven).

34 Ondernemers konden maximaal twee antwoorden kiezen.

Financiële beperkingen voor ruim 13 procent bedrijven belemmering

Voor ruim 13 procent van de mkb'ers gold dat financiële beperkingen of hoge kosten de belangrijkste belemmering was bij het verhogen van de productiviteit aan het begin van het tweede kwartaal van 2025. Na gebrek aan personeel (36 procent) en externe factoren, zoals economische onzekerheid (18 procent) was dit de meest genoemde reden.

Van alle bedrijven in het mkb in de *business economy* had 16 procent behoefte aan nieuwe externe financiering. De behoefte aan nieuwe externe financiering tussen juli 2023 en juli 2024 is licht toegenomen in vergelijking met het voorgaande jaar. Toen had 15 procent van het mkb in de *business economy* financiering nodig. Het gaat hierbij om vreemd vermogen of om eigen vermogen dat buiten het bedrijf of buiten het eigen geld van de ondernemer wordt gezocht.

Van de bedrijven met een financieringsbehoefte zette 82 procent serieuze stappen om de mogelijkheden te verkennen en waren de mogelijkheden bij 9 procent[35] al bekend. Van de bedrijven die zich hebben georiënteerd of die al bekend waren met de mogelijkheden, besloot vervolgens 59 procent daadwerkelijk een financieringsaanvraag te doen. Daarvan was 91 procent succesvol. Zij kregen het aangevraagde bedrag geheel of ten dele.

Ook bij het micro- en kleinbedrijf steeg de behoefte aan nieuwe, externe financiering, van respectievelijk 13 en 21 procent naar 14 en 25 procent. De behoefte bleef in het middenbedrijf nagenoeg gelijk (in beide metingen is dit 27 procent). Hierdoor zijn de verschillen binnen het mkb kleiner geworden ten opzichte van de vorige meting. Voor het grootbedrijf is juist een afname zichtbaar in de behoefte ten opzichte van vorig jaar.

35 Dit is 53 procent van de 18 procent die zich niet heeft georiënteerd op de mogelijkheden.

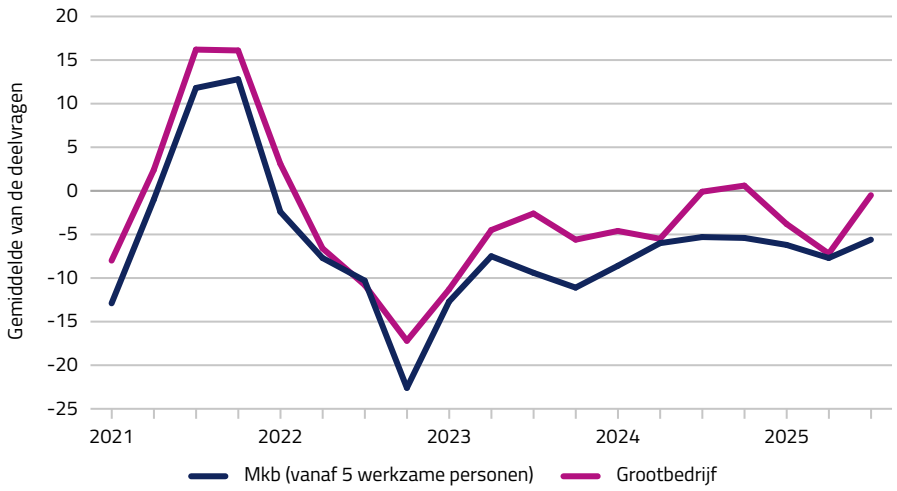
4 Ondernemen in een onzekere wereld

Het ondernemersvertrouwen bereikte tijdens de energiecrisis van 2022 het voorlopig laatste dieptepunt. Sindsdien laat het cijfer voorzichtig een stijgende trend zien maar in juli 2025 was het vertrouwen in zowel het grootbedrijf als het mkb nog steeds licht negatief. Dat hangt voor een deel samen met de gestegen economische onzekerheid in deze periode.

De onzekerheidsindicator[36] van het ondernemersvertrouwen geeft relatief veel onzekerheid aan. In juli 2025 gaven de meeste ondernemers (37 procent) aan dat veranderingen in de vraag of markt het meest hebben bijgedragen aan die toegenomen onzekerheid in het afgelopen jaar. Daarnaast noemden ondernemers ook relatief vaak internationale geopolitiek (28 procent) en binnenlands beleid of regelgeving (23 procent) als belangrijke oorzaak voor toegenomen onzekerheid. Verder noemde 14 procent van de ondernemers inflatie of renteontwikkelingen nog als belangrijke oorzaak.

36 Ondernemers geven in de conjunctuurenquête bij de beoordeling van het economisch klimaat aan in hoeverre dat (redelijk) makkelijk of (redelijk) moeilijk te voorspellen is. Op basis van de gewogen antwoorden wordt de onzekerheidsindicator gemaakt waarbij een positief saldo een hoge mate van onzekerheid betekent en een negatief saldo een lage mate van onzekerheid.

Figuur 7. Ondernemersvertrouwen totale niet-financiële bedrijfsleven. Periode 2021-2025

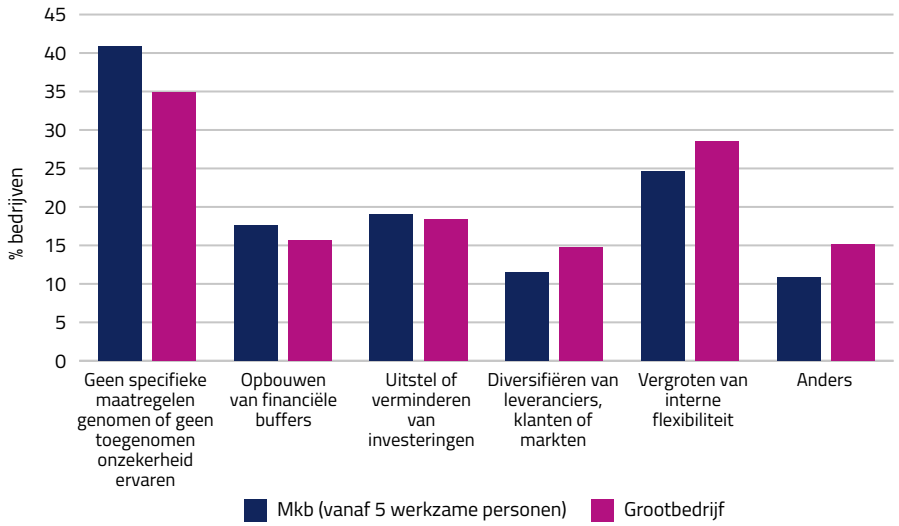


Bron: CBS

Hogere kosten belangrijkste gevolg van toegenomen onzekerheid

Een toename van de kosten is volgens de meeste ondernemers (41 procent) het belangrijkste gevolg van de toegenomen onzekerheid die ze hebben ervaren. Daarnaast gaf 26 procent van de ondernemers aan dat het tot minder omzet leidde. Problemen met leveringen of voorraden en minder behoefte aan uitbreiding werden beiden met 8 procent minder vaak genoemd als belangrijkste gevolg. Om hiermee om te gaan nemen ondernemers verschillende maatregelen. Het vergroten van de interne flexibiliteit van bijvoorbeeld personeel, productie of processen was daarbij de meeste genoemde maatregel. Grootbedrijven noemden dit iets vaker (29 procent) dan mkb-bedrijven (25 procent). Het uitstellen of verminderen van investeringen werd door bijna 1 op de 5 bedrijven genoemd. Een kleiner deel van de bedrijven gaf aan de financiële buffers te verhogen en meer diversiteit in de leveranciers, klanten of markten aan te brengen.

Figuur 8. Belangrijkste maatregelen die bedrijven nemen om met toegenomen onzekerheid om te gaan. Periode juli 2025



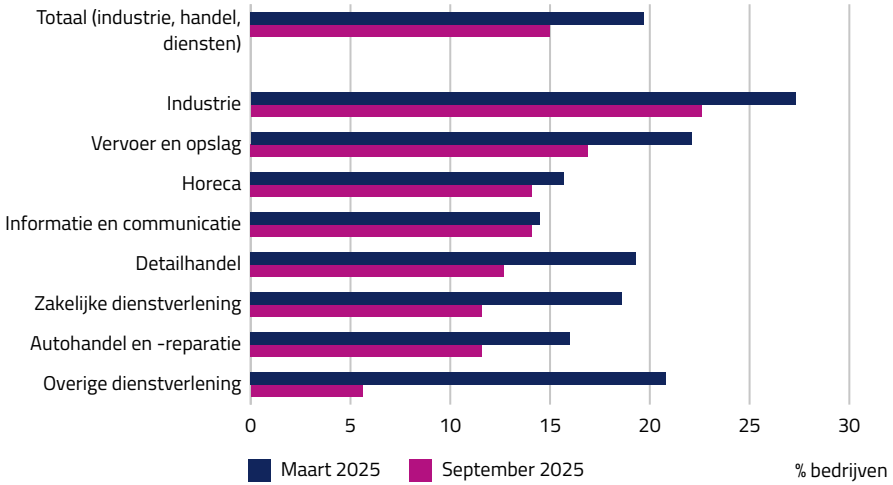
Bron: CBS

Omgaan met buitenlandse spanningen

De geopolitieke spanningen zoals conflictsituaties, problemen in de ketens en veranderende handelsrelaties zijn de laatste jaren toegenomen. Ook bedrijven hebben hier mee te maken in hun zakelijke activiteiten in de vorm van extra handelsbarrières of economische onzekerheid. Bijna 20 procent van de mkb-bedrijven gaf in maart 2025 aan dat ze hun strategie hebben aangepast door deze spanningen of dat nog van plan waren. Een half jaar later, in september 2025, gaf nog maar 15 procent

van de mkb-bedrijven dit aan. Vooral in de overige dienstverlening, de zakelijke dienstverlening en de detailhandel is het aandeel mkb-bedrijven dat een andere strategie overweegt gedaald. In de industrie en de vervoer en opslag gaven bedrijven het vaakst aan bezig te zijn met een andere strategie door buitenlandse spanningen. Het veranderen van de handelspartners en het vergroten van de voorraden zijn de belangrijkste onderdelen van de strategie die bedrijven noemen om d aan te passen. Een beperkt deel van de bedrijven die hun strategie aanpaste, gaf aan dat ze de productie verplaatsen naar andere landen of terug naar Nederland. Twee derde van de ondernemers die bezig was met het aanpassen van de strategie verwachtte niet dat het een effect zal hebben op de prijzen die ze rekenen. Een derde verwachtte hierdoor wel een stijging van de prijzen.

Figuur 9. Mkb-bedrijven die hun strategie aanpassen door buitenlandse spanningen of dat overwegen te doen



Bron: CBS

In oktober 2025 lanceerde het CBS het vernieuwde online dashboard 'Staat van het mkb', een speciale website van het CBS waar allerlei cijfers en data over het mkb zijn te vinden. Comitélid Eva Beekman-Sillen verzorgde de aftrap van de vernieuwde www.staatvanhetmkb.nl, in de hoop dat veel wetenschappers, beleidsmakers van overheid en branches en journalisten er gebruik van zullen maken.

Slechts een derde kleine ondernemingen beperkt toekomstbestendig

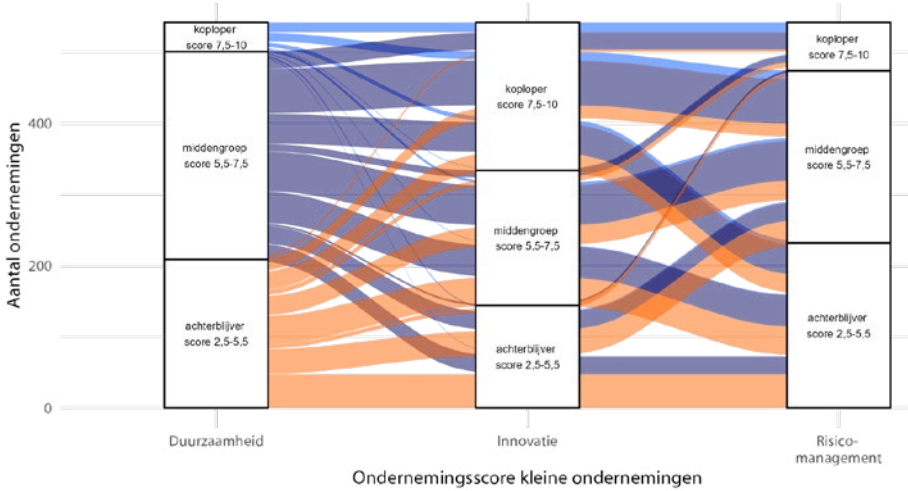
Van: RaboResearch
Door: dr. Suzanne Bijkerk (econoom) en prof.dr. Otto Raspe (hoofdeconoom)

De afgelopen vijf jaar hebben Nederlandse ondernemingen te maken gehad met ingrijpende veranderingen, waaronder een wereldwijde pandemie, een energiecrisis, de oorlog in Oekraïne en onzekerheid over Amerikaanse importheffingen. Het is dan ook begrijpelijk dat ongeveer 80 procent van de bedrijven extra maatregelen heeft genomen om deze risico's te beheersen.[37] Risicomanagement alleen is echter niet voldoende om klimaatverandering en veranderingen in de markt het hoofd te bieden. In deze bijlage onderzoeken we in hoeverre Nederlandse bedrijven naast effectief risicomanagement ook streven naar duurzaamheid en innovatie.

In theorie kunnen de middelen die ondernemingen inzetten voor risicomanagement ten koste gaan van andere bedrijfsdoelen, zoals innovatie en duurzaamheid. We vergelijken het risicomanagement, de duurzaamheid en de innovativiteit van ongeveer 800 Nederlandse ondernemingen in figuur 10 en 11 (zie ook de dataspecificatie). Figuur 10 toont de scores op een schaal van 1-10 voor kleine ondernemingen, dat wil zeggen ondernemingen met minder dan vijftig werknemers. De scores van de ondernemingen zijn ingedeeld op de y-as en in de kolommen naar achterblijvers (score 2,5-5,5), middengroep (score 5,5-7,5) en koplopers (score 7,5-10). De lijnen tussen de kolommen geven weer op welke wijze de scores van de ondernemingen op het gebied van duurzaamheid, risicomanagement en innovatie met elkaar samenhangen.

37 https://www.rabobank.nl/kennis/d011462876-breed-risicomanagement-is-belangrijk-voor-de-weerbaarheid-van-het-bedrijfsleven en https://www.rabobank.nl/kennis/d011483416-weerbare-ondernemingen-zijn-innovatiever-en-richten-zich-meer-op-de-lange-termijn.

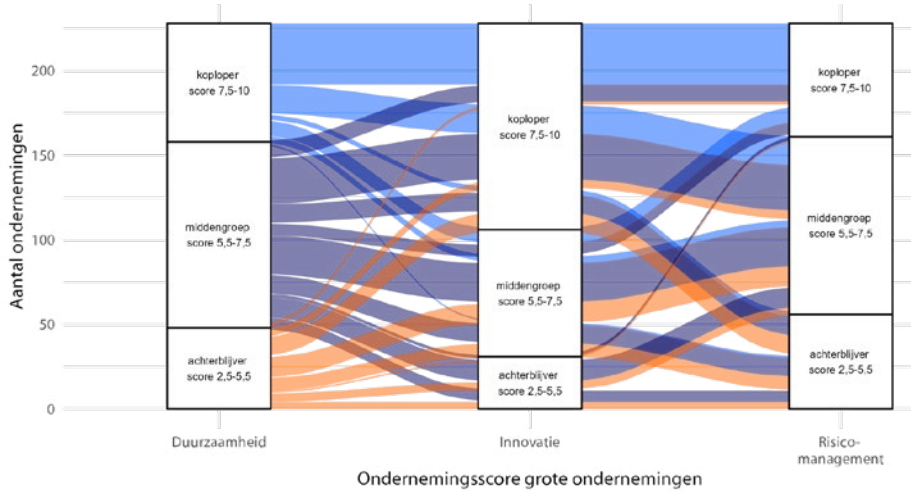
Figuur 10. Weinig koplopers ten aanzien van duurzaamheid en risicomanagement bij kleine bedrijven in Nederland[38]



Bron: RaboResearch, 2025

38 De y-as in bovenstaande figuur geeft het aantal ondernemingen weer dat een bepaalde duurzaamheids-, innovatie- en risicomanagement-score heeft (x-as). De grote van de scorebakjes toont hoeveel ondernemingen een dergelijke score hebben. De ondernemingen met een score tussen 2,5-5,5 zijn gedefinieerd als achterblijvers, met een score 5,5-7,5 als middengroep en met een score 7,5-10 als koplopers. De lijnen laten zien bijvoorbeeld in hoeverre koplopers op duurzaamheid, ook koplopers zijn op innovatie en risicomanagement (bovenste lichtblauwe lijn). Figuren 10 en 11 geven ongewogen data weer, de gewogen data (zie https://www.rabobank.nl/kennis/d011483416-weerbare-ondernemingen-zijn-innovatiever-en-richten-zich-meer-op-de-lange-termijn) laten eenzelfde patroon zien.

Figuur 11. Meer duurzame koplopers met ook een hoge score ten aanzien van innovatie en risicomanagement bij de grote ondernemingen in Nederland[39]



Bron: RaboResearch, 2025

Slechts 8 procent van de kleine ondernemingen excelleert in duurzaamheid, terwijl ongeveer 39 procent achterblijft op dit gebied. Van deze duurzame achterblijvers scoort ongeveer 74 procent ook laag (2,5-5,5) op risicomanagement en/of innovatie. Hierdoor zijn deze bedrijven kwetsbaar voor externe schokken zoals een financiële crisis, en zullen ze waarschijnlijk ook moeite hebben met klimaatschokken of snelle technologische ontwikkelingen.
Figuur 11 toont de scores voor duurzaamheid, innovatie en risicomanagement bij ondernemingen met meer dan vijftig werknemers. Grote ondernemingen, met 50-250 werknemers, hebben een aanzienlijk hoger aantal duurzame koplopers: ongeveer 31 procent behaalt een score van 7,5-10 op duurzaamheid, terwijl ongeveer 21 procent achterblijft. Van de duurzame koplopers excelleert 51 procent ook in zowel innovatie als risicomanagement. Daarentegen scoort ongeveer 60 procent van de duurzame achterblijvers ook laag (2,5-5) op risicomanagement en/of innovatie.

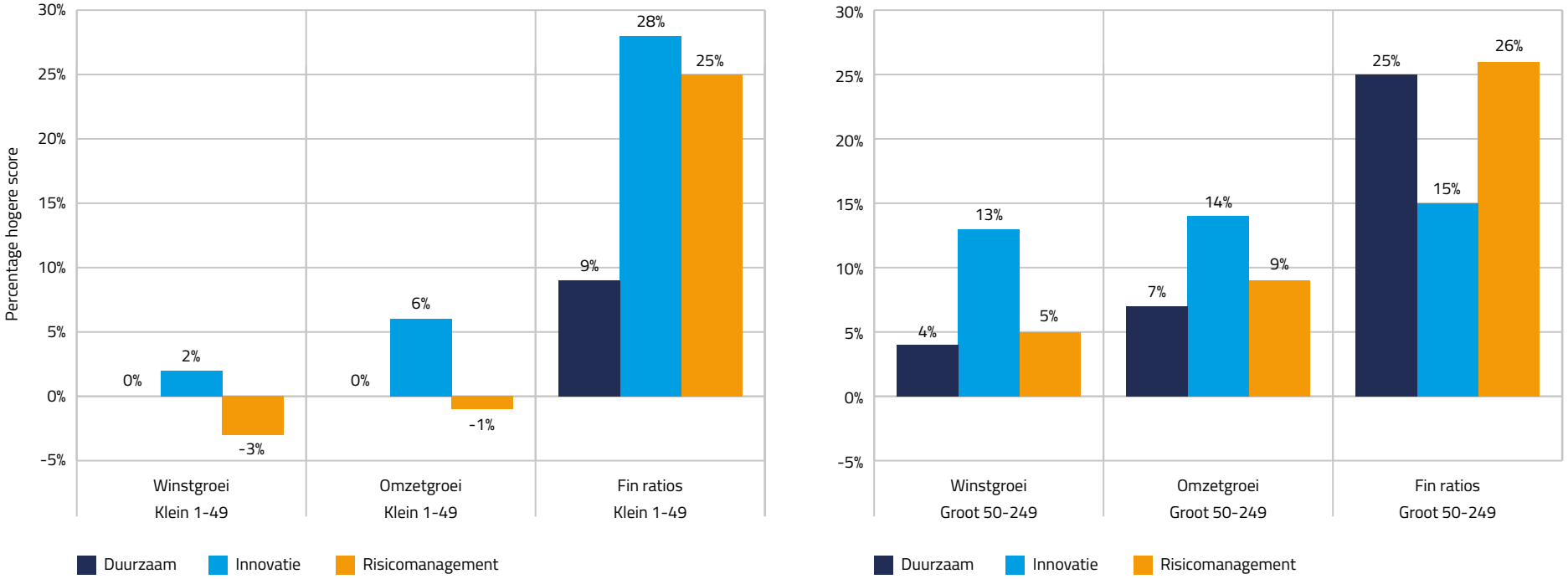
Ondernemingen die financiële ratio's willen verbeteren scoren ook hoger op duurzaamheid, innovatie en risicomanagement

Onze enquête-data bevat geen directe gegevens over de productiviteit van ondernemingen, zoals bijvoorbeeld de productie of toegevoegde waarde per arbeidsjaar. We hebben bestuurders wel gevraagd aan te geven of de winst en omzet de afgelopen drie jaar is gegroeid en of zij het voornemen hebben het aankomend jaar de financiële ratio's (liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit) te verbeteren. Ondanks dat deze variabelen niet direct de productiviteit meten, geven ze wel een indicatie van de financiële situatie van een onderneming. De drie linker kolommen in figuur 12 geven het procentuele verschil weer in de duurzaamheids-, innovatie- en risicomanagementscore tussen ondernemingen waarvan de winst is gegroeid de afgelopen drie jaar en ondernemingen waarvan de winst is gedaald of gelijk is gebleven. Voor kleine ondernemingen zijn deze verschillen minimaal. Grote ondernemingen waarvan de winst in de afgelopen drie jaar groeide, scoren wel 13 procent hoger op innovatie dan grote ondernemingen waarvan de winst gelijk is gebleven. Kleine ondernemingen met omzetgroei in de afgelopen drie jaar scoren 6 procent hoger op innovatie dan kleine ondernemingen waarvan de omzet niet is gegroeid de afgelopen drie jaar. Grote ondernemingen waarvan de omzet in de afgelopen drie jaar is gegroeid, scoren hoger op duurzaamheid (7 procent), innovatie (14 procent) en risicomanagement (9 procent) dan grote ondernemingen waarvan de omzet gelijk is gebleven of is gedaald.
In figuur 12 valt het meest op dat ondernemingen, klein of groot, die aangeven dat ze de intentie hebben om in het aankomend jaar de rentabiliteit-, solvabiliteit- en/of liquiditeitsratio's te verbeteren - bijvoorbeeld door beter debiteurenbeheer, door kwalitatief betere producten aan te bieden of door nieuwe markten te betreden - niet alleen hoger scoren op innovatie (28 procent kleine ondernemingen, 15 procent grote), maar ook op duurzaamheid (9 procent en 25 procent) en risicomanagement (25 procent en 26 procent).
Het zou zo kunnen zijn dat bestuurders van ondernemingen die hoog scoren op duurzaamheid en innovatie ook beter scoren op de andere ondernemingsuitkomsten omdat

39 Voor toelichting zie noot bij vorige figuur.

ze bijvoorbeeld hun strategie meer richten op de lange termijn. Het is ook mogelijk dat ondernemingen die zich van origine meer richten op duurzaamheid en innovatie een ander soort bestuurder aantrekken, die eveneens meer gericht is op financiële uitkomsten.[40]

Figuur 12. Ondernemingen die het aankomend jaar de financiële ratio's willen verbeteren scoren ook hoger op duurzaamheid, innovatie en risicomanagement.[41]



Bron: RaboResearch, 2025

40 De causale relatie tussen productiviteit, de financiële situatie en innovatie van ondernemingen is moeilijk te meten onder andere door tijdsverschillen (https://direct.mit.edu/rest/article-abstract/85/4/793/57428/Computing-Productivity-Firm-Level-Evidence) en (export) selectie effecten (https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-9701.2007.00872.x). De getoonde figuren laten dan ook correlatie zien, causaliteit kan ook niet worden aangetoond met de data van dit artikel.

41 Deze figuur geeft het hogere of lagere percentage weer van de duurzaamheids-, innovatie en risicomanagement-score op een schaal van 1-10 voor ondernemingen (kleine ondernemingen links en grote rechts). De linker kolommen geven het verschil in score weer voor ondernemingen waarvan de winst is gegroeid de afgelopen drie jaar in vergelijking met ondernemingen waarvan de winst is gedaald of gelijk is gebleven. De midden kolommen geven het scoreverschil weer voor ondernemingen waarvan de omzet is gegroeid ten opzichte van ondernemingen waarvan de omzet is gedaald of gelijk gebleven. De rechter kolommen geven het scoreverschil weer voor ondernemingen die de intentie hebben financiële ratio's te verbeteren t.o.v. ondernemingen die die intentie niet hebben. De data zijn kruiselings gewogen naar sector en grootteklasse. De vraagbeschrijving staat in de dataspecificatie onderaan dit artikel en in het artikel van https://www.rabobank.nl/kennis/d011483416-weerbare-ondernemingen-zijn-innovatiever-en-richten-zich-meer-op-de-lange-termijn.

Toekomstgericht ondernemen hangt samen met positieve bedrijfsresultaten

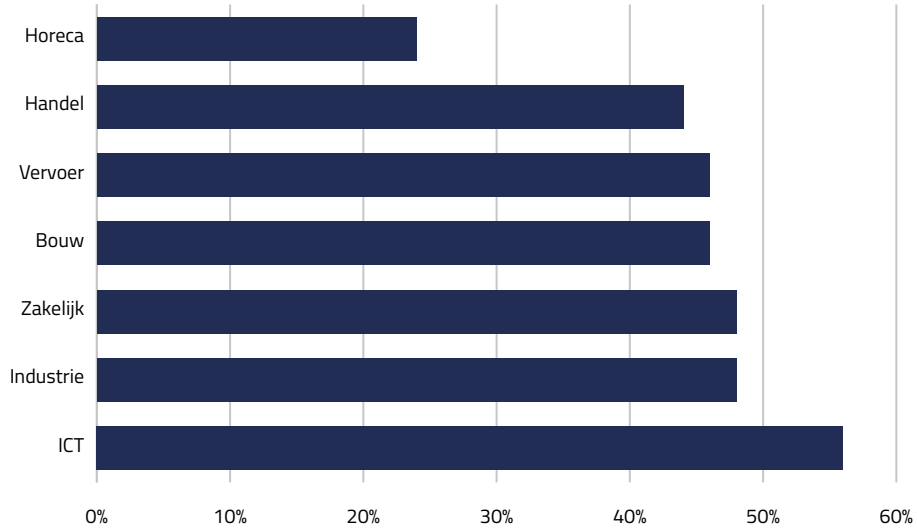
Van: Nederlandse organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO)
Door: dr. Gerben Hulsegge (onderzoeker) en dr. Goedele Geuskens (senior onderzoeker)

Uit de Werkgevers Enquête Arbeid van TNO blijkt dat mkb-bedrijven in Nederland die structureel met de toekomst bezig zijn vaker positieve bedrijfsresultaten rapporteren, zoals hogere winst, klanttevredenheid en arbeidsproductiviteit. Vooral mkb'ers die inzetten op zowel innovatie als de ontwikkeling van hun medewerkers zien deze positieve resultaten. Dit onderstreept het belang van langetermijnbeleid in het mkb en laat zien dat investeren in zowel innovatie als menselijk kapitaal het verdienvermogen en de concurrentiekracht van het mkb kan versterken.

Mkb-bedrijven staan voor grote uitdagingen en kansen, bijvoorbeeld gerelateerd aan technologische innovaties zoals AI en digitalisering, de personeelskrapte, de energietransitie, internationale concurrentie en toenemende geopolitieke spanningen. Deze ontwikkelingen kunnen onder andere hun productieprocessen, verdienmodellen en de benodigde kennis en vaardigheden beïnvloeden. Om hier goed op te kunnen inspelen, is het belangrijk dat mkb-bedrijven zich actief voorbereiden op de toekomst en strategische keuzes maken.

Uit de Werkgevers Enquête Arbeid 2024 van TNO blijkt dat 43 procent van de mkb-bedrijven binnen de marktgerichte bedrijfstakken structureel nadenkt over hoe het werk er over vijf jaar of langer uit zal zien.[42] Dit aandeel loopt op met de bedrijfsgrootte: 36 procent bij microbedrijven (5-9 werknemers), 46 procent bij kleinbedrijven (10-49 werknemers) en 59 procent bij middenbedrijven (50-49 werknemers). Een mogelijke verklaring is dat grotere bedrijven vaker beschikken over meer managementcapaciteit, expertise en (data)infrastructuur om een langetermijnplanning te integreren in hun bedrijfsvoering. Figuur 13 laat zien dat ICT-bedrijven het vaakst toekomstgericht zijn: 56 procent van hen is structureel met de toekomst bezig, tegenover slechts 24 procent van de mkb-bedrijven in de horeca. In de overige sectoren liggen de percentages rond het gemiddelde.

Figuur 13. Percentage mkb-bedrijven dat zich structureel bezig houdt met hoe het werk er over 5 jaar en verder uitziet.



42 De Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) 2024 van TNO is een tweejaarlijks onderzoek onder een representatieve steekproef van werkgevers in Nederland: https://monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/sites/16/2024/11/WEA-2024-Methodologische-rapport.pdf. Voor deze analyses is een selectie gemaakt van mkb-bedrijven met minder dan 250 werknemers binnen de *business economy*.

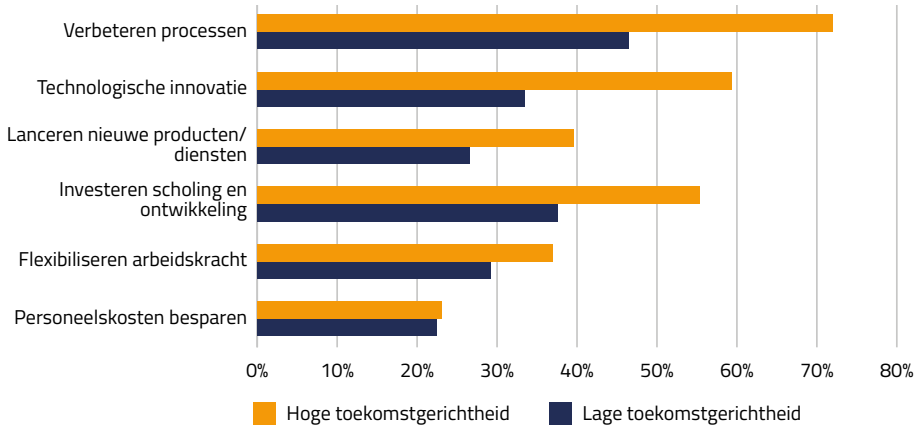
Strategie en menselijk kapitaal

Mkb-bedrijven die structureel bezig zijn met de toekomst, richten hun strategie vaker op innovatie dan andere bedrijven. Zo rapporteert 59 procent dat het organisatiebeleid zich de afgelopen twee jaar heeft gefocust op technologische vernieuwing, 72 procent op het verbeteren en vernieuwen van processen en 40 procent op het lanceren van nieuwe producten of diensten, tegenover respectievelijk 34 procent, 47 procent en 27 procent bij overige bedrijven (zie figuur 14). Daarnaast investeren zij vaker in de scholing en ontwikkeling van medewerkers (55 procent versus 38 procent). Deze patronen zijn zichtbaar bij zowel kleine als middelgrote bedrijven.

Werkgevers die structureel met de toekomst bezig zijn, geven ook vaker aan tevreden te zijn over de inzet en vaardigheden van hun medewerkers: 90 procent vindt hen breed inzetbaar (versus 85 procent), 91 procent zeer betrokken (versus 86 procent) en 84 procent bereid om nieuwe dingen te leren (versus 77 procent). De tevredenheid over de kwaliteit van het geleverde werk ligt met 94 procent beduidend hoger dan bij bedrijven die niet structureel met de toekomst bezig zijn (77 procent).

Bij strategieën die vooral gericht zijn op kostenbeheersing of risicoreductie, zoals het besparen op personeelskosten en flexibiliseren van de arbeidskracht (23 procent versus 22 procent), zijn er geen of slechts kleine verschillen.

Figuur 14. Strategische focus van mkb-bedrijven in de afgelopen twee jaar naar mate waarin ze met de toekomst bezig zijn (alleen voor mkb-bedrijven met 10+ werknemers: N=1238).



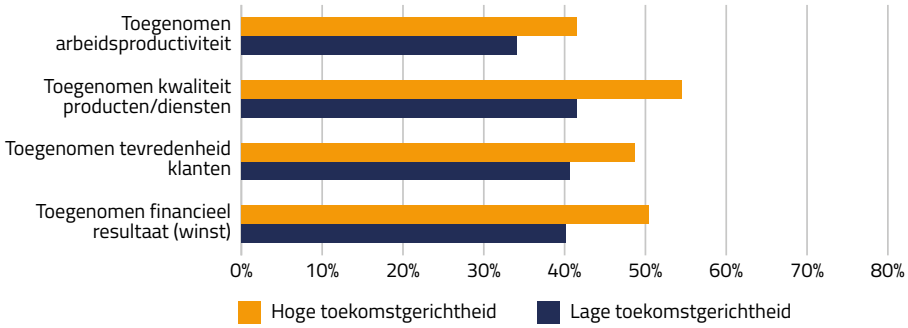
"Werkgevers die structureel met de toekomst bezig zijn, geven ook vaker aan tevreden te zijn over de inzet en vaardigheden van hun medewerkers"

Bedrijfsresultaten

Van alle mkb-bedrijven geeft 40 procent zelf aan dat de arbeidsproductiviteit in de afgelopen twee jaar is toegenomen, 6 procent meldt een afname en volgens 54 procent is de arbeidsproductiviteit gelijk gebleven. Vergelijkbare percentages – tussen de 42 procent en 44 procent – rapporteren een stijging in de kwaliteit van producten en diensten, de tevredenheid van klanten en het financieel resultaat. Tussen micro-, klein- en middenbedrijven zijn hierbij geen statistisch significante verschillen gevonden.

Wanneer onderscheid wordt gemaakt naar de mate waarin bedrijven met de toekomst bezig zijn, blijkt dat mkb-bedrijven die structureel met de toekomst bezig zijn vaker een toename in winst (50 procent versus 40 procent), klanttevredenheid (49 procent versus 41 procent), kwaliteit van producten en diensten (55 procent versus 42 procent) en arbeidsproductiviteit (42 procent versus 34 procent) rapporteren (zie figuur 15).

Figuur 15. Bedrijfsresultaten in de afgelopen twee jaar naar mate waarin bedrijven met de toekomst bezig zijn (alleen voor mkb-bedrijven met 5+ werknemers: N=879).



Naast toekomstgerichtheid blijken de bedrijfsresultaten van mkb-bedrijven ook samen te hangen met hun strategische focus in de afgelopen 2 jaar.[43] Mkb-bedrijven die zowel inzetten op innovatie (technologie, processen en/of producten en diensten) als op scholing en ontwikkeling van personeel, rapporteren vaker positieve uitkomsten. Zij zien vaker een toename in arbeidsproductiviteit (52 procent versus 34 procent), kwaliteit van producten en diensten (61 procent versus 43 procent), klanttevredenheid (58 procent versus 35 procent) en financieel resultaat (58 procent versus 41 procent) dan bedrijven die hun strategie wel richten op innovatie, maar niet op investeringen in hun medewerkers. Daarnaast rapporteren zij minder vaak een afname in winst of kwaliteit. Dit suggereert dat innovatie vaker gepaard gaat met positieve bedrijfsresultaten wanneer medewerkers beschikken over de kennis en vaardigheden om deze innovaties effectief toe te passen.

Conclusie

Mkb-bedrijven die structureel met de toekomst bezig zijn, zetten vaker in op innovatie en de ontwikkeling van hun medewerkers én rapporteren vaker positieve bedrijfsresultaten waaronder de winst en arbeidsproductiviteit. Hoewel de zelf-gerapporteerde, cross-sectionele data geen oorzakelijke verbanden kunnen aantonen, lijken de resultaten het belang van een langetermijn-blik in het mkb en investeren in zowel innovatie als menselijk kapitaal te onderstrepen om het verdienvermogen en de concurrentiekracht in het mkb te versterken.

43 De analyses zijn beperkt tot mkb-bedrijven met ten minste tien werknemers, aangezien uitsluitend deze bedrijven zijn bevraagd over strategische onderwerpen.

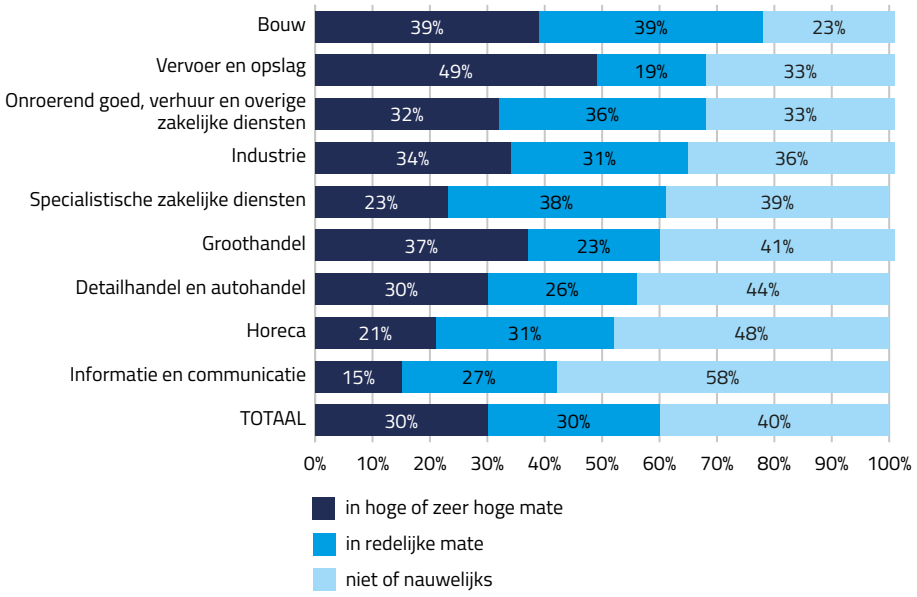
Bijna helft bedrijven organiseert werk inmiddels anders door aanhoudende arbeidsmarktkrapte

Van: Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV)
Door: dr. Erica Maurits (arbeidsmarktonderzoeker)

Hoewel de spanning op de arbeidsmarkt na de piek begin 2022 een dalende trend vertoont, overstijgt het aantal vacatures nog steeds het aantal werklozen. Deze situatie houdt nu al 3,5 jaar aan. De vorige periode van dergelijke krapte op de arbeidsmarkt was vijf decennia geleden; begin jaren zeventig.[44]
Resultaten van het Werkgeversonderzoek 2024 van UWV, een enquête waar 1.331 bedrijfsvestigingen in de *business economy* aan meewerkten, laten zien dat nog steeds zes op de tien werkgevers last hebben van de krapte op de arbeidsmarkt.[45] Bij 30 procent is dat in (zeer) hoge mate en eveneens bij 30 procent in redelijke mate (figuur 16). Werkgevers in de bouw geven het vaakst aan (in hoge of redelijke mate) hinder te ondervinden van de krapte: 78 procent. Deze sector heeft ook al langere tijd de hoogste vacaturegraad (meer dan 70 vacatures per 1.000 banen)[46]. Ook werkgevers in de sector vervoer & opslag hebben vaker dan gemiddeld last van de krapte.

Het aandeel werkgevers dat in (zeer) hoge mate last heeft van de krapte is in de sector vervoer & opslag met 49 procent het grootst.

Figuur 16. Mate waarin werkgevers last hebben van de krapte op de arbeidsmarkt, naar sector. Aandeel werkgevers (N=1.330)



Bron: UWV

44 CBS, *De arbeidsmarkt in cijfers 2024* (2025). https://longreads.cbs.nl/dearbeidsmarktincijfers-2024.

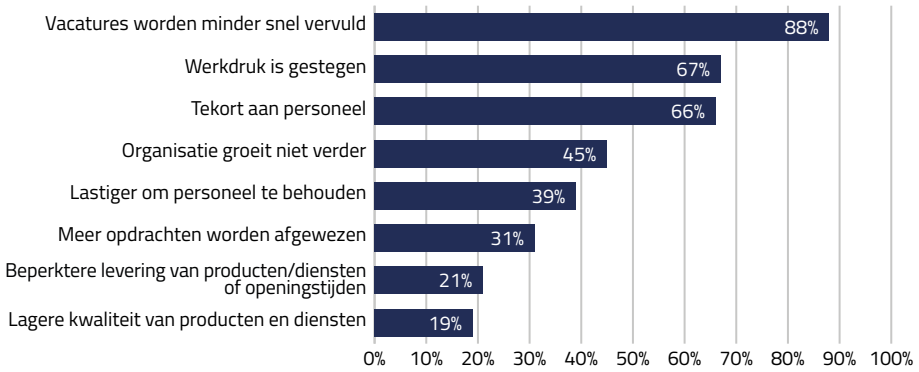
45 Het Werkgeversonderzoek van UWV is een jaarlijkse telefonische enquête onder een representatieve steekproef van vestigingen van organisaties in Nederland. Voor deze analyses is een selectie gemaakt van sectoren die behoren tot de *business economy*, behalve SBI 78 'Arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus en personeelsbeheer' en SBI 95 'reparatie van computers en consumentenartikelen'. Omdat het onderzoek plaatsvond op het niveau van bedrijfs*vestigingen*, was een selectie van bedrijven met minder dan 250 werknemers niet mogelijk. De resultaten hebben daarom betrekking op zowel MKB-bedrijven als grotere ondernemingen binnen de *business economy*.

46 CBS (geraadpleegd op 9 september 2025). https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/vacatures/vacaturegraad-naar-bedrijfstak.

Gevolgen van de arbeidsmarktkrapte

Werkgevers die last hebben van de arbeidsmarktkrapte noemen in de enquête verschillende gevolgen (figuur 17). Zo worden bij 88 procent van deze werkgevers vacatures minder snel vervuld. De wervingsproblemen van werkgevers blijken ook uit het aandeel vacatures dat volgens werkgevers moeilijk vervulbaar is. Dat geldt voor gemiddeld 56 procent van de vacatures bij werkgevers in de *business economy*.
Andere veelgenoemde gevolgen van de krapte zijn een tekort aan personeel (66 procent) en een gestegen werkdruk (67 procent). Een deel van de werkgevers die hinder ondervinden van de krapte rapporteert daarnaast gevolgen voor de bedrijfsprestaties, waaronder een verminderde groei van de organisatie (45 procent), het vaker afwijzen van opdrachten (31 procent) en een beperktere productie (21 procent). Werkgevers in de bouw geven het vaakst aan dat de groei van de organisatie stilligt als gevolg van de krapte.
Ook rapporteert 39 procent van de werkgevers die last hebben van de arbeidsmarktkrapte dat het vanwege de krapte lastiger is om personeel te behouden. Van alle werkgevers in de *business economy* ervaart bijna een derde (32 procent) uitstroom van personeel in hoge of redelijke mate als een probleem binnen het bedrijf.

Figuur 17. Ervaren gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt.
Aandeel van de werkgevers die in redelijke of (zeer) hoge mate last hebben van de krapte (N= 900, meerdere gevolgen mogelijk)

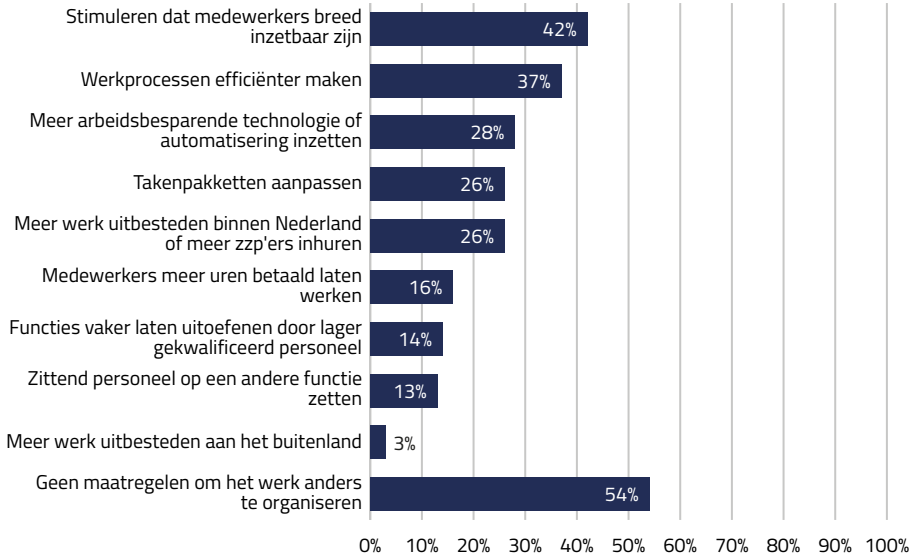


Bron: UWV

Werk anders organiseren

Een mogelijke strategie om de effecten van de arbeidsmarktkrapte voor de organisatie te beperken is het op een andere manier organiseren van werk. Het Werkgeversonderzoek laat zien dat 46 procent van de werkgevers hierop inzet: 17 procent in (zeer) hoge mate en 29 procent in redelijke mate. Dit betreft niet alleen werkgevers die last hebben van de krapte. Van de werkgevers die niet of nauwelijks hinder hiervan ondervinden geeft 26 procent aan het werk vanwege de krapte anders te organiseren. Mogelijk hebben zij met deze strategie de effecten van de krapte succesvol kunnen beperken voor hun organisatie.
Werkgevers in de bouw geven het vaakst aan in redelijke of hoge mate het werk anders te organiseren (59 procent), gevolgd door werkgevers in de industrie (58 procent). Het is aannemelijk dat werkgevers in de bouw de noodzaak het sterkst voelen om het werk anders te organiseren. In deze sector hebben werkgevers immers het vaakst last van de krapte op de arbeidsmarkt.

Figuur 18. Manieren om het werk vanwege de krapte anders te organiseren.
Aandeel werkgevers (N=1.325, meerdere manieren mogelijk)



Bron: UWV

Het werk anders organiseren kan op verschillende manieren. Uit het onderzoek blijkt dat werkgevers vooral stimuleren dat medewerkers breed inzetbaar zijn en werkprocessen efficiënter maken (figuur 18). In mindere mate zetten ze arbeidsbesparende technologie in. Onderzoek van UWV in het najaar van 2023 liet zien dat vooral werkgevers in de industrie en de sector informatie en communicatie vanwege de krapte meer gebruik maken van arbeidsbesparende technologie.[47]

Aanhoudende krapte vraagt om langetermijnstrategie

Het is aannemelijk dat de arbeidsmarktkrapte nog langer aanhoudt, mede vanwege een afvlakkende groei van de beroepsbevolking, vervangingsvraag door vergrijzing van de beroepsbevolking en uitbreidingsvraag door een toenemende zorgvraag en beleidsambities.[48] Daarom ligt er een uitdaging voor werkgevers om strategisch om te gaan met de schaarste aan arbeidskrachten. Het is van belang dat bedrijven een visie en plan hebben voor de langere termijn, waarbij de benodigde arbeid verminderd wordt of functies anders worden ingericht om meer mensen ervoor in aanmerking te laten komen. Daarnaast kan investeren in werknemers helpen om uitstroom te beperken en arbeidsproductiviteit te verhogen.

47 UWV, Krapte op de arbeidsmarkt: maatregelen van werkgevers (maart 2024).

48 SEO, Arbeidsmarktkrapte: een integraal beeld van aard, omvang en oplossingen (2023).

Inzichten in productiviteit vanuit bedrijvendata

Van: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)
Door: dr. Lico Hoekema (statisticus) en dr. Michael Polder (econoom en statisticus)

Zelfs wanneer bedrijven binnen dezelfde branche actief zijn en een vergelijkbare omvang hebben, kunnen er grote verschillen zijn in hun productiviteit. Deze verschillen blijven bovendien niet noodzakelijkerwijs hetzelfde over de tijd: bedrijven kunnen ten opzichte van hun concurrenten meer of minder productief worden. Daarnaast groeien of krimpen bedrijven in termen van werknemers en omzet. Dit betekent dat onder de macro-economische cijfers een hoop heterogeniteit en dynamiek schuilgaat, die van belang zijn om deze totaalontwikkelingen beter te kunnen begrijpen. Met behulp van bedrijvendata kunnen deze aspecten steeds beter in beeld worden gebracht, wat aanvullende inzichten oplevert. Hieronder volgt hiervan een aantal voorbeelden. Achtereenvolgens zal worden gekeken naar: 1. de relatie tussen productiviteit en groei van bedrijven, 2. de relatie tussen productiviteit, lonen en winst, en 3. de regionale verdeling van de groep meest productieve bedrijven.

Productievere mkb-bedrijven groeien iets minder vaak dan voorheen

Arbeid en kapitaal zijn in iedere economie beperkt voorhanden. Het is daarom zaak dat deze productiefactoren op de meest efficiënte manier worden ingezet. Bedrijven met een hogere productiviteit zouden dan meer de kans moeten krijgen om te groeien dan minder productieve bedrijven. Onderzoekers laten zien dat dit mechanisme in de VS de laatste decennia zwakker is geworden.[49] Dit kan duiden op minder innovatie en leiden tot tragere productiviteitsgroei.

Figuur19 laat zien dat Nederlandse bedrijven met een hogere productiviteit vaker een hogere groei laten zien. In deze figuur worden de bedrijven in gelijke groepen ingedeeld op basis van hun productiviteitsniveau, en ook in gelijke groepen op basis van de verandering in de omvang in termen van werkgelegenheid. Als we die twee zaken tegen elkaar uitzetten, dan zien we dat de meeste bedrijven zich in de kwadranten linksboven en rechtsonder bevinden: dat wil zeggen dat bedrijven met een lagere productiviteit vaker een lagere groei kennen (of grotere krimp) en die met een hogere productiviteit vaker een hogere groei (kwadrant rechtsonder).

Figuur 19. Verandering in bedrijfsomvang (werkgelegenheid in vte) naar productiviteit in beginjaar. De kleurenschaal geeft per groep het aantal waarnemingen aan in de verschillende categorieën: van relatief klein (rood) naar relatief groot (groen). Hierbij is ook een afname of toename over de tijd te herkennen aan een verandering van kleur.

		Verandering in bedrijfsomvang			
		2010-2018		2018-2023	
Productiviteit in beginjaar		Laag	Hoog	Laag	Hoog
Totaal	Laag	28.3%	21.7%	27.7%	22.4%
	Hoog	21.7%	28.2%	22.4%	27.6%
Mkb	Laag	28.4%	21.9%	27.8%	22.5%
	Hoog	21.5%	28.1%	22.2%	27.5%
Grootbedrijf	Laag	19.6%	7.9%	16.1%	13.4%
	Hoog	41.5%	31.0%	35.0%	35.5%

Bron: CBS

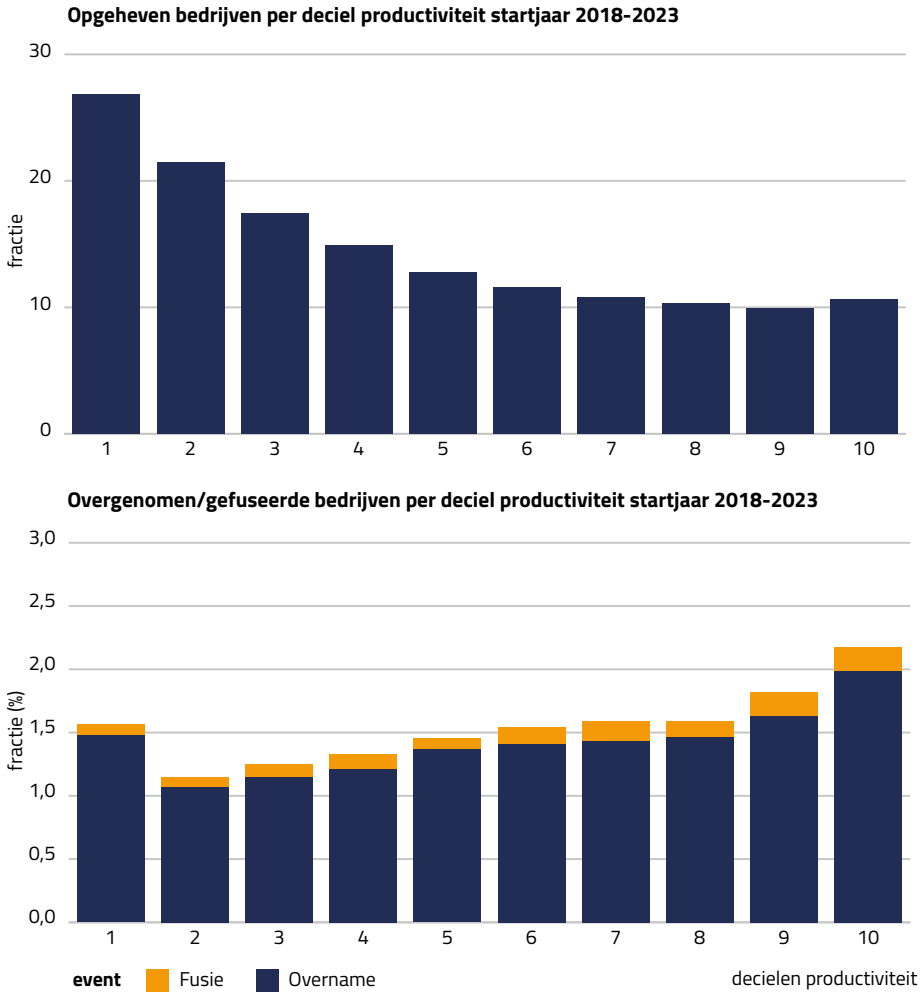
49 Ufuk Akcigit en Sina T. Ates, *'Ten Facts on Declining Business Dynamism and Lessons from Endogenous Growth Theory'*, in: American Economic Journal: Macroeconomics, 13 (1-2021) 257-98 en Ryan A. Decker, John Haltiwanger, Ron S. Jarmin en Javier Miranda, *'Declining Business Dynamism: What We Know and the Way Forward'*, in: American Economic Review, 106 (5-2016) 203–07.

Productiviteit en bedrijfsgroei zijn dus gemiddeld gezien met elkaar verbonden. Een aantal kanttekeningen zijn echter op zijn plaats. Ten eerste is een hoge productiviteit zeker geen garantie voor groei: een substantieel deel van de bedrijven met een relatief hoge productiviteit groeit maar mondjesmaat (of krimpt, kwadrant linksonder). Mogelijk zijn dit bedrijven die tegen beperkingen aanlopen om door te groeien, maar het kan ook zijn dat een bedrijf een bestaand marktaandeel wil behouden met minder personeel door bijvoorbeeld te automatiseren. Daarentegen heeft een ander substantieel deel een relatief lage productiviteit maar groeit relatief sterk (kwadrant rechtsboven). Hier lopen niveau van productiviteit en groei van werkgelegenheid dus onderling uit de pas.
Ten tweede lijkt de relatie tussen productiviteit en groei anders te zijn voor het grootbedrijf dan in het mkb: de getoonde cijfers laten zien dat in het grootbedrijf er relatief veel hoogproductieve bedrijven zijn, maar dat deze relatief weinig groei laten zien. Tot slot lijkt de positieve samenhang tussen productiviteit en groei over de tijd licht af te nemen. Als we de periode 2018-2023 vergelijken met 2010-2018, zien we dat er zich een kleine verschuiving heeft voorgedaan richting bedrijven met lage productiviteit en hoge groei, dan wel hoge productiviteit en lage groei.

Meer opheffingen bij laag-productieve bedrijven

Ook als laag-productieve bedrijven de markt verlaten ten gunste van productievere bedrijven, is dit goed voor de productiviteit van een economie. Dit biedt de ruimte om bijvoorbeeld de vrijvallende werkgelegenheid in te zetten bij bedrijven met een hogere arbeidsproductiviteit. Figuur 20 laat het aantal opgeheven bedrijven zien per productiviteitsgroep (decielen). Het aantal opgeheven bedrijven is het hoogst in de groepen met de laagste arbeidsproductiviteit. Een hoge productiviteit geeft echter geen garantie voor bedrijfscontinuering: ook in de meest productieve groepen is er sprake van opheffingen.
Het aantal bedrijven dat fuseert of overgenomen wordt neemt doorgaans toe met arbeidsproductiviteit. Mogelijk dat de kennis of de specifieke productieprocessen deze bedrijven aantrekkelijk maakt voor een overnemende partij of fusiepartner.
Het aantal overnames in het laagste productiviteitsdeciel is echter ook relatief hoog. Door de lage arbeidsproductiviteit zouden overnemende bedrijven mogelijkheden kunnen zien tot efficiencyverbetering, waardoor bedrijven in deze groep een geschikte overnamekandidaat kunnen zijn.

Figuur 20. Opheffingen, fusies en overnames over de periode 2018-2023 naar productiviteitsniveau van bedrijven in 2018.



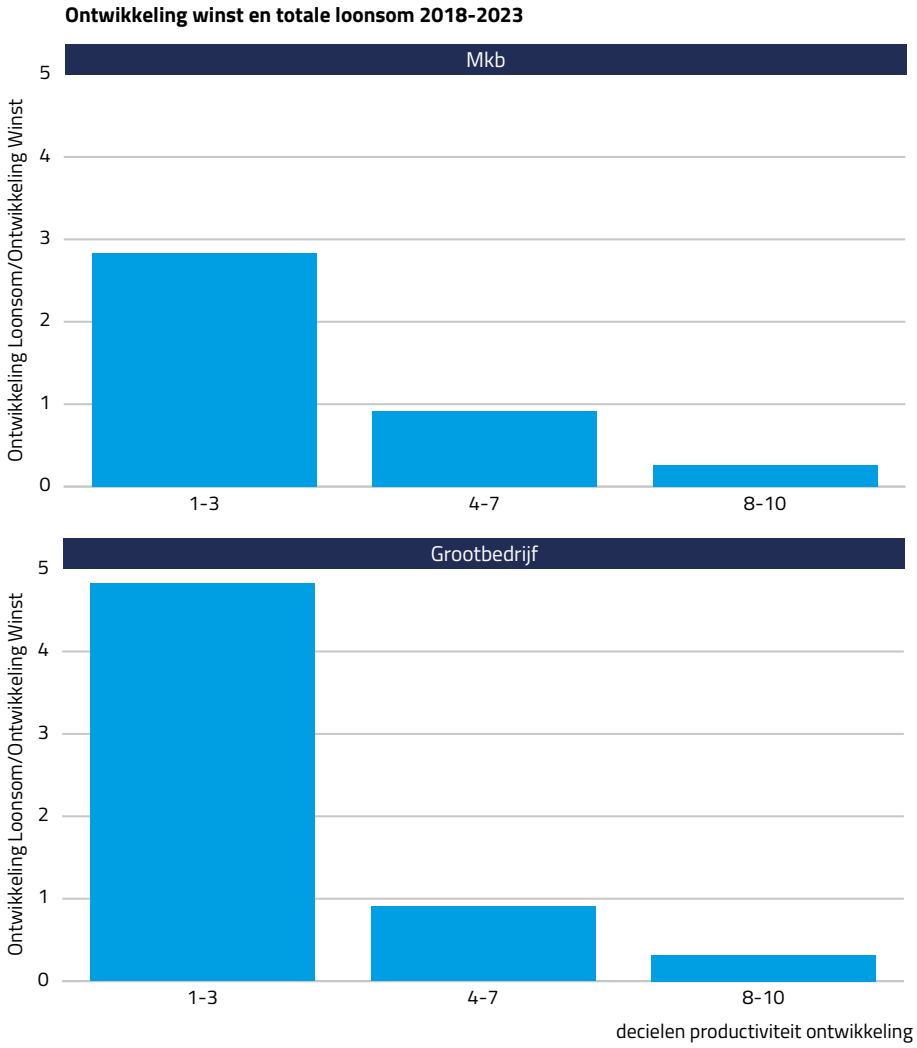
Bron: CBS

Winst stijgt harder dan lonen bij hogere arbeidsproductiviteit

De relatie tussen productiviteit, lonen en winsten is belangrijk omdat het inzicht geeft in hoe de economische groei wordt verdeeld tussen arbeid en kapitaal. Onderzoekers laten zien dat in de VS in veel sectoren 'superstar firms' een steeds groter markt-aandeel verkrijgen, terwijl hun arbeidsaandeel daalt, wat duidt op stijgende winsten zonder evenredige loonstijging.[50] De econoom Berlingieri en anderen tonen bovendien aan dat verschillen tussen bedrijven in productiviteit en loonontwikkeling sterk uiteenlopen in een selectie van OECD-landen.[51]

Bij een hogere arbeidsproductiviteitsgroei gaan winsten een grotere rol spelen dan loonkosten. Figuur 21 toont voor de periode 2018-2023 de relatie tussen de ontwikkeling van de totale loonsom en de ontwikkeling van de winst, per deciel van de arbeidsproductiviteitsontwikkeling. Voor bedrijven die een lage arbeidsproductiviteitsgroei hebben doorgemaakt, zijn zowel in het mkb als grootbedrijf de loonkosten sterk gegroeid ten opzichte van de winst, respectievelijk met een factor 3 en 5. Omgekeerd zijn bij bedrijven die een hoge arbeidsproductiviteitsgroei hadden, de winsten ten opzichte van de loonkosten vele malen sterker gestegen. Dit kan deels verklaard worden door de vervanging van arbeid door kapitaal: de arbeidsproductiviteit stijgt door de vervanging van arbeid door kapitaal, wat resulteert in een lagere inzet van arbeid (minder werknemers) en daarmee tot lagere loonkosten. Anderzijds zou dit ook kunnen samenhangen met een onvolledige doorvertaling van productiviteitswinsten in het loon van werknemers.

Figuur 21. Verhouding tussen loon- en winstontwikkeling naar arbeidsproductiviteitsgroei.



Bron: CBS

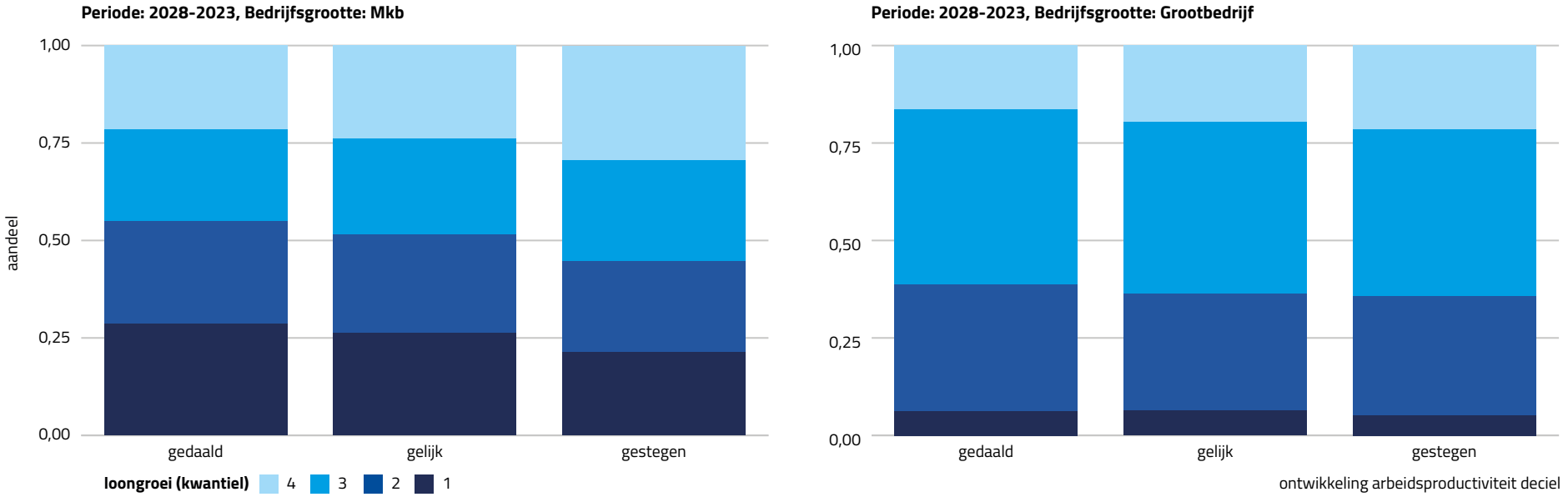
50 David Autor, David Dorn, Lawrence F Katz, Christina Patterson, John Van Reenen, *'The Fall of the Labor Share and the Rise of Superstar Firms'*, in: The Quarterly Journal of Economics, 135 (2-mei 2020) 645-709.

51 Giuseppe Berlingieri, Patrick Blanchenay en Chiara Criscuolo, *'The great divergence(s)'*, in: Research Policy, 53 (3-2024) 104955.

Bij bedrijven waar de productiviteit is gestegen, is er sprake van relatief meer loongroei. In figuur 22 zijn de bedrijven ingedeeld naar of hun arbeidsproductiviteit is gestegen, gedaald of gelijk gebleven. Daarnaast delen we op basis van de ontwikkeling van de lonen per gewerkt uur de bedrijven in vier gelijke groepen in (kwartielen).
Een hogere arbeidsproductiviteit kan leiden tot hogere lonen, maar deze hogere productiviteit kan ook juist zijn bereikt doordat er hoger gekwalificeerd, doorgaans hoger betaald, personeel wordt ingezet.
Bedrijven waar de arbeidsproductiviteit is gestegen bevinden zich relatief vaak in de hoogste kwartielen van de loonontwikkeling. Waar de arbeidsproductiviteit is gedaald, is er juist vaker sprake van relatief lage loongroei. Groei van de arbeidsproductiviteit lijkt dus in grote lijnen samen te gaan met een hoger uurloon voor werknemers.

Ook hier wordt dit mogelijk deels verklaard door de vervanging van arbeid door kapitaal, met name door de vervanging van laagbetaald werk waardoor het gemiddelde uurloon van de resterende werknemers stijgt. Tegelijkertijd kan worden vastgesteld dat groei van arbeidsproductiviteit niet altijd samengaat met hogere uurlonen. Er zijn veel gevallen waar de arbeidsproductiviteit is gestegen, maar waar de loonontwikkeling relatief laag is. Daar staat tegenover dat er ook bedrijven zijn met een dalende arbeidsproductiviteit, die een relatief sterke loonontwikkeling laten zien. Deze patronen gelden voor zowel het mkb als grootbedrijf. Het is echter ook duidelijk dat de gemiddelde lonen in het grootbedrijf relatief sterker zijn gestegen, ongeacht de ontwikkeling van de productiviteit.

Figuur 22. Loongroei in relatie tot ontwikkeling arbeidsproductiviteit. De figuur toont kwartielen van loongroei (1: laagste, 4: hoogste) voor bedrijven waar arbeidsproductiviteit gestegen, gedaald of gelijk gebleven (op basis van waar een bedrijf zich bevindt in de productiviteitsdecielen in 2023 ten opzichte van 2018).

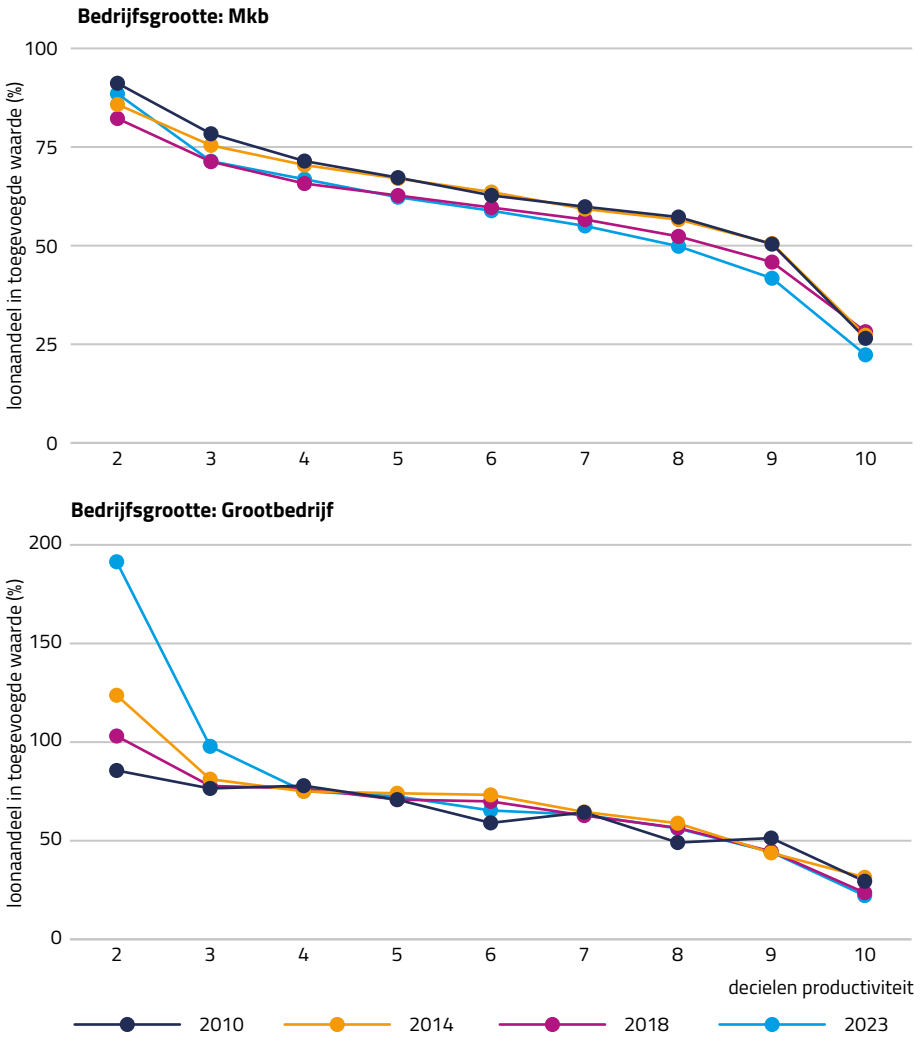


Bron: CBS

De meest productieve bedrijven hebben lage loonkosten in verhouding tot hun toegevoegde waarde. Figuur 23 toont het loonaandeel in de toegevoegde waarde van bedrijven, een benadering van de arbeidsinkomenquote (AIQ)[52], per deciel van de arbeidsproductiviteit voor verschillende jaren. Een hoge AIQ betekent dat de loonkosten een hoog aandeel hebben in de toegevoegde waarde. Een lage AIQ betekent daarentegen dat de rol van winsten hoger is.[53] De figuur laat zien dat het aandeel van de loonkosten daalt naar mate we van laagproductieve naar meer productieve bedrijven opschuiven. Enerzijds hangt dit samen met dat hoogproductieve bedrijven mogelijk meer kapitaalmiddelen inzetten (zoals machines, vrachtwagens, software): doorgaans behalen kapitaalintensieve bedrijven een hogere arbeidsproductiviteit. Anderzijds zouden de lonen per werknemer niet een volledige afspiegeling kunnen zijn van verschillen in productiviteit. Het beschreven patroon van een AIQ die daalt naar mate het productiviteitsniveau hoger ligt, is te zien bij zowel mkb als grootbedrijf.[54]

Eerdere bevindingen van het CBS duiden op een dalende AIQ voor de totale economie.[55] Deze ontwikkeling zien we bij het mkb en ongeacht de productiviteit van een bedrijf. Dit is een opvallend beeld omdat er dus ook bij laagproductieve, mogelijk minder kapitaalintensieve bedrijven, sprake is van een over de tijd groter wordende rol voor winsten ten opzichte van loonkosten. Bij het grootbedrijf zien we vooral een dalende AIQ bij de meest productieve bedrijven.

Figuur 23. Loonaandeel in toegevoegde waarde naar decielen van de arbeidsproductiviteit.



Bron: CBS

52 Anders dan in de AIQ zijn sociale premies ten laste van werkgevers hier niet meegeteld. Ook wordt hier uitgegaan van de bruto toegevoegde waarde (inclusief afschrijvingen), waar de AIQ uitgaat van netto.

53 De toegevoegde waarde van een bedrijf kan worden opgedeeld in de loonkosten en het bruto bedrijfsresultaat. De totale loonkosten zijn hoger voor bedrijven met arbeidsintensieve activiteiten en/of hogere lonen per werknemer.

54 In het grootbedrijf zijn met name in de laagste productiviteitsdecielen hoge AIQ's te zien. Dit hangt hoogstwaarschijnlijk samen met gevallen waar bedrijven een verlies incasseren, terwijl de loonkosten onverminderd blijven. Door het negatieve bedrijfsresultaat is er een lage toegevoegde waarde en daardoor lage productiviteit, terwijl de toegevoegde waarde ook lager uitvalt dan de loonkosten en de AIQ daardoor boven de 1 uitkomt.

55 Zie https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2025/28/investeringen-blijven-achter-bij-inkomen-bedrijven.

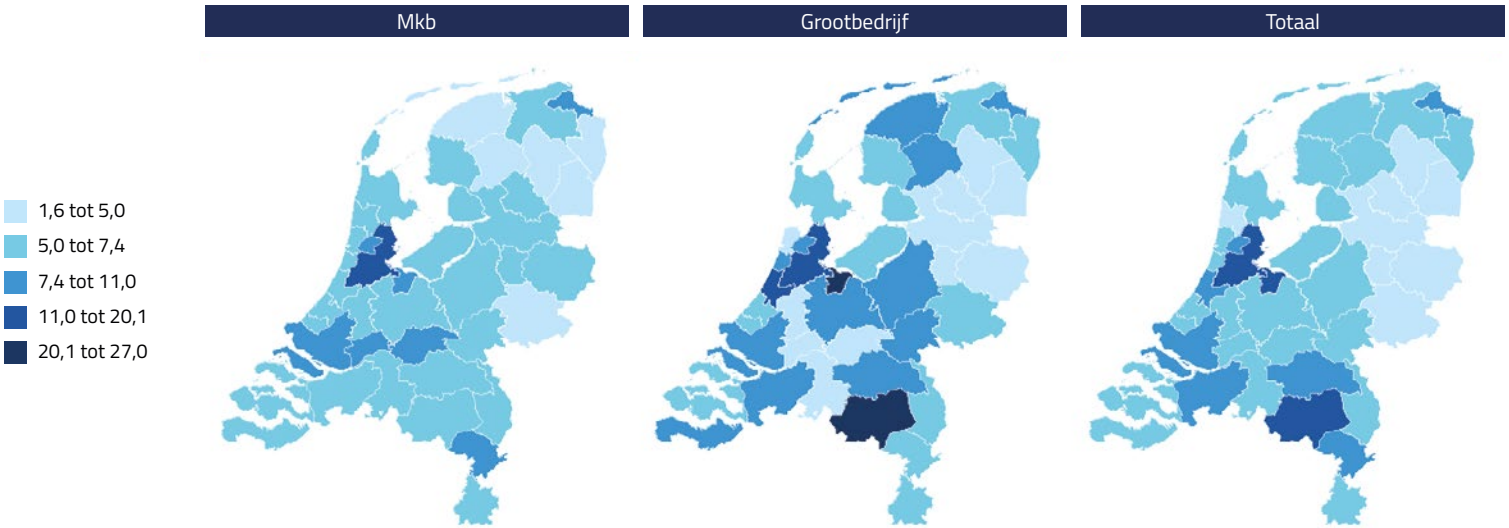
Bijdrage koplopers aan werkgelegenheid varieert per regio

De spreiding van hoogproductieve bedrijven over regio's beïnvloedt niet alleen regionale economische groei, maar ook werkgelegenheidskansen en loonontwikkeling. Wanneer zulke bedrijven zich concentreren in bepaalde gebieden, kunnen er verschillen ontstaan in welvaart en arbeidsproductiviteit tussen regio's.

Figuur 24 toont per regio het werkgelegenheidsaandeel van de vestigingen van de meest productieve (frontier) bedrijven (de bedrijven met een arbeidsproductiviteit in het hoogste deciel) in 2023. Hierbij worden ook het mkb en het grootbedrijf apart getoond.

Het aandeel in de werkgelegenheid van de frontier bedrijven varieert sterk per regio. In het noord-oostelijk en oostelijk deel van Nederland is deze het laagst. Opvallend is ook de concentratie rond Eindhoven. Hier is het met name het hoogproductieve grootbedrijf dat voor veel werkgelegenheid zorgt. Rondom Groot-Amsterdam, en ook Groot-Rijnmond en Noord-Oost Groningen, zien we dat ook het hoogproductieve mkb relatief veel banen creëert.

Figuur 24. Aandeel van frontier bedrijven in regionale werkgelegenheid in 2023. Getoonde regio's corresponderen met zogeheten Corop-gebieden. Een bedrijf kan meerdere vestigingen hebben, ook in meerdere regio's. De productiviteit van een bedrijf wordt hier vastgesteld op basis van alle vestigingen.



Bron: CBS

Klein beginnen, groot groeien – over starters, startups en scale-ups

Van: Ministerie van Economische Zaken[56]
Door: Tommy Span MSc (coördinator data en beleidsanalyse)

De verwachtingen die we hebben van startups zijn hoog. We kijken naar ze voor toekomstige economische groei, voor vernieuwing en als het even kan ook nog eens voor slimme oplossingen voor allerlei uitdagingen waar we als maatschappij tegenaan lopen. Dat is terecht, want startups weten deels onze verwachtingen waar te maken. Zo weten we dankzij recent onderzoek op basis van data van Techleap dat ze daadwerkelijk harder groeien en innovatiever zijn dan andere starters.[57]

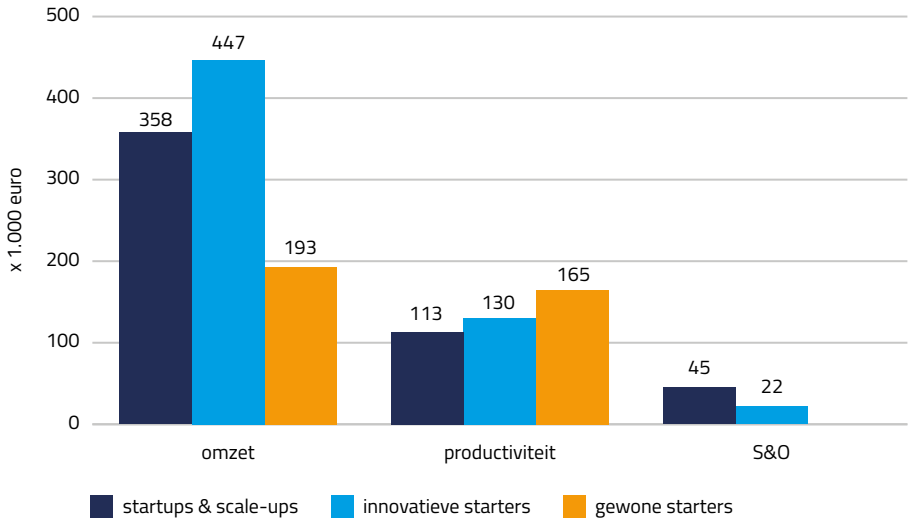
Startups versus starters

Beginnend met het verschil tussen starters en startups. Starters zijn simpelweg alle beginnende bedrijven. Een deel van hen is vernieuwend: de innovatieve starters. Daar weer een deel van onderscheidt zich doordat ze een technologiegedreven en schaalbaar bedrijfsmodel hebben én forse groeiambities. Die groep noemen we startups. Scale-ups zijn vervolgens startups die een bepaalde mate van groei realiseren. Hier beschouwen we beide als één groep.

Geen doorsnee bedrijven

De omzet van een doorsnee startup of scale-up is duidelijk hoger dan die van een gewone starter maar juist weer lager dan die van andere innovatieve starters (zie figuur 25). De mediaan van de omzet is bovendien ook weer veel lager dan het gemiddelde. De mediaan is typerend voor de doorsnee startup of scale-up, maar de gemiddelde omzet van 5,3 miljoen euro in 2023 wordt mede bepaald door de grotere en succesvolle scale-ups. In de wereld van startups en scale-ups zijn dat de uitschieters naar boven waar het om draait. Niet ieder goed idee hoeft immers te leiden tot een succes als de successen die wel voorkomen maar een doorbraak betekenen.

Figuur 25. Mediaan van de omzet, productiviteit en S&O-inspanningen voor startende bedrijven, 2023



*voorlopige cijfers

56 Deze bijdrage is gebaseerd op onderzoek door het Beleidsanalyseteam (BAT) van het Directoraat-Generaal Bedrijfsleven en Innovatie van het ministerie van EZ, in samenwerking met Joost Veenstra (RVO) en Danielle den Dulk (CBS).

57 T. Span e.a., 'Startups groeien harder dan andere starters', in: *ESB* (2024).

In dit onderzoek zijn de drie groepen zo gedefinieerd dat ze elkaar niet overlappen. Gewone starters zijn alle jonge bedrijven die niet innovatief zijn. Innovatieve starters zijn jonge bedrijven die innovatief zijn, maar geen startups of scale-ups zijn. Gegevens over inspanningen op het gebied van speur- en ontwikkelingswerk (S&O) voor gewone starters ontbreken daarom, omdat deze groep zo gedefinieerd is dat ze bestaat uit startende bedrijven die niet aan S&O doen. De mediaan van dit bedrag zou gelijk zijn aan nul.

Focus op vernieuwing ten koste van efficiëntie

Die aandacht voor goede ideeën is typerend voor het vernieuwende karakter van startups en scale-ups en uit zich in inspanningen op het gebied van speur- en ontwikkelingswerk (S&O) die twee keer zo groot zijn als die van andere innovatieve starters. Een opvallende prestatie, omdat de innovatieve starters in dit onderzoek per definitie al aan S&O doen. De focus op ideeënvorming, de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten en het aantrekken van financiering om verder te kunnen groeien, gaat in eerste instantie wel ten koste van efficiëntie. De productiviteit van startups en scale-ups is duidelijk lager dan die van zowel innovatieve als gewone starters.

Groeiambities realiseren

Die productiviteitsachterstand lijken startups uiteindelijk wel goed te maken. Kenmerkend voor startups zijn namelijk niet alleen hun torenhoge groeiambities, maar ook het feit dat ze die daadwerkelijk waar waar te maken (zie figuur 26). De omzet van startups en scale-ups groeit jaar-op-jaar bijvoorbeeld 16 procent harder dan die van innovatieve starters en zelfs 44 procent harder dan die van gewone starters. En ook hun productiviteit neemt harder toe. Als startups de fase van vernieuwing en ontwikkeling doorkomen, verschuift de focus dus duidelijk naar het realiseren van groei en het verbeteren van hun efficiëntie.

Figuur 26. Verschillen in groeiprestaties van startups en scale-ups ten opzichte van andere starters, 2015-2023

groeiverschil in %	omzet	productiviteit	S&O
ten opzichte van...			
... innovatieve starters	**16**	**15**	3
... gewone starters	**44**	**15**	-

De tabel bevat groeiverschillen in de prestaties van startups en scale-ups ten opzichte van twee andere groepen startende bedrijven, waarbij is gecorrigeerd voor andere kenmerken die van invloed kunnen zijn op die prestaties, zoals bedrijfstak, leeftijd en rechtsvorm. De dikgedrukte waarden zijn statistisch significant. Voor S&O kan geen verschil ten opzichte van gewone starters berekend worden, omdat zij per definitie niet S&O doen. Het gaat om startups en scale-ups die in 2010 of daarna zijn opgericht en actief zijn in de business economy.

Startups maken dus een belangrijk deel van onze verwachtingen waar. Ze doen meer aan vernieuwing en groeien sneller dan andere starters. Dat is bovendien niet alleen een verwachting, maar nu ook cijfermatig onderbouwd.

Comité-voorzitter Jacques van den Broek en voorzitter van MKB-Nederland Jacco Vonhof waren op werkbezoek in Nieuwleusen bij Hoekman Roestvaststaal bv. Vertegenwoordigers van regionaal ondernemersplatform voor de maakindustrie IQonIQ en van de Metaalunie waren er ook bij. Een kort verslag van dit werkbezoek staat in katern 4.

Katern 3:

Essays over productiviteit en innovatie

Inleiding

In het vorige jaarbericht agendeerde het Comité expliciet dat de groei van de arbeidsproductiviteit in Nederland een afvlakkende tendens vertoont die zorgelijk is. Het lustrum-event dat het Comité in november 2024 organiseerde ter gelegenheid van dit jaarbericht (het was jaarbericht nummer 10) had tot doel om ondernemers, bestuurders en experts mee te krijgen in het creëren van doorbraken.

In de essays in het jaarbericht van vorig jaar lag de nadruk op analyse: wat is er aan de hand? Het jaarbericht dat u nu in handen heeft, bevat essays en deepdive-bijdragen (zie katern 2) waarmee het Comité beoogt een spade dieper te steken: wát moet er gebeuren en waarom?

De drie essays in Katern 3 behandelen de vraag hoe Nederland de innovatie- en concurrentiekracht kan versterken in een tijd van afvlakkende productiviteitsgroei, mondiale concurrentie en maatschappelijke transities. Alle auteurs benadrukken dat vernieuwing cruciaal is - maar ze leggen elk andere accenten: Tjark Tjin-A-Tsoi (TNO) kijkt naar de rol van R&D en ecosystemen, Maarten de Ridder (London School of Economics) naar jonge bedrijven en marktvernieuwing en Maaike Lycklama à Nijeholt (Hogeschool Rotterdam en Nyenrode) naar het mkb en de rol van de overheid.

Tjin-A-Tsoi betoogt dat Nederland strategische keuzes moet maken en dringend meer moet investeren in onderzoek en ontwikkeling (R&D) om de dalende arbeidsproductiviteit en innovatieachterstand ten opzichte van andere landen te keren. Vooral het mkb moet beter worden ondersteund bij het adopteren van nieuwe technologieën, zoals AI en robotica, die productiviteit verhogen. Hij wijst op structurele problemen: hoge energieprijzen, tekort aan kapitaal en talent, en te veel regelgeving. Volgens hem ligt de sleutel in het versterken van innovatie-ecosystemen waarin grootbedrijven, startups en kennisinstellingen samenwerken, met nadruk op 'human centric' innovatie die medewerkers meeneemt in technologische verandering.

De Ridder richt zich op de cruciale rol van jonge bedrijven voor economische groei. Startups en scale-ups brengen vernieuwing en zorgen voor 'creatieve destructie' - oude bedrijven verdwijnen, nieuwe ontstaan. Ondernemingen hebben het moeilijk, mede door regeldruk, moeilijk toegankelijke financiering en een minder gunstig ondernemingsklimaat. Hij pleit voor beleid dat toetreding en doorgroei van jonge bedrijven stimuleert, onder andere door eenvoudiger regelgeving, eerlijke mededinging en toegankelijke financiering. Industriebeleid moet niet alleen grote bedrijven bevoordelen, maar juist ruimte bieden voor innovatieve nieuwkomers.

Lycklama à Nijeholt bekijkt innovatie vanuit het perspectief van het mkb. Succesvolle bedrijven kenmerken zich door een lerende cultuur, experimenteren, gedeeld leiderschap en een mensgerichte aanpak. Ze investeren in medewerkers en combineren korte- en langetermijnstrategie (ambidextrie). De overheid moet volgens haar zorgen voor stabiel beleid, minder regeldruk, toegankelijke financiering en meer ruimte om te experimenteren. Een integrale aanpak van 'leven lang ontwikkelen', in samenwerking tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven (triple helix), is daarbij essentieel.

Dr. Tjark Tjin-A-Tsoi, CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur van TNO

Versnellen van innovatie in het mkb is urgent

Mario Draghi heeft met zijn rapport *The future of European competitiveness* voor een wake-up call gezorgd. Hij zet helder uiteen dat de Europese economie onder toenemende druk staat van elkaar versterkende uitdagingen, zoals het veranderende geopolitieke speelveld, de achterblijvende arbeidsproductiviteit, de klimaat- en verduurzamingsopgave en de vergrijzing. Daarbij wijst Draghi op een innovatieachterstand van Europa, in het bijzonder ten opzichte van de VS en China. Het concurrentievermogen van Nederland en Europa hangt af van de mate waarin wij erin slagen om structureel innovatie, productiviteitsgroei en duurzame ontwikkeling te realiseren. Dit vereist het versterken van de mechanismen die aanpassing en vernieuwing van de economie mogelijk maken, via R&D en veel snellere adoptie en grootschalige toepassing van innovatie die de arbeidsproductiviteit verhoogt, ook in het mkb.[58] *Human centric* innovatie en samenwerking in onderzoek & innovatie in ecosystemen kan dit ondersteunen.

Nederland kan het zich niet permitteren om verder achterop te raken

Arbeidsproductiviteitsgroei is een belangrijke voorwaarde voor de toekomstige creatie van welvaart en welzijn in Nederland, zelfs als de beroepsbevolking toeneemt. Een groei van de arbeidsproductiviteit draagt niet alleen bij aan een gezonde economie en een sterkere concurrentiekracht van (mkb-)bedrijven. Het helpt ook om publieke voorzieningen op peil te houden, ons sociale stelsel te behouden en om maatschappelijke transities te realiseren. Arbeidsproductiviteit speelt hierdoor een sleutelrol in het draaiende houden van de maatschappij en het bevorderen van brede welvaart.[59] Nederland loopt echter achter in zowel de uitgaven aan R&D als arbeidsproductiviteitsgroei.[60] Dit is zorgelijk, omdat er een duidelijke relatie is tussen R&D, innovatie en adoptie, arbeidsproductiviteitsgroei en de concurrentiekracht van Nederland. Investeringen in R&D dragen bij aan nieuwe kennis en technologie en vormen daarmee de basis voor innovatie – oftewel succesvolle introductie en toepassing van nieuwe producten, diensten, processen en werkwijzen. R&D en innovatie zijn daarmee ook het fundament voor de ontwikkeling van nieuwe economische activiteiten en bedrijvigheid. Door de vergrijzing neemt het belang van innovatie die de productiviteit verhoogt nog sterker toe. De komende decennia neemt het aantal werkenden in verhouding tot de niet-beroepsbevolking immers af. En naast de aanhoudende arbeidsmarktkrapte neemt de internationale concurrentie om personeel met geschikte kennis en vaardigheden toe.

Nederland moet het vernieuwings- en investeringsklimaat verbeteren

Nederland heeft een achterstand in R&D-uitgaven ten opzichte van andere landen. Daar waar buurlanden zoals Denemarken, Duitsland en België de doelstelling halen om 3% van het bbp uit te geven aan R&D, haalt Nederland deze Lissabon norm al decennia niet. De overheidsuitgaven lopen als percentage van het BBP nog redelijk in de pas met buurlanden. Het zijn de relatief lage private R&D-uitgaven die aan onze achterstand in R&D-uitgaven ten grondslag liggen. De verklaring voor de relatief lage R&D-uitgaven wordt regelmatig gezocht in de sectorstructuur van onze economie. Nederland heeft een relatief grote dienstensector en wereldwijd liggen R&D-uitgaven in de meeste dienstensectoren lager dan in de industrie.

58 TNO (2025a), *Nederlandse R&D-investeringen naar 3% van het bbp in 2030. Handelingsperspectief voor het Ministerie van Economische zaken* (nog te verschijnen, 2025).

59 T. van Bree, J. Vierhout en G. Geuskens (2025), *'Arbeidsproductiviteitsgroei als sleutel voor brede welvaart'*, in: *MeJudice* (17 februari 2025).

60 TNO (2025c), *Arbeidsproductiviteit vitaal voor verdienvermogen – oplossingen voor achterblijvende groei* (Den Haag, TNO rapport 2024 R12516). TNO Vector (2025a), *Het Nederlandse concurrentievermogen in het licht van het Draghi rapport* (Den Haag, TNO-rapport 2025 R10842). TNO (2025b), *Competitieve systemen. Ontdek hoe digitalisering van de maakindustrie de arbeidsproductiviteit kan verhogen* (Den Haag, TNO paper dat is geschreven voor het TNO Vector Symposium 2025 *'De kracht van samenwerkende systemen – Sturen naar een vitale, competitieve en veilige samenleving'*). TNO Vector (2024), *Synthese landenstudie 3% R&D doelstelling* (TNO-rapport 2024 R11383).

Dit belicht echter slecht één kant van de relatie tussen bedrijvigheid en R&D-uitgaven. R&D investeringen kunnen immers ook de sectorstructuur veranderen. Indien Nederland meer investeert in R&D in de industrie en dit valoriseert in een krachtige keten van startups en scale-ups, dan zou de industrie een groter aandeel van onze economie uitmaken. En die relatief grotere industriesector kan dan vervolgens weer leiden tot nieuwe rondes met hogere R&D-investeringen en een vliegwieleffect. Dat onze sectorstructuur maar een deel van de verklaring biedt voor de achtstand in R&D-uitgaven, blijkt ook uit het feit dat Nederland, binnen dezelfde sectoren, systematisch minder aan R&D uitgeeft dan andere landen.[61]
Naast de achterblijvende R&D-uitgaven is het R&D-landschap in Nederland smaller geworden. R&D-uitgaven zijn steeds meer geconcentreerd in enkele grote bedrijven, in specifieke sectoren en ketens (in het bijzonder de machine-industrie en ketens rond ASML). Deze concentratie maakt de Nederlandse kenniseconomie kwetsbaar.[62] Het is zaak om de R&D-intensiteit te verhogen in een bredere bedrijfspopulatie, en daarbij het innovatiepotentieel aan te boren in een groter deel van de Nederlandse economie.

Concentratie van R&D in een relatief klein aantal grote bedrijven is overigens een wereldwijd fenomeen. Dit is geen toeval, want grootbedrijven hebben nu eenmaal de middelen om substantiële investeringen in onderzoek en ontwikkeling te doen, beschikken over de schaal om deze investeringen terug te verdienen, en kunnen risico's spreiden over een bredere portefeuille.

"Lagere focus op experimentele ontwikkeling maakt dat Nederland moeite heeft om de kennis vanuit fundamenteel en toegepast onderzoek om te zetten in nieuwe producten en processen"

Overigens is R&D steeds minder afhankelijk van de herinvestering van winst door grote bedrijven en van de overheid (universiteiten). Sinds de opkomst van *venture capital* wordt internationaal een aanzienlijk deel van de R&D-investeringen door institutionele beleggers zoals pensioenfondsen en door particulieren gefinancierd.

Vrijwel alle bedrijven die nu veel in R&D investeren zijn in hun startup- en groeifase gefinancierd vanuit *venture capital* (bijvoorbeeld Google, Apple, Amazon). Belangrijk is verder dat grote bedrijven die nu veel investeren in R&D, relatief vaak bedrijven in nieuwe (digitale) bedrijfstakken zijn die een competitieve positie in de economie hebben verworven (bijvoorbeeld ASML, Amazon, Apple, Microsoft, Tesla etc.). Juist de keten van startups en scale-ups is hiervoor belangrijk, aangezien hieruit nieuwe bedrijvigheid en nieuwe waardeketens van bedrijven ontstaan, die later kunnen uitgroeien tot grote bedrijven die veel investeren in R&D.
Van alle private R&D-uitgaven in Nederland in 2022 kwam 68 procent vanuit grote bedrijven (meer dan 250 werknemers) en 32 procent vanuit het mkb. Dit aandeel van het mkb is in een periode van bijna tien jaar stabiel gebleven. De industrie vertegenwoordigt ongeveer 50 procent van alle private R&D-uitgaven in Nederland. Hier draagt het mkb relatief weinig aan bij, met een aandeel van 19 procent. De dominantie van grootbedrijven is in het bijzonder terug te zien in de onderliggende industrietakken: elektrotechnische industrie (18 procent mkb) en chemische industrie (25 procent mkb). En voor de machine-industrie weten we dat ASML alleen al 70 procent van de R&D-uitgaven in die sector uitmaakt.[63]

Onze analyse wijst echter ook uit dat drie diensten-sectoren in Nederland zich onderscheiden met zowel substantiële R&D-uitgaven als een bovengemiddeld

61 TNO Vector (2025b), *Shift-share analyse. Internationale ontwikkelingen in private R&D* (Den Haag, TNO-rapport 2025 R11129, nog te verschijnen).

62 J. van Kempen, M. de Heide en C. Jorna (2025), *'Nederlandse R&D steeds sterker geconcentreerd bij enkele bedrijven'*, in: ESB (2025). https://esb.nu/nederlandse-rd-steeds-sterker-geconcentreerd-bij-enkele-bedrijven/. TNO (2025a), *Nederlandse R&D-investeringen naar 3% van het bbp in 2030. Handelingsperspectief voor het Ministerie van Economische zaken* (nog te verschijnen, 2025). TNO Vector (2024a), *ASML vs Nokia: Wat kan Nederland leren van het Nokia-effect?* (TNO Vector Insight artikel, 2024).

63 TNO (2025a). *Nederlandse R&D-investeringen naar 3% van het bbp in 2030. Handelingsperspectief voor het Ministerie van Economische zaken* (nog te verschijnen, 2025).

mkb-aandeel. Dit zijn: specialistische zakelijke diensten (met in 2022 een mkb-aandeel van 54 procent in €2.539 miljoen aan R&D-uitgaven), informatie & communicatie (met een mkb-aandeel van 49 procent in €2.053 miljoen aan R&D-uitgaven) en groot- en detailhandel (met een mkb-aandeel van 63 procent in €747 miljoen aan R&D-uitgaven). Samen vertegenwoordigen deze drie sectoren €2.715 miljoen aan R&D-uitgaven vanuit het mkb. Dit is ongeveer 57 procent van de totale R&D-uitgaven door het mkb in Nederland. Waarschijnlijk zit in deze drie dienstensectoren ook het grootste potentieel om de benodigde groei in R&D-uitgaven vanuit het mkb te realiseren.[64]

Startups, scale-ups en innovatief mkb cruciaal voor innovatiekracht van Nederland

Startups, scale-ups en innovatief mkb voeden Nederlandse onderzoeks- en innovatie-ecosystemen. Innovatieve mkb'ers vormen een belangrijke randvoorwaarde voor het aantrekken en behouden van grootbedrijven die veel investeren in R&D. Radicale innovatie komt steeds vaker van buiten de grootbedrijven en de academie, via startups en nieuwe – aanvankelijk mkb – bedrijven. Startups en scale-ups vormen hierdoor een motor achter innovatie, investeren effectiever in R&D, zijn productiever en spelen een belangrijke rol in het versterken van de toekomstige concurrentiekracht van een land.
Een dynamisch mkb-, startup- en scale-up-landschap is daarom essentieel voor de vernieuwingskracht van

64 TNO (2025a), *Nederlandse R&D-investeringen naar 3% van het bbp in 2030. Handelingsperspectief voor het Ministerie van Economische zaken* (nog te verschijnen, 2025).

Nederland. Voor het behalen van de 3%-doelstelling in 2030 betekent dit dat het grootbedrijf in nauwere verbondenheid met het mkb uitvoering moet geven aan het actieplan om de R&D-intensiteit in Nederland te verhogen. Alleen zo kunnen we de innovatieachterstand inlopen en toewerken naar een weerbare, concurrerende en toekomstbestendige economie die ons welvaart en welzijn levert binnen de kaders van alle grote maatschappelijke opgaven, transities en transformaties.

Kernproblemen

De volgende kernproblemen belemmeren de intensivering van onze R&D:[65]

- **Hoge energieprijzen.** Hoge energieprijzen vormen een obstakel voor groei, met name in de energie-intensieve industrie. Zo ziet ongeveer de helft van de bedrijven in Europa de hoge energiekosten als een belangrijke belemmering om te investeren. De onzekerheid ten aanzien van investeringen neemt verder toe door de volatiliteit in de energieprijzen.
- **Regelgeving *en route to market*.** Excessieve regelgeving, onze compliancecultuur en beperkte fiscale voordelen bemoeilijken het starten of bijstaan van Nederlandse startups, waardoor de Nederlandse technologiepositie minder aantrekkelijk is voor ondernemers, werknemers en investeerders. Hiermee neemt de interesse in activiteiten met risico (startups) in het gehele ecosysteem af. Daarnaast zien we uitdagingen in een soepele *route to market* binnen de bestaande infrastructuur en het Nederlandse ecosysteem.
- **Kapitaal.** Een van de grootste problemen waar startups tegenaan lopen in hun scale-up ambities is een tekort aan (risico-)kapitaal. In Nederland lukt het 70 procent van de techbedrijven niet om voorbij de *pre-seed* (€100k - €1m) en *seed* (€1 - €4m) ronde te komen. Een deel van de hindernis zit in de beperkte toegang tot groeikapitaal. In Nederland blijven investeringen in *venture capital* als percentage van het bbp achter, met name in vergelijking met grote geïndustrialiseerde landen zoals de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Daarnaast gaat ten opzichte van andere landen een groot deel van de totale *venture capital* investeringen naar startups en overige *early stage* bedrijven, en een relatief klein deel naar latere *stage ventures*.[66] Tot slot spelen institutionele beleggers zoals pensioenfondsen een minder grote rol in de financiering van innovatie dan in andere landen.[67] Slechts 15 procent van de investeringen in latere financieringsrondes komt van Nederlandse investeerders. Dit wijst op een tekort aan lokaal groeikapitaal – en daarmee een afhankelijkheid van buitenlandse geldschieters.
- **Congestie.** Verschillende vormen van congestie vormen een barrière voor intensivering van onze R&D. Netcongestie belemmert bijvoorbeeld de aansluiting van nieuwe bedrijven, uitbreiding van de productie en de overgang naar elektrische processen of duurzame energie. Maar congestie speelt bijvoorbeeld ook op het gebied van onze (technische) infrastructuur en woningbouw.
- **Talent.** Ook het tekort aan talent, vooral in de techsector, met een hoge vacaturegraad, moeilijk vervulbare posities en internationaal gezien een minder aantrekkelijk waarderingsbeleid is een kernprobleem. Dit vraagt om investeringen in het ontwikkelen, behouden en aantrekken van (toekomstige) medewerkers – wat betreft beloning bijvoorbeeld via de uitwerking van de plannen voor medewerkersparticipatie.

Brug slaan tussen onze kennisproductie en valorisatie

Nederland heeft te maken met een hardnekkige innovatieparadox: er lijkt voldoende kennis en ondernemerschap aanwezig te zijn, maar de vertaling naar brede, structurele opschaling van nieuwe bedrijvigheid – en daarmee ook de toepassing van nieuwe kennis en technologie die de arbeidsproductiviteit kan verhogen – blijft achter, zeker bij het mkb en de overheid. Uit onderzoek van TNO blijkt dat twee mechanismen ons in het bijzonder parten spelen.[68]

- **Van wetenschappelijke kennis naar toepassing.** Nederland excelleert in wetenschappelijke output en de kwaliteit van publicaties. Maar dit vertaalt

65 TNO (2025a), *Nederlandse R&D-investeringen naar 3% van het bbp in 2030. Handelingsperspectief voor het Ministerie van Economische zaken* (nog te verschijnen, 2025). TNO Vector (2025a), *Het Nederlandse concurrentievermogen in het licht van het Draghi rapport* (Den Haag, TNO-rapport 2025 R10842). M. Draghi, *The Future of European Competitiveness. A Competitiveness Strategy for Europe* (2024).

66 TNO (2025a), *Nederlandse R&D-investeringen naar 3% van het bbp in 2030. Handelingsperspectief voor het Ministerie van Economische zaken* (nog te verschijnen, 2025).

67 Atomico, *State of European Tech 24* (2024) https://stateofeuropeantech.com. Techleap, *State of Dutch Tech 2025* (2025) https://www.techleap.nl/reports/state-of-dutch-tech-2025.

68 TNO (2025a), *Nederlandse R&D-investeringen naar 3% van het bbp in 2030. Handelingsperspectief voor het Ministerie van Economische zaken* (nog te verschijnen, 2025).

zich niet in een evenredig aantal patenten of nadere toepassingen. In Nederland ligt de nadruk relatief sterk op fundamenteel en toegepast onderzoek, terwijl het aandeel experimentele ontwikkeling achterblijft ten opzichte van andere landen. Die lagere focus op experimentele ontwikkeling draagt bij aan het gegeven dat Nederland moeite heeft om de kennis vanuit fundamenteel en toegepast onderzoek om te zetten in nieuwe producten en processen. Dit wijst op een kloof tussen kennisproductie en kennisvalorisatie, waarbij de kennisbasis sterk is, maar de technologische en economische toepassing achterblijven.

- **Doorgroei van startups naar scale-ups.** Waar startups veelal nog investeren in de ontwikkeling van innovatieve producten of diensten, zijn scale-ups bedrijven die deze innovaties weten om te zetten in economische groei, werkgelegenheid en bredere maatschappelijke impact. Hoewel Nederland bekendstaat om zijn levendige startup-ecosysteem, zijn er signalen van afvlakking zichtbaar en blijft de doorgroei naar scale-ups reeds achter. Het aantal bedrijven dat de stap naar een grotere schaal weet te maken is beperkt. Dit blijkt onder andere uit de lage schaalratio en het relatief geringe aantal *unicorns* in vergelijking met de Verenigde Staten. Dit bevestigt het beeld van een ecosysteem dat moeite heeft om startups structureel door te laten groeien tot grote, impactvolle bedrijven.

De innovatieparadox vraagt om het creëren van condities waaronder radicale oplossingen en nieuwe bedrijvigheid de ruimte krijgen om te groeien binnen het Nederlandse onderzoeks- en innovatie-ecosysteem.

Versnellen van adoptie en grootschalige toepassing van innovatie door mkb

Snellere adoptie en toepassing van nieuwe kennis en technologie in producten, processen en diensten door bedrijven in het mkb is cruciaal om het potentieel van innovaties die de arbeidsproductiviteit verhogen beter te benutten.

Je kunt bijvoorbeeld denken aan technologieën zoals robots en AI die letterlijk (fysiek en/of routinematig) werk uit handen nemen en medewerkers efficiënter of met meer focus op cognitief uitdagende en leerrijke taken laten werken. Een voorbeeld van procesinnovatie is dat digitale en AI-technologieën worden ingezet voor flexibele productie binnen fabrieken (onder andere met het verminderen van stilstand van machines en betere productkwaliteit tot gevolg) en het digitaal integreren van verschillende processen zoals engineering, werkvoorbereiding, logistiek, productie en distributie in het gehele netwerk van leveranciers, fabrikanten, distributeurs en klanten. Ook kan AI, bijvoorbeeld in de vorm van *digital agents*, medewerkers cognitief ondersteunen bij het leren van werktaken en werk toegankelijk maken voor mensen met een andere of lagere opleiding.

Ondanks de (potentiële) winst in arbeidsproductiviteit, landen innovaties die de arbeidsproductiviteit verhogen relatief traag in de praktijk en neemt de kloof tussen koplopers en volgers toe. Adoptie en toepassing van kennis en nieuwe technologie gaat ook niet vanzelf. Toepassing vraagt om een bepaald TRL-niveau'[69] van de omgeving waarin de innovaties moeten landen. Zeker voor de succesvolle adoptie van digitale technologieën is het belang van investeringen in *intangible assets* in organisaties groot, zoals data, software en human- en organisatiekapitaal.[70] Verschillende factoren belemmeren mkb-bedrijven dan ook bij de snelle adoptie van innovaties in de praktijk.

- **Vraag naar innovatie.** Veel mkb-bedrijven hebben geen goed overzicht van welke innovaties beschikbaar zijn en hun impact. "De hoeveelheid informatie is *killing*", aldus een leidinggevende bij een mkb-bouwbedrijf. Daarnaast belemmeren focus op de kortere termijn, personeelstekorten, beperkte ketensamenwerking en het feit dat opdrachtgevers en klanten niet vragen om innovatie de stap naar innovatie.
- **Aanbod van innovaties.** Ontwikkelde innovaties sluiten regelmatig nog niet goed genoeg aan op de specifieke organisatie- en werkprocessen van mkb-bedrijven en de skills en behoeften van hun medewerkers. De kosten van doorontwikkeling naar passend aanbod (maatwerk) zijn voor een mkb-bedrijf vaak (te) hoog.
- **Adoptieproces.** Tijdens het adoptieproces worden de innovatie en werkprocessen op elkaar aangepast en verwerven medewerkers de juiste skills. Het vermogen om innovaties te adopteren, is bij een deel van de mkb-bedrijven echter beperkt. Vaak vraagt dit om technologische en sociale innovatie. Een sterke leer- en innovatiecultuur is cruciaal en naast technologische kennis zijn ook medewerkers met skills op het gebied van implementatieprocessen en

69 TRL = Technology Readiness Level.

70 OECD, *New evidence on intangibles, diffusion and productivity. Science, technology and industry working paper* (2021).

verandermanagement nodig ("Mensen aan boord krijgen is moeilijker dan de technologische kant van innoveren", aldus de directeur van een mkb-bedrijf).

- **Investeringsruimte.** Ook is de investeringsruimte bij mkb-bedrijven, gegeven de onzekerheid over het rendement op korte en middellange termijn, vaak beperkt.

Hoe moet Nederland vooruit met de productiviteitsagenda?

Hoe verder? Ten eerste is het zaak om **scherpe keuzes** te maken, gegeven de oplopende schaarstes en congesties (denk aan fysieke ruimte, netcongestie, stikstofruimte, arbeidsmarktkrapte, zoetwater) die een beperkende werking hebben op het productiepotentieel in Nederland. Hoog-productieve en R&D-intensieve (industriële) bedrijven, waaronder startups en scale-ups, worden beperkt in hun groeipotentieel, terwijl laag-productieve activiteiten schaarse infrastructuur en middelen 'bezet' houden. Dit vormt een belangrijke barrière voor het realiseren van productiviteitsgroei en een transformatie naar meer *high-end* producten en diensten waar Nederland een comparatief voordeel heeft en het verschil kan maken in een toekomstbestendige economie. Inzetten op strategische, toekomstige groeimarkten betekent ook dat we de schaarse productiefactoren hiervoor vrij moeten maken. Het stimuleren van de vraag naar innovatie kan als *multiplier* werken om economische activiteiten en R&D-investeringen uit te lokken. Door vraaggedreven beleidsinstrumenten in te zetten, zoals aanbesteding- en inkoopbeleid of missiegedreven onderzoeks- en innovatie ecosystemen kan de overheid ook een rol als *launching customer* op zich nemen.[71]
Naast strategische keuzes en gerichte R&D-inzet, is het ten tweede cruciaal om de adoptie en grootschalige toepassing van innovatie, juist ook in mkb-bedrijven, te **versnellen**. Een goede manier om het aanbod van innovaties en de adoptie te verbeteren, is om in te zetten op de ontwikkeling van human centric innovatie.[72] Deze aanpak zorgt er voor dat technologische oplossingen niet alleen zijn afgestemd op het primaire proces, de werktaken in de organisatie, maar ook op de kennis, behoeften en capaciteiten van medewerkers.[73] Denk bijvoorbeeld aan robots en digitale technologieën die onaantrekkelijk werk overnemen of medewerkers cognitief of fysiek ondersteunen. ***Human centric* innovatie** draagt bij aan praktisch en effectief gebruik van innovaties, de arbeidsproductiviteit en de aantrekkelijkheid en kwaliteit van het werk. Goed werk is overigens geen extra luxe. Het zorgt dat medewerkers gezond en duurzaam inzetbaar blijven, en borgt hiermee ook dat de productiviteitstijging duurzaam is.
Een derde belangrijke oplossingsrichting om innovatie in het MKB te versnellen is inzetten op **krachtige onderzoeks- en innovatie-ecosystemen**. R&D-intensieve bedrijven hebben baat bij een stevige inbedding in productieve en dynamische onderzoeks- en innovatie-ecosystemen.[74] Het koppelen van structurele belemmeringen (vormen van falen) aan concrete activiteiten in deze ecosystemen, ondersteunt het ontwikkelen van gerichte en samenhangende beleidsinterventies. Deze beleidsinterventies kunnen er voor zorgen dat voor vernieuwende bedrijven de juiste randvoorwaarden, middelen en mogelijkheden worden geboden om onder aanvaardbare risico's te investeren in R&D en brede adoptie van innovatie en opschaling.[75]
Inzet op high-tech megaclusters is een kansrijke vorm van gerichte, thematische en missiegedreven versterking van onderzoeks- en innovatie-ecosystemen, met een nadrukkelijke focus op bundeling van middelen, massa, opschaling en commercialisatie en het opbouwen van *control points* in internationale waardeketens.[76]

71 TNO (2025a), *Nederlandse R&D-investeringen naar 3% van het bbp in 2030. Handelingsperspectief voor het Ministerie van Economische zaken* (nog te verschijnen, 2025). TNO (2024b), *Framework for research & innovation ecosystems* (TNO 2024 R10437). TNO Vector (2024b), *Innovatiebeleid voor de toekomst - Hoe we Nederland op een ander groeipad krijgen* (TNO 2024 R11782).

72 M. Breque, L. de Nul en A. Petridis, *Industry 5.0 – Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry* (Publications Office of the European Union, 2021).

73 TNO (2025b), *Competitieve systemen. Ontdek hoe digitalisering van de maakindustrie de arbeidsproductiviteit kan verhogen* (Den Haag, TNO paper geschreven voor het TNO Vector Symposium 2025 *'De kracht van samenwerkende systemen – Sturen naar een vitale, competitieve en veilige samenleving'*).

74 TNO (2020), *Regionale innovatie-ecosystemen. Onderzoek naar optimale vormgeving van en dynamiek in regionale ecosystemen* (Den Haag, TNO-rapport 2020 R11137).

75 D. Pisa, A. Geurts en M. Willems, *Driving the development of Research and Innovation Ecosystems* (ISPIM Conference Proceeding, Tallinn, Estonia, 2024).
TNO (2025a), *Nederlandse R&D-investeringen naar 3% van het bbp in 2030. Handelingsperspectief voor het Ministerie van Economische zaken* (nog te verschijnen, 2025).

76 TNO (2025d), *Nederlandse control points via High-Tech Megaclusters* (2025).

Dr. Maarten de Ridder, universitair docent aan de London School of Economics

Groeien door vernieuwing: waarom jonge bedrijven het verschil maken

De Nederlandse economie kampt met een sluimerend probleem: het aantal nieuwe bedrijven daalt al sinds 2005, terwijl startups en scale-ups juist cruciaal zijn voor innovatie en productiviteitsgroei. Deze jonge bedrijven brengen vernieuwing, creëren dynamiek en benutten technologische kansen sneller dan gevestigde ondernemingen. Het groeibeleid zich nog te vaak op grote spelers, die ook door industriepolitiek bevoordeeld worden. Dit essay pleit voor een koerswijziging: zorg dat jonge bedrijven kunnen blijven floreren, ook als dat betekent dat gevestigde bedrijven terrein verliezen.

Jonge bedrijven creëren dynamiek

Startups en scale-ups bedrijven zijn verantwoordelijk voor een belangrijk deel van de bedrijfsdynamiek. In een economie met een gezonde bedrijfsdynamiek weten productieve bedrijven toe te treden en te groeien, en krimpen laag-productieve bedrijven of treden die bedrijven uit. Dat is nodig, want de economie heeft een beperkte hoeveelheid arbeid, kapitaal, en grondstoffen. Bedrijfsdynamiek zorgt ervoor dat productiefactoren gebruikt worden door bedrijven waar ze de meeste waarde creëren.

Jonge bedrijven dragen disproportioneel bij aan bedrijfsdynamiek. Ze groeien gemiddeld sneller en volgen een *up or out*-patroon: succesvolle startups weten snel hun team te laten groeien, investeren actief en zien hun omzet toenemen.[77] Niet-succesvolle startups sluiten juist de deuren. Alhoewel dat voor de betrokken ondernemer natuurlijk pijnlijk kan zijn, is het voor de macro-economie juist gezond. Er ontstaat namelijk ruimte voor productieve ondernemingen om verder te groeien.

Het succes van jonge bedrijven kan ook ten koste gaan van volwassen ondernemingen. Die laatsten hebben gemiddeld lagere groei. Van de volwassen mkb-ondernemingen heeft een groot deel ook niet de intentie om te groeien of te innoveren.[78] Zij hebben de schaalgrootte die zij ambiëren al bereikt. En inderdaad, op macroniveau groeit de productiviteit doorgaans niet dankzij innovaties van de bakker of de slager – hoe nuttig hun bijdrage aan voedselbeschikbaarheid en bijvoorbeeld een levendige binnenstad ook is. Van het volwassen mkb moeten we het, door de bank genomen, voor de economische groei dus niet hebben.

De hogere groei van jonge bedrijven is geen toeval. Ze maken bijvoorbeeld intensiever gebruik van de modernste digitale technologieën, onder andere omdat ze niet vastzitten aan verouderde *legacy*-systemen. Daarnaast hebben ze de flexibiliteit om een personeelsbestand op te bouwen met expertise in de nieuwste technologieën. En ze hebben de vrijheid om zich te vestigen in sectoren met het meeste toekomstperspectief – zonder last van verzonken kosten of verplichtingen aan bestaande klanten en toeleveranciers. Een recent onderzoek van de OESO bevestigt dit beeld: startups en scale-ups implementeren vaker dan gemiddeld technieken op basis van kunstmatige intelligentie – ondanks de schaalvoordelen die juist grote volwassen bedrijven normaal gesproken hebben in het gebruik van IT.[79]

Kortom, startups en scale-ups zijn wendbaar en dat is voor gevestigde ondernemingen vaak lastig

77 J. Haltiwanger, R. Jarmin, R. Kulick en J. Miranda, 'High-Growth Young Firms', in: *Measuring Entrepreneurial Businesses: Current Knowledge and Challenges* (University of Chicago, 2017).

78 Erik Hurst en Benjamin Wild Pugsley. 'What Do Small Businesses Do?', in: *Brookings Papers on Economic Activity* 42.2 (2011) 73-142.

79 F. Calvino et al., 'Identifying and characterising AI adopters: A novel approach based on big data', in: *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, No. 2022/06 (OECD Publishing, Paris) https://doi.org/10.1787/154981d7-en.

te evenaren. Het gevolg is 'creatieve destructie': het marktaandeel van jonge bedrijven neemt toe, en de productiviteit groeit.

Radicaal innoveren

De creatieve destructie door bedrijfsdynamiek is cruciaal voor de verspreiding van de nieuwste technologie. Voor groei op de lange termijn is *innovatie* echter het belangrijkst. Met innovatie bedoel ik: het uitvinden van volledig nieuwe technologieën en producten. Dat kan binnen Nederland gebeuren, maar ook in het buitenland. Innovatie is immers een internationaal proces waarin we zowel aan het buitenland verdienen en het buitenland aan ons.

Jonge bedrijven spelen ook in dit proces een belangrijke rol. Het deel van de start-ups en scale-ups dat investeringen doet in onderzoek en ontwikkeling, investeren gemiddeld meer (naar ratio van omzet) dan volwassen bedrijven.[80] Bovendien investeren ze effectiever: uitvinders die voor jonge ondernemingen werken komen vaker met baanbrekende ideeën, en die ideeën hebben meer *spill-overs* naar de rest van de economie. Recente Amerikaanse bevindingen onderstrepen dit: onderzoekers die bij jonge ondernemingen werken, produceren meer patenten – en hun innovatiekracht neemt af zodra ze overstappen naar een gevestigde onderneming.[81]

---

80 Daron Acemoglu, Ufuk Akcigit, Harun Alp, Nicholas Bloom en William Kerr, 'Innovation, Reallocation, and Growth, in: *American Economic Review* 108 (11, 2018) 3450–91.

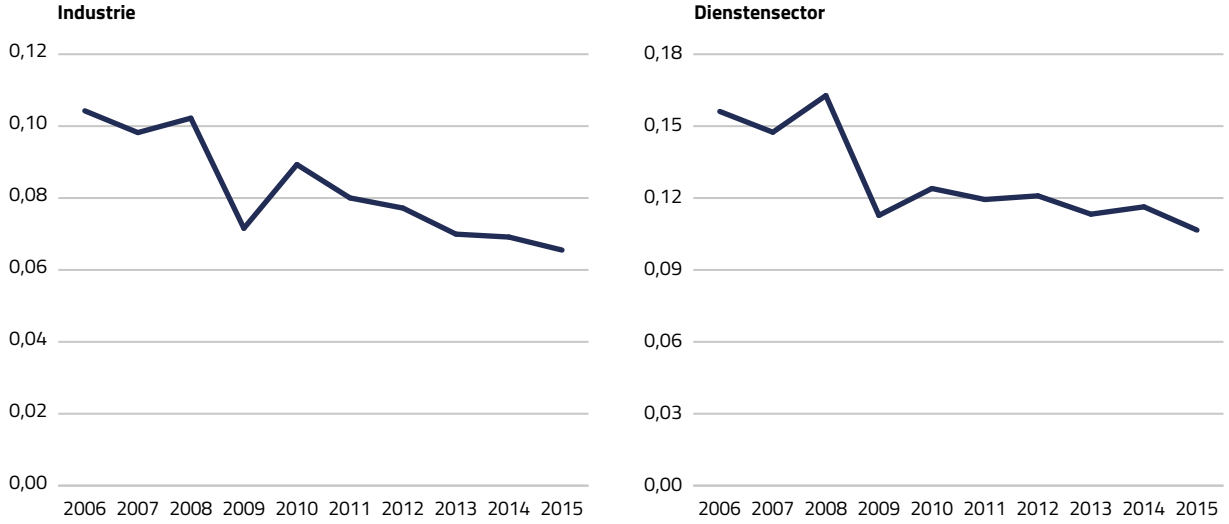
81 Ufuk Akcigit en Nathan Goldschlag, *Where have all the 'creative talents' gone? Employment dynamics of US inventors* (No. w31085. National Bureau of Economic Research, 2023).

Daarnaast zijn het jonge bedrijven die de richting van hun innovatieve investeringen als eerste omslaan naar sectoren waar kansen ontstaan. Net als bij de verspreiding van technologieën geldt dat ze wendbaarder zijn, omdat ze nog geen verzonken kosten hebben in oude industrie. Een goed voorbeeld hiervan zijn investeringen in 'groene' technologie. Sinds de jaren '90 waren het vooral startups en scale-ups die de omslag maakten naar het produceren van minder vervuilende producten.[82] Het is niet voor niets dat nieuwkomer Tesla als eerste autofabrikant elektrisch rijden tot een succes wist te maken. Dat maakt dit soort innovaties overigens ook kwetsbaarder voor tegenslagen: tijdens de financiële crisis daalde de groei van groene innovaties veel harder dan innovaties waarin juist volwassen bedrijven de boventoon voeren.[83]
In de jaren die daarop volgden, is het aandeel groene innovaties door jonge bedrijven niet hersteld; tegenwoordig voeren bedrijven zoals Exxon Mobil in klimaatinvesteringen de boventoon.

Bedrijfsvergrijzing

Anno 2025 is het positieve effect van startups en scale-ups op productiviteitsgroei harder nodig dan ooit. Die groei is de laatste jaren namelijk bedroevend laag. Voor 2005 waren we gewend aan een groei van 1 à 2 procent per jaar, maar sindsdien is de productiviteit nauwelijks toegenomen. Daarmee behoort Nederland tot de zwakst presterende rijke landen; alleen in Zuid-Europese landen zoals Frankrijk en Italië groeide de productiviteit nog minder.
Juist nu we de innovatiekracht van jonge bedrijven kunnen gebruiken, hebben startups en scale-ups het extra lastig. Uitgebreid onderzoek van het CPB laat zien dat sinds 2006 en 2016 het percentage nieuwe bedrijven (exclusief ZZP'ers) vrijwel constant daalde, zowel in de industrie als in de dienstensector (zie figuur 27[84]). Bovendien nam het percentage kleine bedrijven dat weet door te groeien tot middelgroot of grootbedrijf af.[85] En hoewel durfkapitaal in Amsterdam een groeiende startup-scene creëert, blijft het aantal Nederlandse toetreders dat internationaal op grote schaal doorbreekt beperkt, met voorbeelden als Ayden en Booking.com als belangrijke uitzonderingen.

Figuur 27. Toetreding van nieuwe bedrijven in de maakindustrie en de dienstensector als percentage van het geheel aantal bedrijven. Toetredingspercentage in de maakindustrie (links) en dienstensector (rechts).



82 P. Aghion, A. Bergeaud, M. de Ridder, J. van Reenen, *Lost in Transition* (CEP Working Paper 2024).

83 M. de Ridder, 'R&D Investeringen Jagen Groei Productiviteit Niet Altijd Aan', in: *Economische en Satatistische Berichten* 109 (4837S, 2024) 100-103.

84 Toetredingspercentage in de maakindustrie (links) en dienstensector (rechts). Afkomstig uit: D. Freeman, L. Bettendorf, G.H. van Heuvelen en G. Meijerink, *CPB Working paper* (2021). Doi: https://doi.org/ 10.34932/r41f-2221

85 G. Meijerink, G.H. van Heuvelen, L. Bettendorf, 'De bedrijfsdynamiek in Nederland vertraagt', in: *Economische en Statistische Berichten*, 104 (4779, 2019), 520-523. Voor een recente update van deze analyse, zie: E. van Bezooijen en L. Bettendorf, 'Steeds Minder Banen Geschapen en Vernietigd in Nederland', in: *Economische en Statistische Berichten* (te verschijnen in 2025).

Ook in de rest van Europa neemt het aantal jonge bedrijven af.[86] In de Verenigde Staten was de trend in het aantal startups lange tijd ook dalend, alhoewel het aantal nieuwe bedrijven daar sinds 2020 plots lijkt toe te nemen. Bovendien is het marktaandeel van startups en scale-ups in werkgelegenheid daar ruim twee keer zo hoog als het Europees gemiddelde.

Randvoorwaarden

Waarom is het ondernemingsklimaat voor starters en doorgroeiers verslechterd? Sommige oorzaken zijn structureel. Zo is in vrijwel alle ontwikkelde economieën het geboortecijfer sinds de jaren '60 gedaald. Omdat ondernemers gemiddeld jong beginnen, betekent een dalende groei van de beroepsbevolking ook een daling van het aantal nieuwe bedrijven. Die correlatie is bijvoorbeeld tussen verschillende Amerikaanse regio's duidelijk zichtbaar.[87]

Maar beleid kan toch een grote rol spelen, met name door de randvoorwaarden voor jonge bedrijven te verbeteren. Randvoorwaarden zijn bijvoorbeeld verzwakt door het toenemend gebruik van digitale technologieën. Wie als eerste investeert in IT en data-analyse, kan marktaandeel veroveren en behouden. Daardoor is het toetreden voor start-ups veel lastiger geworden.[88] Schaalgrootte kan gevestigde bedrijven helpen om als eerste toegang te krijgen tot de nieuwste technologieën van hun toeleveranciers. Het is daarom belangrijker dan ooit dat de ACM (toezichthouder Autoriteit Consument en Markt) en haar *peers* in het buitenland het speelveld gelijk houden.

Daarnaast zijn er aanwijzingen dat toenemende regeldruk de vaste kosten van kleine ondernemingen verhoogt. Complexe wet- en regelgeving rond privacy of milieu is door grote, gevestigde spelers met juridische afdelingen misschien nog wel te absorberen, maar ontmoedigt starters. Hetzelfde geldt voor wetgeving die het lastig maakt werknemers flexibel in dienst te houden. Flexibele krachten zijn voor startups cruciaal, omdat juist jonge bedrijven snel moeten kunnen opschalen of afbouwen naargelang hun groeikansen en resultaten veranderen. Omdat bedrijven de eerste jaren veel onzekerheid ervaren, helpen flexibele contracten hen om snel te reageren op nieuwe marktomstandigheden zonder langdurige verplichtingen aan te gaan.

"Complexe wet- en regelgeving rond privacy of milieu ontmoedigt starters. En maak de aanvraag voor subsidies niet te kostbaar of tijdsintensief"

Dat toenemende regeldruk en strengere regels rond flexwerk een negatief effect hebben op jonge bedrijven betekent natuurlijk niet dat regels niet nuttig zijn. Maar het is wel relevant om het effect van regeldruk op startups altijd mee te nemen in beleidskeuzes.

Ook bredere randvoorwaarden zijn van belang. Zo is er groeiend bewijs dat de financiële positie van twintigers en dertigers een effect heeft op ondernemerschap. Leningen uit de studententijd verkleinen bijvoorbeeld de kans dat een Amerikaan gaat ondernemen.[89] De verhoging van het collegegeld in landen als het Verenigd Koninkrijk of het afschaffen van de Nederlandse studiefinanciering kunnen een vergelijkbaar effect hebben. Ook maken hogere salarissen voor jonge professionals ondernemerschap minder aantrekkelijk.[90]

Tot slot is het belangrijk dat jonge, succesvolle bedrijven voldoende financiering kunnen bemachtigen om door te groeien. Dat is lang niet altijd het geval. De meerderheid startups en scale-ups investeren in eerste instantie bijvoorbeeld niet in onderzoek en ontwikkeling, onder andere omdat dit soort investeringen lastiger te financieren is.[91] Dat maakt subsidies voor onderzoek en ontwikkeling, de klassieke vorm van innovatiebeleid, juist bij jonge bedrijven minder effectief. Het gebrek aan

86 F. Calvino, C. Criscuolo en C. Menon, *No Country for Young Firms? Start-up Dynamics and National Policies* (OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, April 2016).

87 F. Karahan, B. Pugsley en A. Şahin, 'Demographic Origins of the start-up Deficit', in: *American Economic Review* 114 (7, 2024) 1986-2023.

88 Maarten de Ridder, 'Market Power and Innovation in the Intangible Economy' in: *American Economic Review* 114 (1, 2024) 199–251.

89 Marta Morazonni, *Student Debt and Entrepreneurship in the US* (Working Paper 2024).

90 Sergio Salgado, *Technological Change and Entrepreneurship* (Working Paper, 2020).

91 P. Ottanello en T. Winberry, *Investment, Innovation, and Financial Frictions* (NBER Working Paper, 2025).

aantrekkelijke financiering is bovendien de belangrijkste reden dat succesvolle Europese tech-startups vaak verhuizen naar de Verenigde Staten.[92]

Industriebeleid met oog voor starters

Door randvoorwaarden te verbeteren kan het aantal startups en scale-ups omhoog, en dat zou een serieuze rol kunnen spelen in het aanjagen van de Nederlandse economische groei.
Toch is dat niet de toon van het recente macro-economisch debat. Daarin valt juist de term 'industrie-politiek' weer vaak. Dat is een rechtstreeks gevolg van het rapport van Mario Draghi over groei in Europa, waarin werd geconstateerd dat Europese investeringen achterblijven bij de Verenigde Staten, en dat Europese startups onvoldoende weten op te schalen.
Alhoewel die diagnose juist is, bestaat het risico dat dit soort beleid onbedoeld nadelige effecten hebben op de randvoorwaarden voor ondernemers. Zo zijn er aanwijzingen dat grote bedrijven veel beter in staat zijn om van subsidies gebruik te maken dan kleine bedrijven.[93] Dit zou de drempel voor markttoetreding voor jonge bedrijven kunnen verhogen. Dat kunnen beleidsmakers voorkomen door er bijvoorbeeld voor te zorgen dat een aanvraag voor subsidies niet te kostbaar of tijdsintensief is. Daarnaast is het cruciaal dat beleid van de overheid reageert op de structurele tegenwind van ondernemerschap.

In een wereld waarin er minder jonge mensen zijn, is het extra belangrijk dat ondernemerstalenten de kans krijgen om hun ideeën op de markt te zetten. Belemmeringen zoals studieschuld of beperkte financiële steun vanuit iemands ouders zouden daarbij geen obstakel mogen vormen, en zijn dus aandachtspunten voor beleid.
Schaalvoordelen zijn een onmiskenbaar onderdeel van de digitale economie, en het is prima als de gemiddelde onderneming daardoor groter wordt. Tegelijkertijd kan actief mededingingsbeleid helpen waarborgen dat ondanks die schaalvoordelen innovatieve toetreders niet uit de markt worden geprijsd en dat creatieve destructie de productiviteit blijvend laat groeien.

92 Hugo Reichardt en Ricardo Reis, *Why Are Firms More Productive in the US than in the EU?* (Working paper, 2025).

93 Chiara Criscuolo, Ralf Martin, Henry G. Overman en John van Reenen. 'Some Causal Effects of an Industrial Policy', in: *American Economic Review* 109 (1, 2019) 48–85.

Dr. Maaike Lycklama à Nijeholt, lector Finance & Business Innovation aan Hogeschool Rotterdam en universitair docent Financiering aan Nyenrode Business Universiteit

Succesvol ondernemen in een snel veranderende omgeving

Strategieën voor het mkb en de ondersteunende rol van de overheid – inzichten uit de praktijk

Manoeuvreren in een dynamische omgeving

Het midden- en kleinbedrijf (mkb) opereert in een dynamische omgeving die vraagt om voortdurende aanpassing om relevant en toekomstbestendig te blijven. Ondernemers staan voor grote uitdagingen: technologische ontwikkelingen, arbeidsmarktkrapte, geopolitieke spanningen en de noodzaak tot verduurzaming. Technologie biedt kansen zoals automatisering en inzet van AI, maar vraagt ook om forse investeringen en brengt risico's met zich mee. De krapte op de arbeidsmarkt is een structureel knelpunt: 61 procent van de mkb'ers ervaart personeelsgebrek, vooral in sectoren als bouw, zorg, horeca en zakelijke dienstverlening.[94] Eén op de vijf ondernemers moet hierdoor productie beperken[95], terwijl stijgende loonkosten de winstgevendheid onder druk zetten. Geopolitieke spanningen zorgen voor onzekerheid in handelsstromen en toeleveringsketens. Tegelijkertijd dwingt regelgeving tot verduurzaming, wat investeringen vergt maar essentieel is voor toekomstbestendigheid. Sommige mkb-bedrijven weten deze uitdagingen te benutten als kans, terwijl anderen vooral worstelen. Dit roept de vraag op wat succesvolle bedrijven onderscheidt, wat anderen daarvan kunnen leren en welke rol de overheid kan spelen in het faciliteren van deze transitie. Dit essay[96] richt zich op de praktische kant van deze vragen. Het onderzoekt welke strategieën en keuzes bijdragen aan succesvol ondernemen en hoe ondernemers zich kunnen laten inspireren door *best practices* binnen hun sector. Ook gaat het in op de rol die de overheid hierbij kan innemen.

Kenmerken van succesvolle mkb-ondernemingen

Succesvolle mkb-bedrijven onderscheiden zich door hun **durf om te experimenteren** en te leren van fouten. Fouten worden niet gezien als falen, maar als kansen om te vernieuwen.[97] Door voortdurend te blijven uitproberen, dagen deze bedrijven de status quo uit en ontwikkelen ze een duurzaam concurrentievoordeel. Dit vermogen om zichzelf telkens opnieuw uit te vinden maakt hen wendbaar en beter voorbereid op veranderingen in hun omgeving. De voorbeelden zijn uiteenlopend: van een snackbarketen die experimenteerde met dikkere patatten tot een maritiem bedrijf dat AI inzet om autonoom varen mogelijk te maken. Wat deze bedrijven kenmerkt, is hun vermogen om te balanceren tussen het benutten van bestaande processen en het verkennen van nieuwe mogelijkheden – ook wel ambidextrie genoemd.[98] Ze optimaliseren hun huidige bedrijfsvoering, terwijl ze strategisch nadenken over de toekomst. Deze combinatie van korte- en

94 CBS, KVK, EIB, MKB-Nederland en VNO-NCW, *Conjunctuurenquête Nederland* (7 mei 2025).

95 Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). *Twee derde van de ondernemers ervaart personeelstekort* (30 mei 2025) https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2025/22/twee-derde-van-de-ondernemers-ervaart-personeelstekort.

96 Dank aan Sybe Stuij en Arjen van Klink voor hun waardevolle feedback.

97 P.L. Iske, 'Instituut voor Briljante Mislukkingen: waarom experimenteren en falen essentieel zijn voor innovatie', in: *Business Contact* (2019).

98 N. Cannaerts, 'Ambidexterity: hoe de urgentie in volle coronacrisis steeds luider wordt', in: *Tijdschrift voor HRM* (2020). Geraadpleegd van https://tijdschriftvoorhrm.nl/ambidexterity/ 1

langetermijn-focus vergroot hun verandervermogen en maakt hen toekomstbestendig.[99]

Een **lerende organisatiecultuur** speelt hierin een cruciale rol. Experimenteren en bijsturen zijn vanzelfsprekend, en medewerkers worden actief betrokken bij veranderingen. Ze dragen ideeën aan, begrijpen de urgentie en voelen zich mede-eigenaar van de transitie. Dit versterkt niet alleen het succes van innovaties, maar ook de veerkracht van de organisatie. Veerkrachtige mkb-bedrijven weten zich staande te houden in moeilijke tijden en komen er vaak sterker uit. Tijdens de COVID-crisis bleek dat juist deze bedrijven nieuwe verdienmodellen ontwikkelden en beter voorbereid zijn op toekomstige uitdagingen, zoals klimaatverandering.[100]

Een ander belangrijk kenmerk is de **mensgerichte benadering**. Medewerkers worden niet gezien als kostenpost, maar als waardevolle investering. In plaats van te bezuinigen investeren deze bedrijven in ontwikkeling, betrokkenheid en werkgeluk. Onderzoek toont aan dat organisaties met tevreden medewerkers beter presteren op innovatie, klanttevredenheid en winstgevendheid.[101]

---

99 M.F. van Assen, 'Empowering leadership and contextual ambidexterity – The mediating role of committed leadership for continuous improvement', in: *European Management Journal* 38 (3, 2020) 435–449. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.002

100 F. Rolvink Couzy, M. Buijs, S. Duijn, I. Laane, N. Menkveld, A.J. Swart en G. Westerhuis, *Sectorprognoses* (ABNAMRO, 17 december 2020). https://www.abnamro.nl/nl/media/sectorprognoses_17_december_2020_tcm16-95105.pdf

101 J.K. Harter, F.L. Schmidt en T.L. Hayes, 'Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis', in: *Journal of Applied Psychology* 87 (2, 2002) 268–279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Tot slot valt op dat succesvolle mkb-bedrijven vaak kiezen voor **decentraal leiderschap**. In plaats van top-down aansturing krijgen medewerkers ruimte om zelf beslissingen te nemen. Dit vergroot hun betrokkenheid, versnelt processen en maakt de organisatie flexibeler. Hoewel mkb-bedrijven door hun omvang vaak korte lijnen hebben, is een platte structuur niet vanzelfsprekend. Veel bedrijven zijn nog sterk afhankelijk van de eigenaar-ondernemer, wat kan leiden tot impliciete hiërarchie en weinig ruimte voor tegendenken.[102] Juist het loslaten van die centrale sturing en het delen van verantwoordelijkheid blijkt essentieel voor het adaptief vermogen in complexe omgevingen.[103]

Wat kunnen mkb-ondernemers doen om succesvoller te worden?

Uit het bovenstaande blijkt dat succesvolle mkb-bedrijven zich onderscheiden door een organisatiecultuur waarin leren en experimenteren vanzelfsprekend zijn. Dit vergroot hun verandervermogen en veerkracht. Hoewel veel ondernemers deze waarden onderschrijven, vinden zij het lastig om die in praktijk te brengen. De volgende aanbevelingen bieden hen daarbij houvast.

1. **Bouw een strategie rond *purpose, process en people***
   Een succesvolle mkb-strategie steunt op drie verbonden pijlers: *purpose* (waarom het bedrijf bestaat), *process* (hoe het werkt) en *people* (wie het werk doen). Als deze goed zijn afgestemd, ontstaat een samenhangende bedrijfsvoering die verandering mogelijk maakt.[104] *Purpose* gaat verder dan winst: het draait om de bredere impact op samenleving, klanten en medewerkers.[105] Zo kunnen ook thema's als duurzaamheid en innovatie integraal worden opgenomen in de bedrijfsvoering.[106] Dit maakt een krachtige duiding van de ontwikkelingsrichting en creëert draagvlak bij stakeholders.[107]
   Betrek medewerkers actief bij het vormgeven van deze pijlers. Zij weten wat werkt en wat niet. Zo zien zij helder waaraan ze bijdragen en voelen grotere verbondenheid. Dit zorgt voor een strategie die wordt gedragen én geleefd in de organisatie.
2. **Zet de medewerkers centraal: zij zijn het kloppend hart van de organisatie**
   Medewerkers vormen de kern van een succesvolle onderneming. Zij zijn het meest waardevolle kapitaal van de organisatie en een bron van creativiteit. Organisaties die investeren in hun mensen presteren significant beter dan vergelijkbare bedrijven. Eén van de manieren om hieraan vorm te geven is gedeeld leiderschap.
3. **Kies voor gedeeld leiderschap**
   Gedeeld leiderschap is een krachtige manier om het bedrijf aan te sturen. In plaats van één centrale leider wordt leiderschap gedeeld over meerdere personen of rollen binnen het team. Dit vergroot de flexibiliteit, benut de diversiteit aan talenten in een organisatie en versterkt de betrokkenheid van medewerkers. Onderzoek toont aan dat gedeeld leiderschap positief samenhangt met teamprestaties, vooral in complexe en dynamische omgevingen.[108] Het vraagt wel om een cultuur van vertrouwen en een duidelijke rolverdeling.
   De (voorheen) centrale leider moet anderen durven inschakelen op dimensies die hij zelf onvoldoende beheerst: bijvoorbeeld kansen laten verzamelen door een *business developer* of de inbedding in de organisatie overlaten aan een bedrijfsleider.[109]
4. **Geef soft controls een plek naast regels en procedures**
   Naast een sterke leercultuur kunnen *soft controls* mkb-bedrijven helpen om beter te presteren. In tegenstelling tot harde regels en procedures (*hard controls*), brengen *soft controls* een organisatie in

102 A.J. Reijenga, B. Rietdijk, H.A. van Klink en N.A. Kerstholt, *Get Smart: Lessons learned* (Kenniscentrum Business Innovation, Hogeschool Rotterdam, 2020). https://www.hogeschoolrotterdam.nl/onderzoek/projecten-en-publicaties/pub/get-smart-lessons-learned/5ccd711c-d12d-4ce7-9a3a-1b4ccc86aa02/

103 H. Mintzberg, *Structure in fives: Designing effective organizations* (Prentice-Hall 1983).

104 J. Davis, R. Smith en K. Lee, 'Strategic transformation process: Toward purpose, people, process and performance', in: *Organizational Management Journal* 7 (1, 2012) 45-62.

105 R. van Ingen, P. Peters, M. de Ruiter en H. Robben, 'Exploring the meaning of organizational purpose at a new dawn: The development of a conceptual model through expert interviews', in: *Frontiers in Psychology* 12, (artikel 675543, 2021).

106 T. Galpin, J.L. Whittington en G. Bell, 'Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability', in: *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 15 (1, 2015) 1-17.

107 M.E. Porter en M.R. Kramer, 'The big idea: creating shared value', in: *Harvard Business Review* 89 (12, 2011) 62-77.

108 Y.C. Tung en C.T. Shih, 'To lead or not? The role theory perspective on the moderating roles of transformational and laissez-faire leadership in shared leadership teams', in: *Asia Pacific Journal of Management* 42 (2, 2023) 633–660.

109 H.A. van Klink, J.O. Kroesen en A.J. Reijenga, 'Tijd en ruimte als dimensies van strategisch leiderschap in het mkb', in: *Tijdschrift voor Management & Organisatie* 79 (2, 2025) 3–19.

control door zich te richten op motivatie, integriteit, betrokkenheid en vertrouwen van de medewerkers. Ze stimuleren eigen initiatief en versterken de organisatiecultuur via gedeelde waarden. Bij *soft controls* wordt de missie en visie (de *purpose*) breed gedeeld en weten de medewerkers aan welke doelen zij een bijdrage kunnen leveren om hiernaar te leven. Te veel nadruk op *hard controls* kan leiden tot een starre organisatie. *Soft controls* geven juist ruimte en sturen positief gedrag en zelfsturend handelen. Ondernemingen die *soft controls* inbouwen zijn innovatiever en tonen meer creativiteit[110] en medewerkers ervaren meer werkplezier en zingeving.[111]

5. **Versterk het leervermogen in de organisatie**
   Om wendbaar te blijven in een snel veranderende omgeving, is het voor mkb-bedrijven essentieel om een lerende organisatie te ontwikkelen waarin leren en groeien vanzelfsprekend zijn. Een sterke leercultuur vergroot het vermogen van medewerkers om mee te bewegen met veranderingen en draagt bij aan het realiseren van strategische doelen. Veel ondernemers erkennen dit belang, maar vinden het lastig om hier concreet invulling aan te geven. Onderzoek van Van der Weide c.s.[112] en van drie hogescholen[113] biedt hen houvast door zes bouwstenen voor te leggen die samen een stevige basis vormen voor het versterken van de leercultuur.

> ***"Organisaties met betrokken medewerkers kennen een personeelsverloop dat 22 procent lager ligt dan gemiddeld, daarnaast presteren deze medewerkers 26 procent beter"***

   Per bouwsteen zijn interventies uitgewerkt. Zo kan de mkb-onderneming bijvoorbeeld aandacht geven aan de inhoud van werk van haar werknemers (zoals autonomie en taakvariëteit), ruimte en veiligheid om te ontwikkelen (zoals experimenteerruimte en leren van fouten) en samenwerkend leren en teamontwikkeling.
6. **Ga slim om met arbeidsmarktkrapte – bevlogenheid als troef**
   De arbeidsmarktkrapte vraagt van mkb-bedrijven om creatief om te gaan met hun personeelsbeleid. Het zal niet makkelijk zij om mensen van buiten te werven en bestaand personeel te behouden. Toch heeft het mkb een troef in handen: bevlogen medewerkers. Onderzoek laat zien dat bevlogenheid een krachtige invloed heeft op het behoud van personeel. Organisaties met betrokken medewerkers kennen een personeelsverloop dat 22 procent lager ligt dan gemiddeld. Daarnaast presteren deze medewerkers 26 procent beter en is hun afstemming met de organisatiedoelen 28 procent sterker.[114]
   De bovengenoemde maatregelen en de meestal persoonlijkere bedrijfscultuur in het mkb kunnen zorgen voor toegewijde medewerkers die zich verbonden voelen met de onderneming en daarmee voor de onderneming behouden blijven. Oplossingsrichtingen waaraan mkb-bedrijven verder kunnen denken zijn: het zelf intern opleiden van medewerkers (wat gedeeltelijk al gebeurt door het versterken van het leervermogen), het benutten van onderbenut arbeidspotentieel (zoals oudere werknemers of zij-instromers), en het inzetten van digitalisering om werk efficiënter én aantrekkelijker te maken. Ook deze stappen vragen om experimenteerruimte.

110 D. Meurs, M. Born, Y. Grift, M. Lycklama à Nijeholt en J. Schippers, 'Informal human resource management and innovation: Insights from European SMEs', in: *International Small Business Journal* 43 (2, 2024). https://doi.org/10.1177/02662426241288719. M. Lycklama à Nijeholt, D. Meurs en G. de Jong, 'Futureproof met soft controls', in: *LoopbaanVisie - Themanummer: Toekomst van arbeid* (03, 2018).

111 D. Meurs, M. Born, M. Lycklama à Nijeholt en J. Schippers, 'Soft controls and employee well-being: An analysis of SMEs in Europe', in: *International Review of Entrepreneurship* 21 (3, 2023) 339–370.

112 J. van der Weide, L. Collou, S. Visschedijk, M. Vos en S. Corporaal, 'Bouwstenen van een integrale leercultuur: Wat is nodig in het mkb?', in: *Tijdschrift voor HRM* 25 (4, 2022) 1–25.

113 Hogeschool Windesheim (penvoerder), Saxion Hogeschool, Hogeschool Rotterdam en Universiteit Twente, *Leercultuur MKB versterken* (RAAK. MKB16.004, Regieorgaan SIA, 2022–2025). Geraadpleegd via https://www.sia-projecten.nl/project/leercultuur-mkb-versterken

114 Effectory, *De Bevlogenheidsindex Wereldwijde benchmarks, trends en strategieën voor het vergroten van medewerkersbevlogenheid* (Effectory, 2025). https://go.effectory.com/hubfs/NL%20guides%20and%20whitepapers/Rapport_De_Bevlogenheidsindex_NLD_2025.pdf

Rol van de overheid in het faciliteren van mkb-transities

Voor mkb-ondernemingen is het essentieel om te kunnen experimenteren, vernieuwen en leren van fouten. Dit vergroot hun innovatiekracht, verandervermogen en veerkracht en draagt bij aan een toekomstbestendige economie. De overheid speelt een cruciale rol in het scheppen van voorwaarden voor dit toekomstgerichte ondernemerschap. Hoewel de overheid al veel doet, blijkt uit gesprekken met ondernemers en onderzoek dat er ruimte is voor verbetering op vier belangrijke punten.

- **Consistente langetermijn-koers waarop het mkb kan bouwen.** Een stabiele en voorspelbare beleidslijn is van groot belang. Ondernemers moeten kunnen vertrouwen op een visie die kabinetsperiodes overstijgt, zodat zij robuust kunnen plannen en investeren. Transitiepaden moeten helder en haalbaar zijn, met duidelijke tussenstappen. Juist mkb-ondernemingen die vooruitlopen in verduurzaming en innovatie zouden erkenning en stimulans verdienen. De achterlopers zouden niet de maat moeten zijn. Het uitstel van emissievrije zones tot 2029 is een voorbeeld van beleid dat juist de voorlopers die al hadden voorgesorteerd en geïnvesteerd benadeelt.[115]
- **Betere vindbaarheid van regelingen en minder regels.** Om veerkracht en innovatie in het mkb te versterken is het essentieel dat ondernemers de ruimte krijgen om te experimenteren. Regelvrije zones en pilotprojecten bieden die ruimte: ze maken het mogelijk om nieuwe ideeën uit te proberen zonder direct vast te lopen in complexe regelgeving. Dit verlaagt de drempel om te vernieuwen en vergroot het leervermogen van bedrijven.

> ***"Mkb-bedrijven met nieuwe verdien-modellen komen moeilijk aan financiering door de vaak lange terugverdientijden en onzekere restwaarden en door traditionele, lineaire maatstaven die niet passend zijn."***

Tegelijkertijd is het belangrijk dat de administratieve lasten worden verlicht. Minder regels en duidelijkere kaders geven ondernemers meer tijd en energie om te focussen op hun kernactiviteiten en innovatie.

- **Regelingen oormerken voor het mkb.** De overheid heeft al flinke stappen gezet om specifiek voor het mkb regelingen te maken die hun transitie en verduurzaming helpen versnellen. Toch wordt door enkele mkb'ers genoemd dat beschikbaar gestelde subsidies soms snel vergeven zijn aan grote beursgenoteerde ondernemingen. De mkb-bedrijven vissen dan achter het net. Dit was bijvoorbeeld van toepassing op enkele grote verduurzamingssubsidies. Door bepaalde regelingen specifiek voor het mkb te maken, kan dit voorkomen worden.
- **Het financiële systeem en wet- en regelgeving moeten mee-veranderen.** Een belangrijk knelpunt voor mkb-bedrijven is de financiering van hun transities. Vooral duurzame, circulaire en innovatieve mkb-ondernemingen hebben moeite om bankfinanciering te krijgen, omdat het financiële systeem nog onvoldoende is afgestemd op hun nieuwe verdienmodellen.[116] Dit komt door de (nu nog) onzekerheid, de vaak lange terugverdientijden en onzekere restwaarden ervan. Verder worden deze verdienmodellen vaak beoordeeld aan de hand van traditionele lineaire maatstaven die hier niet passend zijn. De overheid kan hier

115 Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, *Perspectief op financiering van transities, innovatie en het mkb ter versterking van de Nederlandse economie: Hoofddocument.* (Rijksoverheid, 4 juni 2024). https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/06/04/bijlage-financiering-transities-en-innovatie-hoofddocument

116 Copper8, Circular Finance Lab en Planbureau voor de Leefomgeving (PBL), *Geld genoeg – maar niet voor circulaire bedrijven* (juni 2024) https://copper8.com/wp-content/uploads/2024/06/Rapport-Geld-genoeg-maar-niet-voor-circulaire-bedrijven-DEF.pdf

bijspringen met risicokapitaal, het verlagen van financieringsdrempels en het stimuleren van publiek-private samenwerking.[117]

- **Leven Lang Ontwikkelen: ministerie-overstijgende aanpak vereist.** Een krachtig middel dat de overheid kan inzetten om experimenteren en leren te bevorderen is aanscherping van haar beleid op een leven lang ontwikkelen (LLO). Zij kan dit versterken via een samenhangende, ministerie-overstijgende aanpak, waarbij onderwijs, werk, economie en sociale zaken gezamenlijk optrekken. Nu is de inzet vanuit verschillende ministeries versnipperd, wat afbreuk doet aan de effectiviteit.[118] Alleen dan ontstaat een robuust systeem waarin leren en ontwikkelen vanzelfsprekend en toegankelijk zijn voor ondernemers en hun medewerkers.
  Het triple helix-model, waarin overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen samenwerken, sluit hierop aan. Door praktijkgericht onderzoek, co-creatie en structurele samenwerking ontstaat een ecosysteem waarin mkb-bedrijven kunnen leren, innoveren en groeien. Onderwijs en onderzoek moeten daarbij niet als kostenpost worden gezien, maar als investering in het verdienvermogen van Nederland. Een integrale aanpak van leven lang ontwikkelen, ingebed in dit model, biedt een stevige basis voor duurzame mkb-groei en veerkracht.

117 Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, *Perspectief op financiering van transities, innovatie en het mkb ter versterking van de Nederlandse economie: Hoofddocument* (Rijksoverheid, 4 juni 2024). https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/06/04/bijlage-financiering-transities-en-innovatie-hoofddocument

118 Sociaal-Economische Raad (SER), *Zicht op leven lang ontwikkelen: Advies* (5 maart 2024) https://www.ser.nl/nl/actueel/zicht/op/art-llo-advies

De Comité-leden Hare Majesteit Koningin Máxima en Diederik Laman Trip waren actief aanwezig bij het Entrepreneurship Festival in Rotterdam. Daar werden vanuit de praktijk van het onderwijs de leerervaringen gedeeld over ondernemerschapsonderwijs. Hier zien we de koningin en prof. Justin Jansen van de Rotterdam School of Management na het plenaire deel lopen naar de gesprekken met docenten en studenten. Verderop in dit katern 4 een korte impressie van het festival.

Katern 4:

Voortgang programmalijnen Comité

In dit katern blikken we terug op wat het Comité voor ogen had en heeft gedaan in 2025. Het Comité werkt aan de hand van een aantal programmalijnen. Daaraan is gewerkt met werkbezoeken en andere publieke optredens, maar ook achter de schermen met (bestuurlijke) gesprekken en acties. Aangezien het Comité per 1 april 2026 formeel stopt met de werkzaamheden is in dit katern ook aandacht voor mijlpalen en resultaten van het Comité in de afgelopen jaren. In samenvatting, een meer uitgebreid verslag is te vinden in het Jaarbericht Staat van het mkb 2024 dat verscheen bij het 10-jarig jubileum van de jaarberichten van het Comité.

1. Mijlpalen 2007-2025

2007 Raad voor Microfinanciering
De Raad voor Microfinanciering wordt ingesteld om bij te dragen aan het verbeteren van de toegankelijkheid van microfinanciering voor kleine (startende) ondernemers.

2009 Oprichting Qredits
Op advies van de Raad voor Microfinanciering wordt Qredits opgericht om mkb-ondernemers te helpen aan kleine kredieten. Qredits biedt daarnaast tools en coahing aan ondernemers. Sinds 2015 is Qredits ook actief in Caribisch Nederland.

2011 Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering
Het Comité wordt opgericht om aandacht te blijven schenken aan microfinanciering maar ook aan bijvoorbeeld coaching en de relatie tussen landelijke organisaties en aan de aansluiting van nieuwe initiatieven.

2015 Lancering Staat van het MKB (CBS)
Er komt een jaarljks rapport over het mkb om het begrip over deze belangrijke groep bedrijven te vergroten. Dat is nodig, omdat steeds duidelijker wordt dat de kwaliteit van het mkb voor een groot deel bepalend is voor onze toekomstige welvaart, welzijn en samenhang in de maatschappij.

2016 Pilot FINK
Fink is een marktplaats voor mkb-financiering die ondernemers en financiers met elkaar verbindt. Via een gestandaardiseerde gegevensset kunnen ondernemers bij meerdere financiers tegelijk een aanvraag indienen. Fink heeft ook een rol in de doorverwijzing naar het juiste loket.

2018 Nederlands Comité voor Ondernemerschap
Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering wordt omgezet in het Nederlands Comité voor Ondernemerschap.

2019 Start O2LAB onder auspiciën van het Comité
De samenleving vraagt om ondernemende vaardigheden. Daarom wordt ingezet op beter en toegankelijker ondernemerschapsonderwijs. Via regionale O2LAB-hubs wordt samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven gestimuleerd om kennis en best practices te delen.

2020 Publicatie Herstel- en Groeiplan mkb
De coronapandemie legt veel bedrijvigheid stil. Om het herstel te versnellen stelt het Comité tien maatregelen op, verdeeld over drie programma's: Investeren in innovatie en groei, Ondernemende arbeidsmarkt, Productiviteitssprong ondernemers.

2021 Adviezen over financiering
Het Comité brengt verschillende adviezen uit op het gebied van financiering: briefadvies Q4C, adviezen over versterking van het eigen vermogen van het mkb, met een analyse door PWC.
Ook wordt de MKB-Diagnosetool gelanceerd door KVK en Qredits.

2022 Adviezen over dienstverlening en digitalisering
In het advies Dienstbare Dienstverlening beveelt het Comité, na een analyse door KplusV, onder meer aan om tot landelijke afspraken te komen en een specfieke aanpak voor verduurzaming, digitalisering en arbeidsmarkt.
Een analyse door Spark Optimus brengt behoeftes en barrières van het mkb op het terrein van digitalisering in beeld. Het Comité beveelt aan de digitalisering in het mkb te stimuleren. Op basis van werkbezoeken met de SER formuleert het Comité vijf aandachtspunten die cruciaal zijn voor het succes van een (vernieuwde) infrastructuur voor de arbeidsmarkt in het mkb.

2023 Samenwerken in netwerken
Het Jaarbericht 2023 gaat in op de kracht van samenwerking in netwerken van ondernemers, vooral ook in lokale en regionale netwerken. De Actieagenda mkb-dienstverlening gaat van start. Jaarbericht 2023 bevat het tienpuntenplan voor een arbeidsmarkt die werkt voor en in het mkb, over (I) mobiliteit van mensen gemakkelijker maken, (II) aantrekkelijker maken om werkgever te zijn en (III) ondernemers beter ondersteunen.

2024 Pleidooi voor doorbraken
Tussenbericht brengt potentieel van Nederlands mkb in beeld. Lustrumbijeenkomst: 10 jaar Staat van het mkb. Comité pleit in jaarbericht 'Perspectief op productiviteit' voor doorbraken om het verdienvermogen van het mkb te versterken.

2025 Van analyse en advies naar actie
Het Comité werkt naar het eindadvies in het jaarbericht 2025. Het CBS vernieuwt het dashboard van de Staat van het mkb. Gezant Menno Snel publiceert zijn eindadvies over het nationaal convenant mkb-financiering. DNB publiceert marktdata die ontwikkelingen op het gebied van bancaire en non-bancaire financiering in beeld brengen.

2. Inzet Comité in 2025

In het afgelopen jaar heeft het Comité de volgende focus gekozen.

Focus op het mkb

Door een verdiepende analyse te doen naar hoe het mkb de productiviteit kan verhogen, met extra aandacht voor de verschillen tussen de kopgroep en de rest. Deze analyse besteedt ook extra aandacht aan de dynamiek van zzp'ers. Het Comité richt zich minder op deze groep, maar hun rol is wel relevant voor de missie en duurzame groei van het mkb. Wat gebeurt er met deze krachten als zzp'ers stoppen? Kunnen we een bewuste beweging op gang brengen van zzp naar mkb?

Focus op samenwerking

De 'Staat van het mkb' is als data-analyse bedoeld als een breder samenwerkingsverband van datapartners. Tot op heden is het Comité de enige afzender, op basis van cijfers van het CBS en met ondersteuning van het ministerie van EZ. Het Comité heeft daarom in aanloop naar het Jaarbericht 2025 de samenwerking gezocht met diverse partners. Dit jaar hebben TNO, RABO Research, UWV, CBS en het BAT-lab van EZ bijgedragen, bijvoorbeeld door het delen van data of door mee te denken over de analyse en aanbevelingen tijdens een expertsessie voorafgaand aan deze publicatie.

Focus op rol van ondernemers

Op de OndernemersTop van december 2024 is met een grote groep ondernemers en VNO-NCW/MKB-Nederland de dialoog gestart over wat de knelpunten en kansen zijn om te komen tot een sterk ondernemingsklimaat. Het Comité hecht hierbij belang aan wederkerigheid. De samenleving vraagt om een overheid die verantwoordelijkheid neemt, maar ziet daarin ook een rol weggelegd voor bedrijven. Het is aan het bedrijfsleven om die vraag waar te maken. Dit vergt ruimte en onderling vertrouwen. Ruimte om te kunnen investeren en experimenteren.

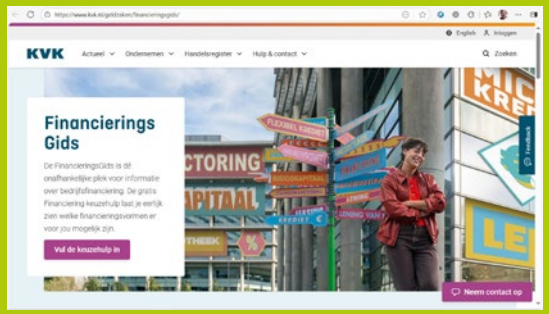
3. Voortgang programmalijnen

Het Comité hanteert vier zogeheten programmalijnen. In dit katern wordt de voortgang per lijn in kaart gebracht, waarbij beleidsontwikkelingen en activiteiten van het Comité worden toegelicht.

I: Toegang tot financiering

Onder leiding van gezant mkb-financiering Menno Snel zijn stappen gezet om de financieringsmarkt voor het mkb met een vermogensbehoefte tot 1 miljoen euro te optimaliseren.[119] Deze stappen worden gezet door partijen achter het Nationaal Convenant MKB-Financiering. Dit heeft onder meer geleid tot de lancering van de FinancieringsGids, een onafhankelijk platform dat ondernemers ondersteunt bij het vinden van passende financiering door informatie en door voorlichting te geven over verschillende financieringsvormen en aanbieders. Voor ondernemers

119 Kamerbrief over rapport 'Aanbevelingen ter verbetering van de MKB-Financiering tot € 1 mln' | Kamerstukken II, 2023/2024 32637, nr. 650.



Tijdens een KVK-ondernemersevent in AHOY werd de FinancieringsGids gelanceerd. Het ministerie van Economische Zaken heeft de uitvoering van dit nieuwe platform belegd bij de Kamer van Koophandel, ondersteund door publieke en semi-publieke organisaties zoals de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen, en door private organisaties zoals de banken én gecertificeerde alternatieve financiers (aangesloten bij de Stichting MKB-Financiering). De FinancieringsGids biedt op deze wijze ondersteuning aan ondernemers bij het vinden van passende financiering of een betrouwbare financieringsadviseur. Menno Snel analyseert scherp wat er nodig is. "Bancaire en alternatieve financiers hebben afgesproken dat ze zich verplichten om ondernemers die door de ene financier niet geholpen kunnen worden effectief door te verwijzen naar de andere financier die wél kan helpen." Die 'verplichte' doorverwijzing is cruciaal voor een doorbraak, maar moet in de praktijk nog bewezen worden.

die ondersteuning nodig hebben bij het indienen van hun aanvraag, zijn financieringsadviseurs op het platform te vinden.

Pilot Marktdata mkb-financiering

Voor het vormgeven van effectief beleid zijn data over en inzicht in het midden- en kleinbedrijf (mkb) van belang. Alleen zo kunnen de positie en uitdagingen van het mkb goed worden geduid. Het doel van de pilot Marktdata mkb-financiering is het ontwikkelen van een uniforme rapportage over mkb-financiering. Er ontstaat daarmee een completer beeld van de mkb-financieringsmarkt. Voor een blijvende meerwaarde is het van belang dat de pilot een structureel karakter krijgt.

II: Toegang tot talent

TOP Arbeidsmarktkrapte

Vrijdag 21 maart 2025 spraken de ministers van SZW, VWS, EZ en OCW over de arbeidsmarktkrapte. Ten behoeve van de Top Arbeidsmarktkrapte heeft het Comité *lessons learned* gedeeld met de minister van SZW.

Ondernemerschapsonderwijs

Op dinsdag 17 juni 2025 vond het O2LAB Erasmus Entrepreneurship Festival plaats (zie foto hiernaast). Het programma O2LAB heeft bewezen dat samenwerking mogelijk is én impact heeft – en juist daarom blijft het Comité pleiten voor structurele ondersteuning. Het is van belang dat ondernemerschapsonderwijs duurzaam wordt geborgd, zodat niet alleen de inzichten maar vooral ook de ontwikkelde methodes kunnen worden voortgezet en verder uitgebouwd.

"Ondernemen is een mentaliteit, maar je moet er ook wat voor kúnnen. Daarom is het zo belangrijk dat onze jongeren ondernemerschapsonderwijs krijgen. En dat onderwijsinstellingen, overheid en ondernemers dit onderwijs gezamenlijk en gecoördineerd organiseren in het curriculum van allerlei opleidingen", zo betoogde Comité-lid Diederik Laman Trip. Hij deed dat tijdens het O2LAB ErasmusEntrepreneurshipFestival in Rotterdam, voor een volle zaal en in bijzijn van Comité-lid koningin Máxima. O2LAB, eerder geïnitieerd door het Nederlands Comité voor Ondernemerschap, sloot tijdens dit festival een opbouwfase af en de ontwikkeling gaat dóór. Dat is hard nodig, want niets gaat vanzelf. Het festival gaf podium aan inspirerende O2LAB-projecten uit het hele land, stuk voor stuk voorbeelden van ondernemerschapsonderwijs in de praktijk. Het werd duidelijk hoe belangrijk het is dat er sterke lokale, regionale, nationale en internationale netwerken zijn waar kennis, ervaringen en goede voorbeelden kunnen worden gedeeld. Het klinkt als een open deur, maar zó werkt het. Alleen door goede samenwerking en de wil om dat te doen, lukt het om ondernemerschap te verankeren in ons onderwijs en jonge mensen te motiveren om met een goed idee te gaan ondernemen.

Leven Lang Ontwikkelen in Nederland

Voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt zijn vaardigheden minstens even belangrijk als diploma's. Om Nederland klaar te stomen voor de grote maatschappelijke en economische transities moeten onderwijsinstellingen, overheid, werknemers én ondernemers de krachten bundelen. Het Comité onderschrijft de inzichten die zijn opgesteld door de LLO-Katalysator als een basis voor een toekomstbestendige leer- en ontwikkelcultuur in Nederland:

- Praat niet óver het mkb, maar mét hen en in hun taal.
- Zet in op cyclisch ontwikkelen: werk, leer en innoveer in één beweging.
- Gebruik arbeidsproductiviteit als verbindend thema.
- Bouw aan regionale ecosystemen rond sectoren en ketens.
- Veranker LLO in de mkb-dienstverlening van morgen.
- Werk met een gedeelde agenda en gedeelde taal.[120]

III: Faciliteren van het mkb

Dienstverlening aan mkb

Naar aanleiding van het advies Dienstbare Dienstverlening is in 2023 de Actieagenda mkb-dienstverlening gestart.[121] Kwartiermaker Rob Schouten hanteert in de uitvoering een regionale aanpak. Het doel is vereenvoudiging van het aanbod, activering van de vraag en verbetering van de samenwerking tussen rijk en regio. Dienstverlenende organisaties zoeken de samenwerking. Zo wordt gewerkt aan een heldere rolverdeling van de KVK, RVO en ROM in verhouding tot EZ, provincies en regio's. In 2026 worden de plannen voor regionale ecosystemen verder uitgewerkt.

Structurele financiering voorzieningen regio

Het Comité pleit voor structurele financiering van een stabiele basis van voorzieningen in de regio, met de oproep om scherp te kijken of herfinanciering binnen het bestaande stelsel mogelijk is. Alleen met een stabiele basis van voorzieningen – als fundament voor het ondernemingsklimaat – kunnen partners ondernemers blijvend ondersteunen om te investeren in de toekomst van hun bedrijf. Daarbij moeten geslaagde initiatieven worden geborgd (denk aan O2LAB, NLgroeit, stichting MKB Financiering).

Lancering vernieuwd dashboard Staat van het mkb

Op 15 oktober 2025 vierden we de lancering van het Dashboard 'Staat van het mkb' bij het Centraal Bureau voor de Statistiek. Met de lancering is opnieuw een belangrijke stap gezet in het vergroten van inzicht in deze groep bedrijven. Namens het Comité sprak Eva Beekman-Sillen op dit feestelijke event. En ging daarbij in op de meerwaarde van tien jaar inzicht in het midden- en kleinbedrijf — van groot belang voor onze welvaart, welzijn en maatschappelijke samenhang.
Sinds 2015 breng het Comité het Jaarbericht gebaseerd op de cijfers van het CBS uit. Langetermijntrends zijn ontzettend waardevol – ook de minder positieve. Zo zien we dat de productiviteitsgroei achterblijft en de kloof tussen mkb en grootbedrijf, én tussen koplopers en het peloton binnen het mkb toeneemt. Deze cijfers helpen om hier aandacht voor te vragen.
Betrouwbare cijfers zijn onmisbaar voor goed beleid en gedegen advies. We waarderen de inzet van het CBS en de ondernemers die hun gegevens delen – dankzij hun openheid en vertrouwen kunnen wij het belang en de kracht van het mkb in onze adviezen zichtbaar maken.

IV: Versterken van arbeidsproductiviteit

De achterblijvende arbeidsproductiviteitsgroei en de gevolgen daarvan zijn inmiddels breed erkend. De vraag is hoe de productiviteit kan worden verhoogd. In dit Jaarbericht is hier veel aandacht voor.

Productiviteitsagenda en Productiviteitsraad

Het demissionaire kabinet heeft inmiddels een Productiviteitsagenda gepubliceerd, om de groei te bevorderen en de krapte op de arbeidsmarkt tegen te gaan. Het betreft maatregelen op terreinen als innovatie, bedrijfsfinanciering, digitalisering, onderwijs en arbeidsmarkt. Er zijn ook enkele specifieke maatregelen ten gunste van het mkb, zoals het vergroten van de toegang tot bedrijfsfinanciering en het sterker inzetten op digitalisering in het mkb via de zogenaamde EDIH's. Daarnaast wordt de oprichting van de Productiviteitsraad aangekondigd, die jaarlijks, in samenspraak met CPB, adviseert over bevordering van de productiviteitsgroei.[122]

120 https://www.llokatalysator.nl/llo-verhalen/versnellen-met-het-mkb/

121 https://open.overheid.nl/documenten/3ad94a5b-07f4-44db-925d-851de0a05146/file, https://open.overheid.nl/documenten/ronl-f433463efae820d381e4869807dfd37ac223df90/pdf

122 https://open.overheid.nl/documenten/5ac6bb33-86fb-459d-a231-115ac06589a2/file

Impact AI op middenbedrijf

De SER heeft geconstateerd dat de adoptiegraad van AI nog beperkt is, zeker in het midden- en kleinbedrijf (mkb). Zowel bij de ontwikkeling als de adoptie van AI is niet alleen aandacht nodig voor productiviteit, maar ook voor de kwaliteit van werk.[123]

EZ heeft een verkennend kwalitatief onderzoek gedaan naar de impact van AI op het middenbedrijf (50 tot 250 werkzame personen). Op basis van interviews met 25 bedrijven en 9 experts, waaronder het Comité, is onderzocht in hoeverre AI wordt toegepast, welke motieven en drempels bedrijven daarbij ervaren, en hoe de overheid hen hierbij zou kunnen ondersteunen.

De resultaten laten zien dat AI vooral wordt toegepast voor ondersteunende taken, maar nog beperkt geïntegreerd is in bedrijfsprocessen. Hierbij zijn er grote verschillen tussen sectoren en grootte van bedrijven. Efficiëntieverbetering wordt door bedrijven genoemd als belangrijkste motief voor de toepassing van AI. Tegelijkertijd worden drempels genoemd: gebrek aan inzicht wat AI oplevert voor hun bedrijf, onzekerheid over de meerwaarde, gebrek aan kennis en vaardigheden, en een beperkte data infrastructuur. Experts wijzen daarnaast op gebrek aan strategie vanuit de leiding van bedrijven, een beperkte kennisbasis en investeringsrisico's, wat de adoptie van AI bemoeilijkt. Bedrijven geven aan behoefte te hebben aan toegankelijke praktijkvoorbeelden, voorlichting, begeleiding en financiële middelen bij het verkennen van mogelijkheden van AI en de implementatie ervan.[124]

123 SER, *AI en werk, Samen naar een werkende toekomst met AI* (2025).

124 Dit onderzoek van EZ is begin november 2025 gepubliceerd tijdens het drukken van dit jaarbericht,

4. Werkbezoeken

Het Comité heeft een aantal werkbezoeken en publieke optredens gedaan om goed voeling te houden met ondernemers en bestuurders van ondernemers-netwerken en branches. Een aantal is hierboven al aan de orde gekomen, Hieronder nog een aantal, verteld vanuit de LinkedIn-posts van het Comité.

Dit jaarbericht is het laatste dat het Comité uitbrengt. In november 2024 verscheen de tiende editie. Ter gelegenheid daarvan organiseerde het Comité een lustrum-event met tientallen ondernemers, bestuurders en experts. Doel was om de teruglopende arbeidsproductiviteit te agenderen, en op te roepen tot het creëren van doorbraken. Het event vond plaats bij Priva in De Lier, waar Comité-lid Meiny Prins CEO en mede-eigenaar is.

Productiever door aanpassing organisatieprocessen

"Ondernemen is een kwestie van durven en uitproberen", zegt Heleen Wildvank-Hoekman, directeur van Hoekman-Roestvaststaal bv in Nieuwleusen. "We hebben nu een robot en geavanceerde snijmachines die 24 uur werken. We moesten een pas op de plaats maken, eerst onze organisatieprocessen verbeteren en onze mensen meenemen. Dat hebben we gedaan. En nu hebben we de stijgende lijn weer te pakken en zijn we productiever dan voorheen."

Ze vertelt haar verhaal tijdens een werkbezoek van Jacques van den Broek, voorzitter van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap, en Jacco Vonhof, voorzitter van MKB-Nederland. Zij zijn nieuwsgierig hoe bedrijven in het mkb zichzelf vernieuwen, hoe ze productiever kunnen worden en wat de rol van brancheorganisaties en ondernemersnetwerken hierbij is.

Issues op tafel in ondernemersnetwerken

Heleen: "Wij bespreken onze issues heel open met andere ondernemers." Dat gebeurt bijvoorbeeld bij het platform voor maakindustrie in Noordoost-Nederland IQonIQ. Directeur Mireille Kinket: "Met zo'n 20 bedrijven vormen we een collectief, delen we op een open manier kennis met elkaar over allerlei ondernemingsvraagstukken en zetten we onszelf met deze regio op de kaart." Ondernemer Thomas Brunink uit Hardenberg vult aan: "We helpen elkaar om *smart working* concreet te maken. Dan gaat het bijvoorbeeld over leiderschapsstijlen, digitalisering en mobiliteit van werknemers." Ook de Koninklijke Metaalunie is actief om ondernemers vooruit te helpen, onder andere met het programma Teqnow, brengt Wijnand Van Zanten in. Hij stelt ook: "De uitdaging is groot. Procesinnovatie is misschien wel belangrijker dan productinnovatie."

Hoe schaal je op?

De grote vraag van Van den Broek en Vonhof is: hoe schaal je initiatieven en hubs zoals IQonIQ in hun regio op? Hoe gaat IQonIQ meer ondernemers bereiken? Hoe worden we met z'n allen slimmer en productiever? Wat moet de overheid doen en laten? Een antwoord op deze vraag naar het vormgeven van gezamenlijke ambitie komt niet. Zoveel is wel duidelijk, er is werk aan de winkel: voor ondernemers, voor brancheorganisaties en ook voor de overheid.

Nieuwe technologie voor schoner water is kwestie van passie en samenwerking

"Water schoon en veilig maken door UV-licht, dát is wat wij doen", zegt Ton van Remmen. "Dus niet filteren, want dan houd je altijd wat over. Met onze methode breken we met geconcentreerd UV-licht bacteriën af, zodat die niet meer schadelijk zijn." Een van de toepassingen is te vinden in zwembaden; daar staan paarse kastjes van Van Remmen UV Technology die ervoor zorgen dat er geen chloor meer hoeft te worden gebruikt om het water te zuiveren. In het bedrijf staan ook grote installaties klaar, bedoeld voor waterbedrijven zoals Vitens.

Met zijn dochter Dorien Van Remmen runt Ton zijn bedrijf in het Overijsselse Wijhe. Vol passie vertellen ze hun verhaal en laten ze hun bedrijf met twintig werknemers zien tijdens een werkbezoek van Jacques van den Broek, voorzitter van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap, en Jacco Vonhof, voorzitter van MKB-Nederland.

Netwerk van specialisten en 'uitvinders'

Werken met UV-licht is een beproefde techniek, maar de manier waarop die bij Van Remmen is ontwikkeld en efficiënt wordt toegepast, is uniek. Ton: "We hebben drie medewerkers op R&D. We hebben om hen heen een netwerk van specialisten, van 'uitvinders'. Ook werken we nauw samen met kennispartners zoals de Water Alliance, met waterbedrijven zoals Vitens en Wetsus, European Centre of Excellence for Sustainable Water Technology. We zijn met ons bedrijf nu in de fase dat het accent meer ligt op sales en marketing. Daarbij hoort ook het opleiden van klanten, zodat die kunnen omgaan met onze producten." Een van de ketenpartners en leveranciers is Herwin Kemper, directeur van Bepacom BV in Raalte. Ton: "Wij zijn goed in de tech, het maken van goede kasten en panelen is een vak apart. Raalte is hier vlakbij. Je kent elkaar hè, zo werkt dat hier." Herwin, lachend: "Het paars produceren van die kasten was nog wel even een dingetje."

Groeien als bedrijf

Het gesprek met Van den Broek en Vonhof gaat daarna over groeien als bedrijf: hoe doe je dat en hoe maak je keuzes? Over financiering: lukt dat? Over subsidies: kom je er als ondernemer zelf uit of heb je hulp nodig van subsidiespecialisten? En over bedrijfsopvolging: is de regelgeving duidelijk? Ton en Dorien: "Ondernemen is een voorrecht, maar het brengt ook veel shit met zich mee." Het doet niets af aan de passie waarmee zij hun bedrijf runnen.

Water-industrie

"Wie water heeft, heeft de toekomst van de wereld in handen", stelt Ton. "Water is een exportproduct van Nederland. Het gaat dan vaak, te vaak, over watermanagement. Het begint met waterkwaliteit, met schoon water. De overheid moet meer doen om waterexpertise als exportproduct goed te organiseren en te profileren. Nu worden bedrijven die het goed doen vaak weggekocht door buitenlandse investeerders." Vonhof: "We zouden op dit issue industriebeleid moeten hebben, een eigen water-industrie."

Productiever worden door samenwerking grootbedrijven en mkb gaat niet vanzelf

Big Improvement Day is de dag om positiviteit en ondernemerschap te etaleren. Hoe kunnen we een 'boost' geven aan de arbeidsproductiviteit van bedrijven in Nederland? Dit is de kernvraag van het maandelijkse panelgesprek dat Pieter Waasdorp, directeur Ondernemingsklimaat van het Ministerie van Economische Zaken, organiseert en dat in januari 2025 programmaonderdeel was van de Big Improvement Day (BID) in het Circustheater in Scheveningen voor zo'n 500 toehoorders. In zijn panel: Jacques van den Broek (Comité), Steven Dhondt (TNO en KU Leuven) en Evelien de Vries (ASML).

Jacques van den Broek, voorzitter van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap: "Het gaat de laatste tijd veel over arbeidsproductiviteit. We zien een dalende trend. Nederland doet er goed aan te kiezen voor het stimuleren van hoogproductieve sectoren. Het goede nieuws is dat het mkb dan een toegevoegde waarde van 75 miljard euro kan creëren. Dat is essentieel voor het behoud van ons hoge niveau van welvaart en welzijn."

Nieuwe helden nodig

"We hebben 'nieuwe helden' voor het mkb nodig", zegt professor Steven Dhondt van TNO. Ten eerste omdat veel grote *corporates* zich al jaren meer op het buitenland richten en minder behoefte voelen om hun innovatieve kennis te delen met het mkb hier. En ten tweede omdat we de trend van de dalende groei van de arbeidsproductiviteit in onze economie moeten zien om te buigen. "We kunnen harder gaan werken, met slimmere mensen gaan werken, slimmer gaan werken of slimmer gaan samenwerken. De meeste winst zit in slimmer gaan samenwerken." Er staan nieuwe helden op en er ontstaan nieuwe hotspots waar ondernemers in het mkb zich aan kunnen optrekken, zo betoogt hij ook in een essay in het *Jaarbericht Staat van het mkb 2024*.

Uitlenen van personeel

ASML is een grootbedrijf dat wél de verbinding maakt met startups om zich heen. Evelien de Vries, bij ASML verantwoordelijk hiervoor, vertelt hoe dat gaat. "Startups hebben soms een probleem met een machine of iets anders, maar geen tijd of capaciteit. ASML leent dan gratis en voor niks een halve dag een paar medewerkers. Andersom werkt het ook. Jonge ASML'ers laten we stage lopen bij startups. Daar worden ze 'eigenwijzer' van, merken we als ze terugkomen. Zo help je elkaar verder. Het is belangrijk om als grote bedrijven startups te supporten."

Overheid, sluit slim aan op ondernemersnetwerken

"Ondernemers luisteren vooral naar ondernemers", zegt Van den Broek. "Daarom is NLgroeit ook zo belangrijk. Natuurlijk heeft de overheid ook een rol om te helpen bij het bouwen van kennisnetwerken, omdat dat lang niet altijd vanzelf gaat. Zorg dat je als overheid met je dienstverlening en informatie vindbaar en bereikbaar bent."

Colofon

Deze publicatie is een uitgave van:
Nederlands Comité voor Ondernemerschap

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap stimuleert ondernemerschap en versterkt het groeipotentieel van het midden- en kleinbedrijf (mkb) door trends en ontwikkelingen te monitoren en te duiden. Op basis van deze inzichten adviseert het Comité de minister van Economische Zaken.

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

Projectteam Jaarbericht
Job Teurlinx, projectleider
Anna van der Meij, redacteur en Comité-secretaris
Chris Sol, eindredacteur

Fotografie
Henriëtte Guest, Robin Utrecht, Chris Sol, Anna van der Meij, Barbra Verbij

Vormgeving en druk
Osage, Utrecht
Xerox Communicatie Services, Den Haag

Content van het Comité
Jaarberichten, adviezen en andere uitingen van het Comité zijn te vinden op:
www.bedrijvenbeleidinbeeld.nl
Nederlands Comité voor Ondernemerschap

Actuele feiten en cijfers over het mkb zijn te vinden op: www.staatvanhetmkb.nl.

Den Haag, november 2025