



# ONDERNEMEND UIT DE CRISIS: INVESTEREN IN INTELLIGENT HERSTEL

TUSSENBERICHT STAAT VAN HET MKB 2020

**De coronacrisis dwingt – na de noodzakelijke steunpakketten – tot maatregelen die gericht zijn op herstel van de economie.** Het Nederlands midden- en kleinbedrijf beleeft een zware tijd in een historisch harde recessie. Het steunbeleid van de overheid, dat nu nog veel bedrijven op de been houdt, is in de huidige omvang niet lang houdbaar. Wanneer de maatregelen aflopen, zal hoogstwaarschijnlijk een golf van reorganisaties en faillissementen volgen en dan zal de werkloosheid snel oplopen. Met de steun is uitstel gekocht van de grootste gevolgen van de coronacrisis, maar geen afstel. Het zou een misverstand zijn om te denken dat met steunmaatregelen werkgelegenheid structureel kan worden behouden; het zijn bedrijven die zorgen voor behoud en groei van banen.

**De coronacrisis maakt dat nu structurele veranderingen nodig zijn.** De economie heeft in de afgelopen jaren een hoogconjunctuur gekend, maar “onder de motorkap” waren er al structurele problemen, zo bleek eerder uit de Staat van het mkb. De Nederlandse economie had al problemen om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. De bedrijfsdynamiek nam af als gevolg van een niet goed werkende arbeidsmarkt en haperende productiviteitsgroei. Er was al een noodzaak om de weerbaarheid en wendbaarheid van het mkb te versterken, en deze noodzaak is alleen maar groter geworden. De coronacrisis maakt duidelijk dat we veel sneller en onder grote druk de arbeidsmarkt moeten moderniseren en innovatie in het mkb faciliteren. Daarom publiceert het Nederlands Comité voor Ondernemerschap nu dit tussenbericht, vooruitlopend op het jaarbericht dat in november verschijnt.

**Herstel van vertrouwen bij burgers en bedrijven is cruciaal.** Dit tussenbericht verschijnt op een moment waarop er nog veel onzekerheid is: we weten niet hoe de Covid19-pandemie zich ontwikkelt en hoe stevig de recessie uitpakt. We zien wel dat er grote verschillen zijn in de impact op sectoren en bedrijven. We constateren schade, maar er zijn ook (nieuwe) mogelijkheden. Het is belangrijk de blik te richten op de toekomst; er is geen andere keuze dan te werken aan herstel van vertrouwen bij consumenten en ondernemers.

**Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap formuleert vijf aanbevelingen om ondernemend uit de crisis te komen.** De aanbevelingen zijn gebaseerd op de analyses in de Staat van het mkb en op observaties en gesprekken in de afgelopen maanden:

- A. Bevorder intelligente transitie van steun naar herstel en maak daarbij onderscheid naar bedrijven met veel, gemiddeld en geen continuïteitsperspectief (segmentatie)
- B. Ondersteun bedrijven om beter inzicht in de noodzaak van aanpassing van hun bedrijfsmodel of –structuur te krijgen
- C. Stimuleer mobiliteit op de arbeidsmarkt en maak banengroei minder risicovol voor werkgevers
- D. Bouw een structuur van leven lang ontwikkelen voor werkenden en ondernemers
- E. Investeer in een klimaat van R&D, innovatie en vernieuwing gericht op arbeidsproductiviteits-groei in het mkb.

## AANBEVELINGEN VOOR INTELLIGENT HERSTEL VOOR HET MKB

### A. Bevorder intelligente transitie van steun naar herstel en maak daarbij onderscheid naar bedrijven met veel, gemiddeld en geen continuïteitsperspectief (segmentatie).

**De crisis heeft niet elke sector even hard geraakt en ook binnen sectoren zijn er verschillen.** Bij de transitie – afbouw van steun- en opbouw van herstelbeleid – moet rekening worden gehouden met verschillen: waar is steun nog nuttig en nodig, waar moeten maatregelen worden gericht op structurele aanpassingen?

Segmentatie kan bijdragen aan een intelligente transitie. De verschillende segmenten laten zien dat bedrijven een verschillende uitgangspositie hebben, op verschillende manieren door de crisis zijn geraakt en verschillende vooruitzichten (“outlook”) hebben. De segmenten vallen niet geheel samen met sectoren; zo zijn de meeste horecaondernemers geconfronteerd met een grote terugval (dip), maar hebben ze niet allemaal dezelfde vooruitzichten.

Segment	Sectoren waar bedrijven vooral te verwachten zijn
I. Stabiel en groeiend	Supermarkten, bouwmarkten, bezorgdiensten, online retail
II. Tijdelijke dip, (voorzichtig) positieve outlook	
a. Kleine dip	Bouw, installatiebranche
b. Grote dip	Kappers, schoonheidssalons, horeca
III. Tijdelijke dip, (onzekere tot) negatieve outlook	Toerisme, evenementen, horeca
IV. Fundamentele zorgen	Offline retail

Beleidsmakers kunnen een dergelijk segmentatiemodel, waarvoor we in de bijlage een eerste aanzet geven, gebruiken voor de inzet van beleidsmaatregelen. Het model kan worden verrijkt met (ramingen van) het aandeel van segmenten in de economie en de effecten van de crisis. Overigens kan de outlook voor verschillende bedrijfstakken – als de pandemie weer oplaait, het overheidsbeleid sterk verandert of de macro-economische ontwikkelingen – anders zijn dan nu in de ramingen verondersteld.

### B. Ondersteun bedrijven om beter inzicht in de noodzaak van aanpassing van hun bedrijfsmodel of –structuur te krijgen

**Er is meer tussen stutten en stoppen.** Bedrijven kunnen niet blijvend worden gesteund, dus dienen zij zelf na te gaan hoe zij kunnen floreren in de nieuwe omstandigheden. In veel gevallen zijn daarvoor aanpassingen nodig, bijvoorbeeld herstructurering, samenwerking of aanpassing van het bedrijfsmodel.

Het model voor duurzame productiviteitsgroei laat een aantal mogelijkheden zien om de productiviteit te verbeteren.

## Model voor duurzame productiviteitsgroei

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap gebruikte in het Jaarbericht 2019 een model voor duurzame productiviteitsgroei. Dit analysemodel laat zien aan welke knoppen ondernemers kunnen draaien om het verdienvermogen van hun bedrijf te vergroten. Bovendien toont het aan beleidsmakers welke factoren belangrijk zijn voor het verbeteren van het verdienvermogen van ondernemingen, en daarmee dus voor de structurele productiviteitsgroei:

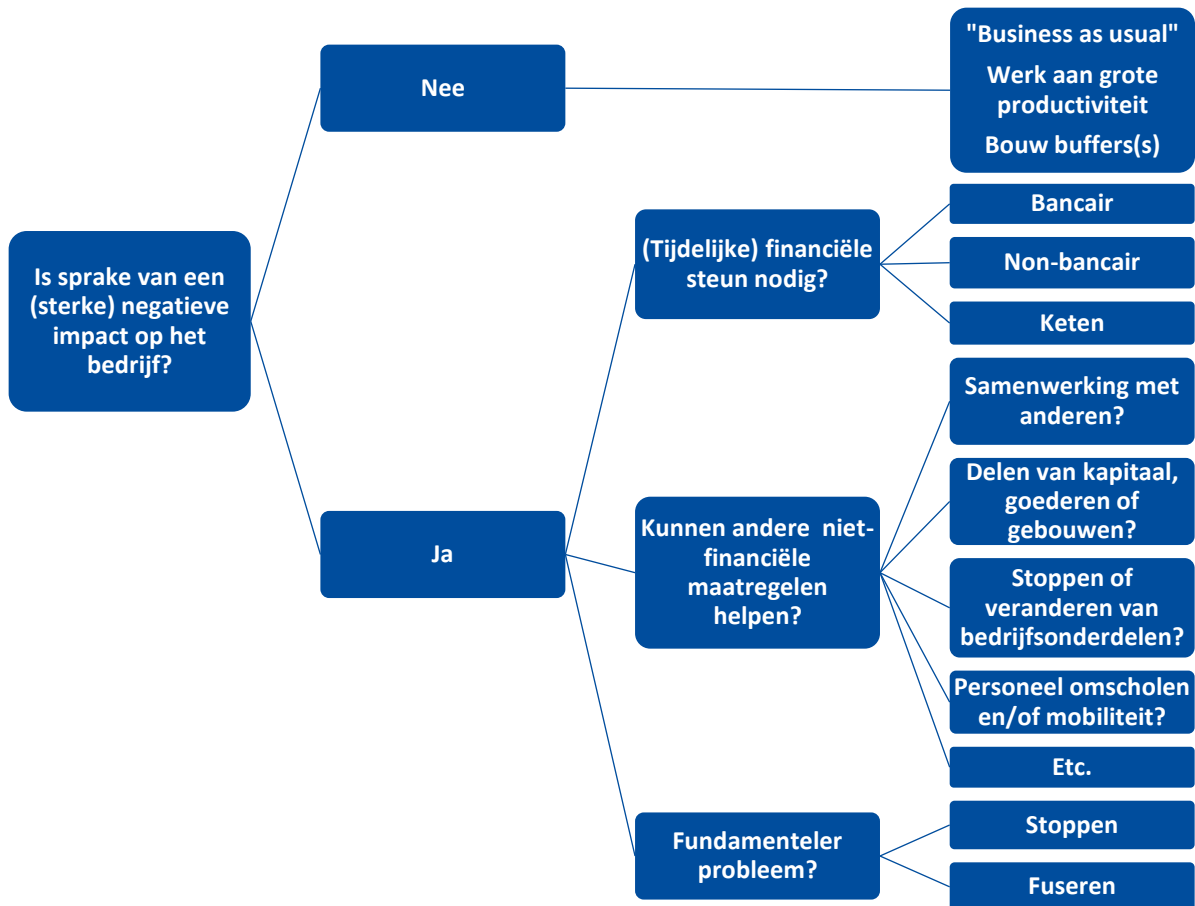


Het inzicht van ondernemers in de situatie en mogelijkheden van hun eigen bedrijf is voor verbetering vatbaar; de noodzaak hiertoe wordt in deze crisis opnieuw blootgelegd. Verbetering van dit inzicht kan hen ook helpen bij het aanvragen van financiering.

Een digitale tool kan ondernemers ondersteunen bij een zelfdiagnose: hoe staat mijn bedrijf ervoor (en in welk segment bevindt het zich) en wat staat mij te doen? Voor dit instrument wordt een *proof of concept* ontwikkeld, dat door intermediairs en overheidsinstanties ter beschikking kan worden gesteld. De overheid kan de verschillende partijen bij elkaar brengen, zoals accountants, banken, de Belastingdienst en de Kamer van Koophandel.

De tool past in een bredere aanpak, waarin ondernemers coaching en advies kunnen krijgen. Om onderwijs in ondernemerschaps- en ondernemende vaardigheden te versterken loopt sinds april 2019 het programma O2LAB.

Onderstaand schema laat zien met welke keuzes ondernemers te maken hebben waarbij een tool zou kunnen helpen. Hieruit blijkt ook dat de focus breder moet zijn dan financiële steun en maatregelen:



**C. Stimuleer mobiliteit op de arbeidsmarkt en maak banengroei minder risicovol voor werkgevers**

**Mobiliteit wordt cruciaal.** De stijging van de werkloosheid maakt het noodzakelijk om de werking van de arbeidsmarkt te verbeteren. Mobiliteit wordt cruciaal, binnen en tussen bedrijven, binnen en tussen sectoren. Het is belangrijk dat duidelijk is welke omstandigheden de mobiliteit nu belemmeren. Door deze belemmeringen weg te halen kan worden voorkomen dat de crisis onherstelbare schade aanricht op de arbeidsmarkt. In het Jaarbericht 2019 hebben we aandacht gevraagd voor het aantrekkelijker maken van

het aannemen van (vaste) werknemers en het verlagen van de werkgeverslasten. Daarbij kan gedacht worden aan:

- *Verlaging van marginale belastingdruk op arbeid*
- *Faciliteren van aanpassingen binnen arbeidscontracten, met oog voor eerlijke arbeidsverhoudingen*
- *Bevorderen van leven lang ontwikkelen (zie punt D.)*

Eerder kwamen de WRR en de Commissie-Borstlap met behartigenswaardige adviezen om de arbeidsmarkt te moderniseren. Deze adviezen zouden versneld ter hand moeten worden genomen. Zo zou het voorstel van interne wendbaarheid juist in de coronatijd kunnen helpen om bedrijven in staat te stellen banen te behouden: de Commissie-Borstlap adviseert het voor werkgevers eenvoudiger te maken om functie, arbeidsplaats en werktijd van werknemers aan te passen wegens bedrijfseconomische omstandigheden, als spiegelbeeld van de rechten die werknemers hebben op grond van de Wet flexibel werken.

#### D. Bouw een structuur van leven lang ontwikkelen voor werkenden en ondernemers

**Om de weerbaarheid en wendbaarheid van werkenden te vergroten dient ook versneld verder te worden gebouwd aan een structuur voor een leven lang ontwikkelen.** We deden hiervoor suggesties in het Jaarbericht 2019. Er zijn verschillende initiatieven en experimenten om de leercultuur te versterken, de crisis biedt het momentum om ook de structuur te versterken. Er zijn al verschillende initiatieven (zoals Actie-Agenda van de SER en de “doorbraken” van de Buitenboordmotor en het Skilling Consortium). Mogelijke denkrichtingen zijn:

- *Individuele leerrekeningen en leerrechten*
- *Bevorderen van samenwerking tussen bedrijven en onderwijsinstellingen*
- *Beschikbaarheid van scholing als voorwaarde voor subsidies.*
- *Inzetten van inkomensondersteuning voor bijdrage aan leerbudget*
- *Inzetten van ontslagvergoeding voor bijdrage aan individueel ontwikkelbudget*

#### E. Investeer in een klimaat van R&D, innovatie en vernieuwing gericht op arbeidsproductiviteitsgroei in het mkb

**Investerings in R&D en innovatie zijn cruciaal voor herstel.** Vernieuwingen kunnen de productiviteit verhogen en de concurrentiepositie versterken. De overheid dient daartoe een klimaat van vernieuwing te stimuleren. Het herstel na de crisis vraagt om een brede investeringsagenda, waarbij ook de belangen van marktdynamiek, innovatie en financiering van R&D en intellectueel eigendom worden meegenomen.

Bedrijven moeten zich kunnen aanpassen (starten, stoppen, groeien, krimpen). Innovatie kan worden gestimuleerd met bijvoorbeeld innovatievouchers, prijsvragen en innovatieve aanbestedingen. De

CPB-publicatie Kansrijk Innovatiebeleid en het rapport over innovatie uit de reeks van Brede heroverwegingen bieden aanknopingspunten om een klimaat van vernieuwing te scheppen.

Om ruimte te maken voor investeringen dienen de mogelijkheden voor financiering te worden uitgebreid.

- Het is nodig om in kaart te brengen welke belemmeringen er nu zijn voor financiering van innovatie, bijvoorbeeld voor gevallen waarin geen traditioneel onderpand kan worden gegeven.
- In het Jaarbericht 2019 vroegen we aandacht voor de verschillende fiscale behandeling van eigen en vreemd vermogen. Financiering met eigen vermogen en risicokapitaal kan aantrekkelijker worden gemaakt.
- Juist voor innovatie kunnen ook non-bancaire bronnen van financiering worden ingezet. Voorkomen moet worden dat de rol van banken bij steunverlening op de korte termijn in de weg staat aan een breed financieringsaanbod later.



### Nederlands Comité voor Ondernemerschap

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap zet zich in voor duurzame groei van het Nederlandse midden- en kleinbedrijf. Tot de taken behoren het monitoren van de ontwikkelingen in het midden- en kleinbedrijf en het doen van aanbevelingen. Op de website [www.staatvanhetmkb.nl](http://www.staatvanhetmkb.nl) worden de ontwikkelingen van het midden- en kleinbedrijf door het CBS bijgehouden. In november zal het Nederlands Comité voor Ondernemerschap hierover weer een jaarbericht publiceren.

Het Comité staat onder voorzitterschap van Harold Goddijn en bestaat verder uit Hare Majesteit Koningin Máxima, Barbara Baarsma, Diederik Laman Trip, Meiny Prins en Occo Roelofsen.

## Bijlage: Proeve van een segmentatiemodel

Segment	Beschrijving	Voorbeelden in	Perspectief onderneming	Perspectief overheid
I. Stabiel en groeiend	Bedrijven die voor de crisis al gezond waren en door de crisis nauwelijks geraakt zijn of zelfs omzetverbetering hebben behaald	Supermarkten, bouwmarkten, online retail	Consolidatie/groei <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe komen we tot (verdere) groei?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bevorderen van (door)groei</li> <li>Mobiliteit en scholing (instroom)</li> </ul>
II. Tijdelijke dip, (voorzichtig) positieve outlook <b>a. Kleine dip</b> <b>b. Grote dip</b>	Bedrijven die fundamenteel gezond zijn, tijdelijk geraakt zijn door covid19 maar gezonde vooruitzichten hebben a. Kleine dip: bedrijven die geen of nauwelijks steun nodig hadden b. Grote dip: bedrijven die hard zijn geraakt (of zelfs tijdelijk gesloten) en die zeker steun nodig hebben (gehad)	Bouw, horeca	Vernieuwing <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe kunnen we de draad weer oppakken?</li> <li>Zijn we voorbereid op evt. tweede golf (reserves en/of liquiditeit)</li> <li>Hoe lossen we opgebouwde schulden af?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiliteit en scholing</li> </ul>
III. Tijdelijke dip en onzekere tot negatieve outlook	Bedrijven die op zichzelf prima presteerden vóór de crisis, maar nu niet alleen fors geraakt worden, maar ook fundamentele zorgen hebben na de coronacrisis	Horeca, cultuur, evenementen, toerisme	Herijking van bedrijfsmodel (fusie, krimp, online) <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe betalen we (extra) financiering terug?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiliteit en scholing</li> </ul>
IV. Fundamentele zorgen	Bedrijven die voor de crisis al te maken hadden met forse uitdagingen en die door de crisis stevig zijn geraakt (omzetsdaling), waardoor de toekomstperspectieven zeer uitdagend zijn. Vaak bedrijven die al jarenlang niet of nauwelijks groeiden, waarbij de winstgevendheid minimaal was.	Retail (offline), sectoren met lage productiviteit	Keuze tussen stoppen of fundamentele verandering bedrijfsmodel <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe beëindigen we activiteiten? (verkoop/faillissement)</li> <li>Welk nieuw bedrijfsmodel kiezen we?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteunen strategische keuzes</li> <li>Mobiliteit en scholing (uitstroom)</li> </ul>