

# perspectieven

## Vertrouwen in ondernemers



WETENSCHAPPELIJK

INSTITUUT

VOOR HET CDA

Publicatie van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA.  
Het instituut heeft ten doel het (doen) verrichten van wetenschappelijke arbeid ten behoeve van het CDA op basis van de grondslag van het CDA en in aansluiting op het Program van Uitgangspunten. Het instituut geeft gedocumenteerde adviezen over hoofdlijnen van het beleid, hetzij op eigen initiatief, hetzij op verzoek vanuit het CDA en/of van de leden van het CDA in vertegenwoordigende lichamen.



Wetenschappelijk Instituut voor het CDA  
Postbus 30453, 2500 GL Den Haag  
Telefoon (070) 3424870  
Fax (070) 3926004  
Email [wi@cda.nl](mailto:wi@cda.nl)  
Internet [www.cda.nl/wi](http://www.cda.nl/wi)

ISBN-10 90-74493-47-5  
ISBN-13 978-90-74493-47-5  
2006 Wetenschappelijk Instituut voor het CDA

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
Beknopte samenvatting	7
Inleiding	13
<b>1 Ondernemerschap in Nederland</b>	<b>16</b>
Hedendaagse ontwikkelingen	17
Diversiteit	18
Starters	19
Faillissement	20
Inkomensverdeling	20
Ondernemerschap en maatschappelijk middenveld	21
Belang van ondernemingen	21
Conclusie	22
Familiebedrijven	23
<b>2 De ondernemer</b>	<b>24</b>
Profielschets	25
Aartsvaders	26
Persoonlijk betrokken	26
Geloof in eigen zaken	27
Geëngageerd	28
Gedreven	29
Conclusie	29
<b>3 De economische functie van ondernemen</b>	<b>30</b>
Economische theorie	31
Het toenemend belang van kleine bedrijven	32
Overgang van managementeconomie naar ondernemerseconomie	33
Globalisering, vergrijzing, werkgelegenheid en het mkb	35
Private investeerders	36
Wat is een onderneming?	37
Conclusie	38
<b>Nederland is een land van ondernemers</b>	<b>39</b>
<i>Geschiedenis van de Nederlandse economie</i>	39
<i>De culturele ondergrond van de Nederlandse economie</i>	41

<b>4 Ondernemerschap en samenleving</b>	<b>43</b>
Economische groei en inkomensverdeling	44
Kapitaal en arbeid	44
Van managementeconomie naar ondernemerseconomie	45
Meer risico en grotere inkomensverschillen	47
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	48
Ondernemerschap in maatschappelijke dienstverlening	49
De Maatschappelijke onderneming	50
Vernieuwing van instituties	51
Conclusie	54
<b>5 Conclusies en aanbevelingen: meer ondernemerschap gevraagd</b>	<b>55</b>
1. <i>Een cultuur van ondernemerschap</i>	56
2. <i>Minder, betere en samenhangende regels en toezicht</i>	57
3. <i>Verlichten lasten voor ondernemers</i>	59
4. <i>Financiering van ondernemingen</i>	59
5. <i>Aanpassingen op de arbeidsmarkt</i>	60
6. <i>Vernieuwing en innovatie</i>	62

## VOORWOORD

De afgelopen jaren heeft het Wetenschappelijk Instituut meerdere publicaties gewijd aan de veranderingen in de economie. Van innovatie, juist ook in collectief gefinancierde sectoren, tot ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, en van levenslang leren tot vermindering van bureaucratie. Deze onderwerpen werden behandeld tegen de achtergrond van vergrijzing en globalisering en de ontwikkeling richting een economie waarin kennis steeds belangrijker wordt. In dit rapport wordt specifiek ingezoomd op de ondernemer. Het belang is ook daarin gelegen dat ondernemerschap weer “in” is.

Met dit rapport wil het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA zich reken-schap geven van deze nieuwe ontwikkelingen. Wat is er gaande met de nieuwe ondernemer? Wat zijn de economische, maatschappelijke en culturele achtergronden van de herleving van het ondernemerschap? Hoe kunnen deze nieuwe ontwikkelingen hun plaats krijgen in de christen-democratische politieke filosofie? En wat moet er gebeuren nu er om meer ondernemerschap wordt gevraagd?

De herwaardering van de ondernemer komt niet uit de lucht vallen. Het inzicht is gaandeweg doorgebroken dat niet alleen non profit organisaties, maar ook ondernemers letterlijk waarden creëren: toegevoegde waarde, niet alleen in financiële termen, maar ook in maatschappelijke zin. De vraag naar het bieden van toegevoegde waarde staat daarom op de politieke agenda. Want, niet elke onderneming creëert immers toegevoegde waarde. En niet elke economische activiteit draagt bij aan de kwaliteit van leven. Maar juist door oog te hebben voor het feit dat produceren en verhandelen geen waardenneutrale aangelegenheden zijn, ontstaat er ook een maatstaf. Een maatstaf op basis waarvan ondernemers en ondernemingen beoordeeld kunnen worden voor wat betreft hun bijdrage aan de maatschappij. De tijd dat ondernemen hooguit een gedoogstatus kreeg in het morele en politieke debat is voorbij. Dat blijkt ook uit de aandacht die maatschappelijk verantwoord ondernemen te beurt valt. Maar ook zonder dit embleem blijft gelden dat innovaties vaak uitmonden in het oplossen van maatschappelijke problemen. Ondernemerschap dat bijdraagt aan een duurzame economie en een goede gezondheidszorg bijvoorbeeld voegt onschatbare waarde toe aan onze samenleving. De herwaardering van de ondernemer komt dus niet voort uit een kritiekloos omarmen van de romantiek die rond ondernemerschap hangt, maar uit de reële inschatting dat innovatie en het nemen van risico's wat daarbij hoort, maatschappelijke betekenis hebben en de kwaliteit van het leven kunnen verbeteren.

Het bestuur van het WI dank de leden van de klankbordgroep hartelijk voor hun opbouwende en ondernemende bijdrage: drs. J.T.H.M. Kortenhorst mba (voorzitter), ir. J. P. M. Burger, dr. M.E.M. Doorewaard, ir. J. Hak, I. van Haren, J. ten Hoopen (adviserend lid), mr. drs. J.C. de Jager, mr. N.J.J. van Kesteren, T. de Lange, drs. J. Maljers, mr. dr. R. Nieuwenkamp, mr. K.S. Visscher en drs. E.J. van Asselt. In het bijzonder danken wij drs. K.B. van Popta als scribe van het rapport, alsmede drs. W.A. Geijtenbeek voor zijn ondersteuning tijdens de totstandkoming van het rapport.

Mr. R.J Hoekstra  
*(voorzitter)*

Dr. A Klink  
*(directeur)*

# Beknopte samenvatting

Deze publicatie is opgesteld met directe inbreng van ondernemers. Dus niet alleen *over* U, *voor* U, maar vooral ook *met* U.

Ondernemers vragen om meer *ruimte*, om meer *vertrouwen*, om meer *erkenning*.

Meer ruimte voor initiatief, voor innoveren, voor excelleren.

Meer vertrouwen in wat ondernemers presteren.

Meer erkenning voor de bijdragen van ondernemers aan innovatie, welvaart en werkgelegenheid in Nederland.

De kern van deze publicatie is in drie punten weer te geven:

- 1) Het zelfstandig ondernemerschap speelt een essentiële rol in de Nederlandse economie en neemt in belang en verscheidenheid toe (hoofdstuk 1);
- 2) Door economische en maatschappelijke ontwikkelingen is in de toekomst meer ondernemerschap nodig (hoofdstuk 3 en 4);
- 3) Daarom moet ondernemerschap worden gestimuleerd, de aanbevelingen daartoe staan in hoofdstuk 5.

Daarnaast wordt ingegaan op de vragen: wat drijft de individuele ondernemer (hoofdstuk 2)? Hoe kunnen we de Nederlandse ondernemerseconomie in historisch en internationaal perspectief beoordelen (kader na hoofdstuk 3)? Hoe verhoudt het nieuwe ondernemerschap zich tot christen-democratische politieke filosofie (delen in hoofdstuk 4)?

De urgentie van meer ondernemerschap is hoog. Soms worden bij deze opgave twijfels geuit. “Moet en kan dat wel en zo ja, waarom?” Economische en maatschappelijke ontwikkelingen vragen daar echter om.

Eerst de *economische* ontwikkelingen. Kleinere bedrijven zijn door allerlei oorzaken van toenemend belang geworden. Dit hangt samen met:

- a) de internationalisering van de economie (handel, investeringen, specialisatie, ketenontwikkelingen, concurrentie);
- b) de nieuwe basistechnologieën in de sfeer van ict en de uitwerkingen daarvan in alle richtingen, waardoor allerlei combinaties, onafhankelijk van geografische afstand, zonder veel problemen mogelijk zijn geworden;
- c) de vernieuwingen op de arbeidsmarkt waardoor de driedeling ‘werknehmer’, ‘werkgever’ en ‘werkloos’ verouderd is geworden, er zijn veel nieuwe tussenposities gekomen;



d) de opkomst van de kenniseconomie waarin concurrentievoordelen minder samenhangen met kostenvoordelen maar meer met voorsprong in dynamisering, innovatie en economische toepassingen.

Deze economische ontwikkelingen vragen om wendbaarheid, flexibiliteit en vernieuwing. Kleinere bedrijven en ondernemers spelen hierin een cruciale rol, het is om zo te zeggen hun specialisatie.

Nu de *maatschappelijke* ontwikkelingen. Door de demografische ontwikkelingen daalt de omvang van de beroepsbevolking. Economische groei hangt dan af van de groei van de productiviteit. Ondernemers realiseren deze zo noodzakelijke productiviteitsgroei. Daarnaast is innovatief ondernemerschap hard nodig in maatschappelijke sectoren als gezondheidszorg, onderwijs en wonen. Niet alleen om de efficiency te verhogen, maar ook om de dienstverlening meer toe te snijden op de maat van de klanten. En tenslotte staan wij voor zeer grote uitdagingen als het gaat om duurzaamheid. Het realiseren van een duurzame economie vergt zeer veel veranderingen, diep ingrijpende vernieuwingen en het doortastend doorlopen van veel risicovolle trajecten. Ook hier kunnen ondernemers Nederland helpen om voorop te lopen.

De urgentie van meer ondernemerschap is hoog. Maar, is het wel haalbaar? Een korte terugblik leert dat Nederland doorgaans in de voorste gelederen van de welvarende landen heeft meegespeeld (bijvoorbeeld in de ondernemerseconomie van de Gouden Eeuw (VOC) of na de Tweede Wereldoorlog). Dit was mede mogelijk doordat er economische en politieke instituties waren die dit ondersteunden en bevorderden. Daarbij is Nederland geholpen door het feit dat het een kleine open economie is, waardoor veel beleid *met* elkaar wordt gemaakt en uitgevoerd in plaats van *los* van elkaar of *tegen* elkaar in. En die kleine, open economie heeft er ook voor gezorgd dat onze internationale oriëntatie groter is dan in andere (grotere EU-)landen. We zijn gevoeliger voor de ontwikkelingen om ons heen. En we zijn sneller geneigd om ons aan te passen, dan te denken dat de omgeving zich wel aan ons aanpast. Kortom: Nederland heeft alles in zich om een internationaal georiënteerde ondernemerseconomie te worden en te blijven.

De urgentie van meer ondernemerschap is hoog. Soms wordt bij deze opgave onzekerheid getoond. “Gaan we op de Amerikaanse tour?”. Echter, onderzoeken uit de jaren tachtig leren dat – internationaal vergelijkend – de Nederlandse cultuur een ondernemerseconomie ondersteunt: kleine machtsongelijkheid, sterk individualistisch maar met een sociale, niet-materialistische inslag, goed overweg kunnen met onzekerheid. Dus typisch Europees. Uit recentere ontwikkelingen kan evenwel worden afgeleid dat de

cultuur onzekerder is geworden en meer tekenen van opzichtige consumptie vertoont. De jaren negentig hebben wat dat betreft een aantal verkeerde signalen afgegeven.

Deze publicatie pleit voor het ontwikkelen van talenten, voor ruimte om te presteren, voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, voor meer ondernemerschap in maatschappelijke sectoren en voor een balans tussen persoonlijke, economische en maatschappelijke ontwikkeling van mensen. Meer dynamiek en flexibiliteit is onontkoombaar in de economie, maar dient in evenwicht te worden gehouden door stabiliteit in andere sectoren van de samenleving.

Ondernemers kunnen een beslissende bijdrage leveren aan *profit, people, planet*. Ondernemers zullen zich daar ook op laten aanspreken, zich daarvoor verantwoordelijk weten. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geen slagroom op het ijsje, maar kern van ondernemend bezig zijn.

Kortom, de publicatie betoogt dat Nederland ondernemers dringend nodig heeft om het hoofd te kunnen bieden aan zowel de oude, traditioneel bekende economische uitdagingen als aan de nieuwe economische opgaven. Ondernemerschap moet daarom worden bevorderd. Deze publicatie doet een aantal aanbevelingen, gegroepeerd rond zeven thema's. Soms beperken de aanbevelingen zich tot richtingwijzers, soms zijn ze meer operationeel en concreet. De aanbevelingen kunnen in de kern als volgt worden weergegeven.

#### *Een cultuur van ondernemerschap*

- Meer maatschappelijke waardering en erkenning voor het ondernemerschap.
- Vanuit de overheden (rijk, provincies, gemeenten, instellingen) en zijn ambtenaren een grondhouding van vertrouwen in plaats van wantrouwen innemen.
- Meer aandacht voor het ondernemerschap in het middelbaar en hoger onderwijs en het beroepsonderwijs in partnerschap met het bedrijfsleven: Samen-Leren-Werken-Ondernemen.
- Een leven lang leren kan vakmanschap bevorderen, maar ook een ondernemende instelling en kan ook resulteren in zelfstandig ondernemerschap.

#### *Minder, betere en samenhangende regels en toezicht*

- De basishouding van regelgevers moet veranderen. Ze moeten niet meer streven naar het uitbannen van alle risico's, maar regels baseren op vertrouwen en te bereiken doeleinden. Het schenden van dit vertrouwen door ondernemers wordt streng gestraft.

- De administratieve lasten moeten verder worden verlaagd. Het komende kabinet moet hiertoe opnieuw een kwantitatieve doelstelling afspreken. Maar de focus moet breder: geen papieren, maar reële reducties; niet alleen vermindering van de informatieplicht, maar een brede vermindering van (schadelijke economische effecten van) regels. Daarvoor is een bredere (impact-) analyse nodig dan de huidige administratieve lastenmeting. De nalevingskosten in brede zin en de transactiekosten van regelgeving dient te worden gezien.
- Het aantal bestaande regels moet worden verminderd.
- Waar mogelijk worden vergunningen vooraf vervangen door regels met controle achteraf.
- Het door de wetgever stapelen van toezicht op toezicht, inspectie op inspectie, met vaak weinig onderlinge samenhang dient te worden teruggedraaid.

#### *Verlaging van lasten voor ondernemers*

- Fiscale versoepeling van overdracht van ondernemingen, omdat daardoor markt- en vakkennis en werkgelegenheid in stand blijft.
- Verkorting van de periode van medeondernemerschap, die nodig is om voor belastingvrijstelling in aanmerking te komen, van drie naar twee jaar.
- Vermindering van successierechten, als eerste stap naar afschaffing.
- Bevorderen van filantropie.

#### *Financiering van ondernemingen*

- De kapitaalmarkt en het bankwezen functioneren in het algemeen redelijk voor kleinere bedrijven. Snelle groeiers hebben problemen. Kapitaalkosten zijn voor kleinere bedrijven hoger, vanwege hogere transactiekosten.
- Ontwikkeling van microkrediet voor starters, spin-offs, WAO-ers en langdurig werklozen om de stap naar ondernemerschap te maken.
- Aanpassingen van de faillissementswetgeving zodat ondernemers die failliet zijn gegaan, makkelijker kunnen herstarten.
- Er moet een wijze balans bestaan tussen de rechten van aandeelhouders en de positie van werknemers, bestuurders en de overige belanghebbenden bij een bedrijf. Tegenover de toegenomen rechten van aandeelhouders behoren toegenomen plichten met betrekking tot transparantie te bestaan. Zo moet er bijvoorbeeld inzicht bestaan in de omvang van het aandelenbezit, eventuele voorgenomen samenwerking tussen verschillende aandeelhouders met betrekking tot de strategie van het bedrijf, of openheid over beloningen voor managers die afhankelijk zijn van de realisatie van de wensen van aandeelhouders. Zelfregulering heeft de voorkeur boven wetgeving.

- Toegang tot de Ondernemingskamer voor (het bestuur van) vennootschappen.
- Verlaging van de drempel in de Wet Melding Zeggenschap, waarboven aandelenbezit dient te worden aangemeld, van 5% naar 3%.

#### *Aanpassingen op de arbeidsmarkt*

- Veel meer investeren in kennis en kunde van de werknemers en stimuleren van leven lang leren.
- Het nadrukkelijk laten meewegen in het ontslagrecht van investeringen in opleidingen en trainingen van de werknemer (*employability*) is een verstandige weg om op te gaan en verder uit te werken.
- Het moet mogelijk worden om het tegoed in de levensloopregeling te benutten als inkomen bij het opstarten van een eigen onderneming.
- Zelfstandige ondernemers van 65 jaar en ouder worden niet langer uitgezonderd van de zelfstandigenaftrek in de inkomstenbelasting.
- Kenniswerkers moeten een betere toegang tot de Nederlandse arbeidsmarkt krijgen door een puntenstelsel.

#### *Vernieuwing en innovatie*

- Voortzetten van het innovatieplatform, aangepast aan de opgaven van de komende tijd.
- De Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk (WBSO) wordt uitgebreid, onder meer gericht op startende innovatoren.
- Voortgaan op de weg van innovatievouchers.
- Meer plaats voor het kleinere bedrijfsleven in het aanbestedingen beleid van de overheden.

# Inleiding

Het ondernemerschap maakt een nieuwe bloeiperiode door. De ondernemer is terug van weggeweest. Iets ondernemen – risico nemen, iets tot stand brengen, vernieuwingen doorvoeren – heeft een positieve klank. De onderneming wordt gezien als een instelling die waarde creëert. Het midden- en kleinbedrijf draagt veel bij aan de lokale, regionale en nationale werkgelegenheid. Dit is van groot belang omdat er door voortgaande globalisering en technologische vernieuwing een nieuwe internationale arbeidsverdeling tot stand komt. Verder wordt om ondernemerschap gevraagd in maatschappelijke diensten als onderwijs, wonen en zorg.

Als in deze publicatie over de ondernemer wordt gesproken, gaat daar een diffuus begrip achter schuil. Ondernemingen maken verschillende fasen door. In elke fase zijn weer andere zaken van belang. Het start allemaal met de wens om ondernemer te worden. Daarom wordt in dit rapport gepleit voor het versterken van een cultuur van ondernemerschap. Daarna volgt de opstartfase. Belemmeringen om een bedrijf te beginnen moeten worden weggenomen. Vervolgens komt de fase van groei en continuering.

Hoe zorgen we ervoor dat als ondernemers eenmaal zijn gestart ook echt de ruimte hebben om te ondernemen en zich kunnen continueren, ook als een volgende generatie het stokje overneemt. Uiteindelijk leidt dit tot de vraag hoe we ervoor kunnen zorgen dat ondernemers zo veel mogelijk kunnen bijdragen aan de Nederlandse economie. Innovatie is daarbij onmisbaar.

Deze publicatie gaat nader in op de achtergronden van de *revival* van de ondernemer. Het gaat niet zozeer over mensen die grote bedrijven leiden, als wel over ondernemers. Eerst komt het ondernemerschap in Nederland aan de orde, zowel de groei van het aantal zelfstandige ondernemers als de toenemende diversiteit in het ondernemerschap, alsmede de betekenis van ondernemingen voor de economie. De feiten en grafieken staan in hoofdstuk 1. Vervolgens wordt het ondernemerschap vanuit drie invalshoeken besproken: de persoon van de ondernemer (hoofdstuk 2), de economische rol van de ondernemer en de economische achtergronden van de *revival* van het kleinere bedrijfsleven en het ondernemerschap (hoofdstuk 3) en de betekenis van het ondernemerschap voor de samenleving en maatschappelijke diensten (hoofdstuk 4). In een intermezzo tussen hoofdstuk 3 en 4 wordt het ondernemerschap in Nederland in historisch en internationaal perspectief geplaatst. In al deze paragrafen komt een brede waaier van deelonderwerpen aan de orde, waardoor het ondernemerschap en de rol van ondernemingen vanuit verschillende kanten wordt belicht. Het laatste hoofdstuk trekt conclusies voor het te voeren economisch beleid.

Heel kort samengevat stelt deze publicatie dat 1) het zelfstandig ondernemerschap een essentiële rol in de Nederlandse economie speelt, en dat 2)

vanwege economische en maatschappelijke ontwikkelingen in de toekomst meer ondernemerschap nodig is en dat 3) ondernemerschap daarom gestimuleerd moet worden.

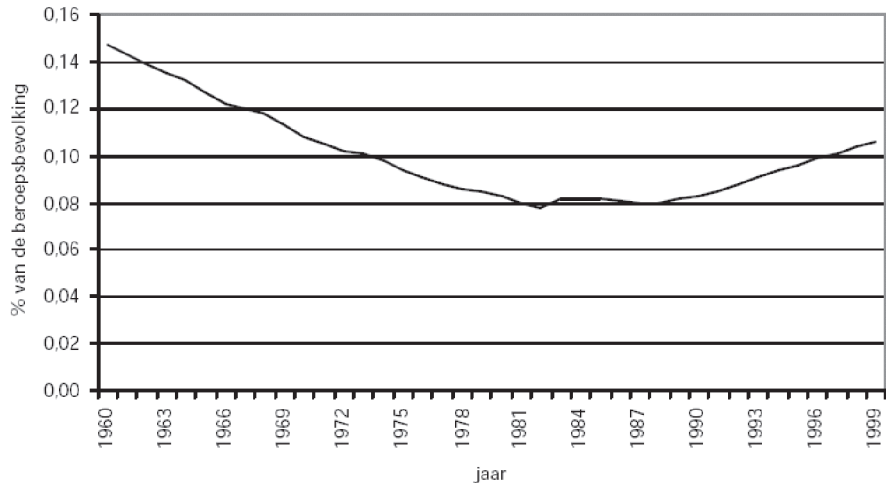
# 1 Ondernemerschap in Nederland



### Hedendaagse ontwikkelingen

Het aantal zelfstandige ondernemers daalde in de vorige eeuw in Nederland gestaag.<sup>1</sup> Dit had allerlei oorzaken: industrialisatie, grootschalig ondernemen, efficiency-achterstand van kleine ondernemingen, de grote bescherming van werknemers (ontslag, sociale zekerheid), enzovoorts.

**Figuur 1: Percentage zelfstandige ondernemers in de Nederlandse beroepsbevolking, 1960-2000**



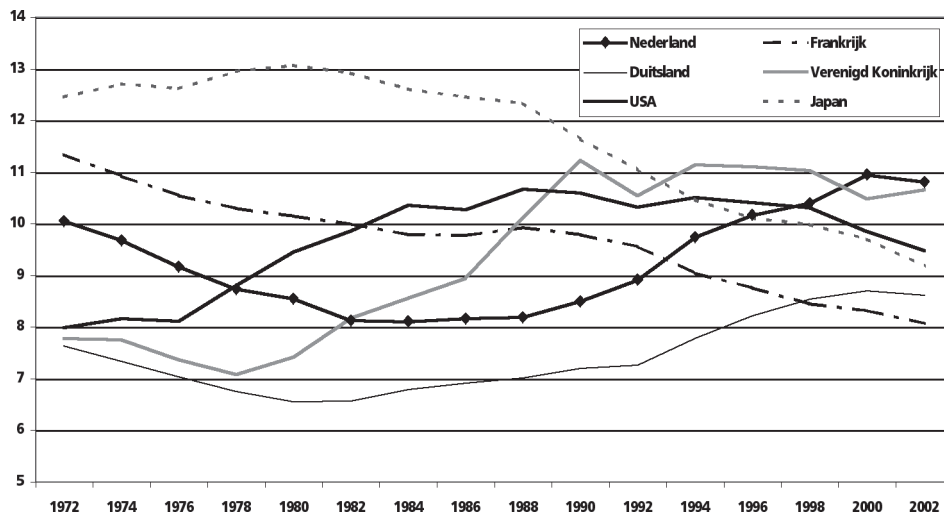
Bron: EIM, CBS/OECD conjunctuurelement

Een omslag vond plaats zo rond 1980, met een duidelijke versnelling in de jaren negentig (zie figuur 1) en enige hapering in de afgelopen periode (zie figuur 2). Maar de trend is weer opwaarts, er is een overgang gaande van een *managementeconomie* naar een *ondernemerseconomie*, waarbij internationalisatie, specialisatie, onzekerheid (technologische verandering, arbeid, omgeving), kenniseconomie en dienstensector belangrijke kernwoorden zijn.

Internationaal ligt het ondernemerschap in Nederland inmiddels weer op niveau. Overigens moet niet alleen het niveau van het ondernemerschap worden vergeleken, ook de dynamiek binnen het ondernemerschap is van belang (aantal nieuwe ondernemingen, doorgroei van ondernemingen, beëindiging van ondernemingen). De dynamiek is in Nederland wat geringer (startende en stoppende ondernemers) dan in andere landen.

1 Zie voor vergelijkend cijfermateriaal: CBS, *Het Nederlandse ondernemersklimaat in cijfers*, 2006.

Figuur 2: Percentage zelfstandige ondernemers in de beroepsbevolking van zes landen, 1972-2002



Bron: EIM

### Diversiteit

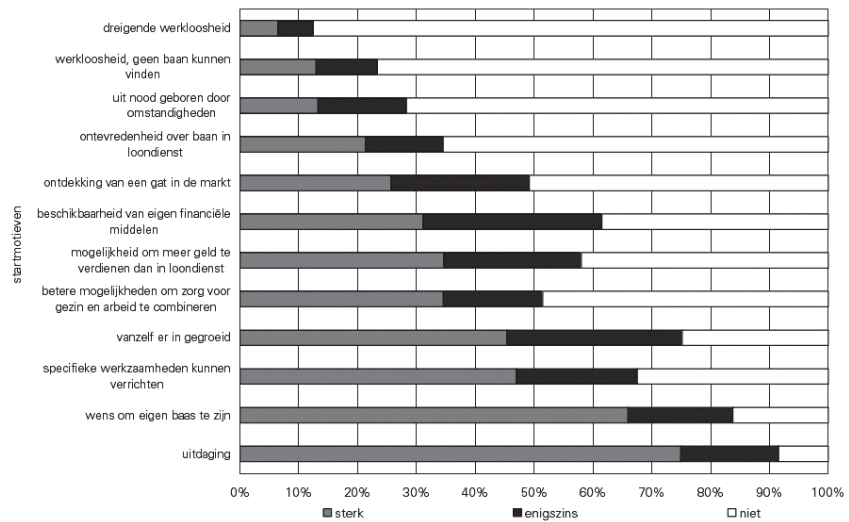
De diversiteit in ondernemerschap is fors toegenomen in Nederland: we zien meer vrouwelijke ondernemers, meer allochtone ondernemers, meer parttime ondernemers, meer zzp-ers, meer freelancers, meer zelfstandig werkenden (“mijn eigen ding doen” los van hiërarchie), meer werken in netwerkverband, meer verschillende typen ondernemers (van zeer gedreven entrepreneurs tot “het er bij doen”).

De diversiteit en toename van ondernemerschap hangt samen met de veranderingen die op de arbeidsmarkt zijn opgetreden. Het is voor werknemers eenvoudiger geworden zich te specialiseren, in specifieke niches van de diensteneconomie actief te zijn, in netwerken met wisselende partners producten en diensten aan te bieden. Zo is de groei van de zzp-ers te beschouwen als *outsourcing* op het niveau van het midden- en kleinbedrijf (specialisatie, andere verdeling van het economische risico). En hoog opgeleide werknemers kiezen nu vaker voor een zelfstandige carrière, los van een bedrijf; ze vertrouwen op eigen kennis en kunde en hebben een hekel aan hiërarchie en structuren. Voorts kan ondernemerschap worden gecombineerd met zorgtaken, één van de redenen waarom het vrouwelijk ondernemerschap toeneemt.

## Starters

In figuur 3 wordt iets duidelijk van de motivatie van startende ondernemers. De wens om eigen baas te zijn en de uitdaging, scoren veruit het hoogst. Ook zijn velen erin gegroeid. Mensen worden ondernemer doordat ze er toe gedwongen worden door werkloosheid, doordat ze er toe aange-trokken worden en soms simpelweg om de centen. Financiële motivatie is dus zeker niet de enige factor bij het starten van een onderneming.

Figuur 3: Startmotieven ondernemers, 2003

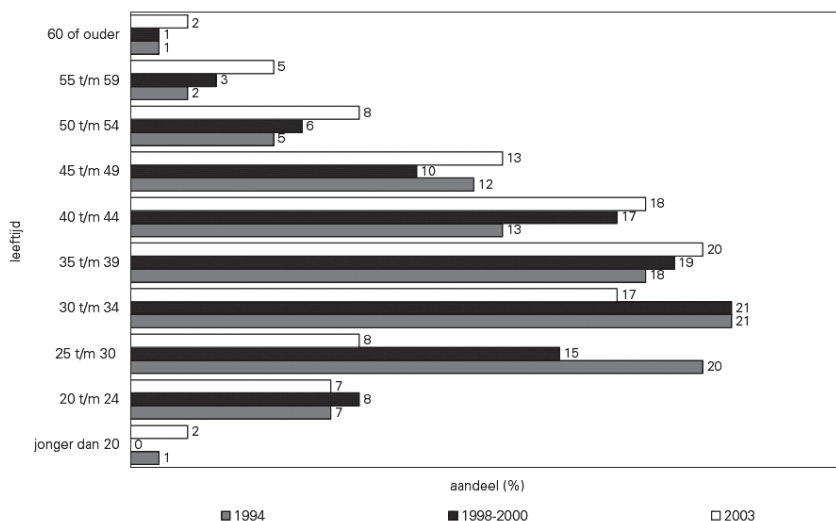


Bron: EIM

Er komen steeds meer vrouwelijke ondernemers bij. Terwijl begin 2005 een kwart van de ondernemers vrouw was, was dit onder starters een op de drie. Ook komen er steeds meer allochtone ondernemers bij. Bijna een vijfde van de nieuwe starters in 2005 was allochtoon, waarvan 55% niet-westers en nog eens 17% Pools. Van het totale aantal ondernemers is nu een op de tien allochtoon, waarvan ruim de helft niet-westers.

Kijken we naar de leeftijd waarop mensen ondernemer worden (figuur 4), dan blijkt dat de verdeling over de leeftijden het afgelopen decennium behoorlijk is verschoven. Vooral ouderen starten relatief vaker een bedrijf. De trend dat steeds minder jongeren een bedrijf starten, lijkt de laatste paar jaar echter tot staan gekomen.

**Figuur 4: Leeftijdverdeling starters 1994, 1998, 2003**



Bron: EIM

### Faillissement

Van alle starters is na vijf jaar de helft weer opgehouden. Negen van de tien zijn zonder schulden gestopt. De anderen gingen failliet. Jaarlijks gaat een procent van de ondernemingen failliet. Herstarten is lastig vanwege reputatieschade. Een cultuuromslag is gewenst, zodat ondernemers die tegenslag hebben gehad een nieuwe kans krijgen. Om die reden zou faillissementsfraude beter bestreden moeten worden en de goedwillenden niet leiden onder de kwaden. Ook is het moeilijk om nieuw krediet te krijgen. Na een faillissement heeft men vaak onvoldoende persoonlijke bezittingen meer om in onderpand te kunnen geven. Jammer genoeg is een herstart voor deze ervaringsdeskundigen vaak moeilijk haalbaar.

### Inkomensverdeling

De inkomensverdeling van ondernemers is schever dan die van werknemers. Enerzijds zijn er zeer succesvolle ondernemers, eigenaren of directeur-grootaandeelhouders van een groeiend en bloeiend bedrijf. Anderzijds zijn er ondernemers die onder het minimumloon zitten, doordat ze in deeltijd actief zijn, of doordat ze het ondernemerschap erbij doen. Maar er zijn ook veel ondernemers die meer dan veertig uur werken en toch maar een marginaal inkomen verdienen, gewoon omdat hun bedrijf niet profijtlijker is. Toch blijven ze als ondernemer actief omdat het hun keuze of roeping is.

Het inkomen van een ondernemer heeft meerdere functies. Allereerst natuurlijk om van te leven, maar een deel van het inkomen, een risicobuffer, wordt gereserveerd voor investeringen in nieuwe producten en markten. Een laag ondernemersinkomen bestendigt zichzelf: het ontbreekt aan middelen om te vernieuwen en aansluiting te houden met de dynamiek van de markt.

#### *Ondernemerschap en maatschappelijke diensten*

Er is een verandering gaande binnen de organisatie van collectief gefinancierde sectoren (bijvoorbeeld onderwijs, zorg en wonen). De overheid probeert de publieke belangen via ondermeer regelgeving en bekostiging te waarborgen. Daarbinnen gaan private instellingen via meer ondernemerschap zich meer richten op de individuele vraag (meer vraagsturing) en op kostenbeheersing/efficiency (kostenbesparing door innovatie). De rol en betekenis van het ondernemerschap neemt hierdoor sterk toe in deze sectoren. Het moet de dienstverlening op een hoger plan brengen en het algehele verschil in kwaliteit met de dienstverlening in de marktsector verkleinen.

#### *Belang van ondernemingen*

Ondernemingen zijn van groot belang voor de economie. Ze produceren goederen en diensten, bieden aan veel mensen werkgelegenheid. Tabel 1 geeft inzicht in de betekenis van het bedrijfsleven, waaronder het mkb, voor de Nederlandse economie. De bedrijven (waartoe ook de zorgsector is gerekend) zorgen voor 88% van het BBP en voor 87% van de werkgelegenheid. Inzoomend op het mkb blijkt dat 99% van de alle bedrijven tot deze categorie behoort (minder dan 100 werknemers) en dat het mkb 53% van de werkgelegenheid in de bedrijvensector voor zijn rekening neemt, alsmede 44% van de bruto toegevoegd waarde. Deze cijfers zijn niet al te bekend bij het grote publiek. Ze zijn echter te veelzeggend om onbekend te blijven. Het bedrijfsleven is de kurk van de Nederlandse economie en daarbinnen is het mkb zeer krachtig aanwezig.

Tabel 1: MKB en grootbedrijf (2005)

	MKB	groot- bedrijf	totaal bedrijfs- leven	overheid	totaal Nederlandse economie
omzet (mld)	566	664	1.230	80	1.311
bruto toegevoegde waarde (ftk) (mld)	173	218	391	52	443
arbeidsvolume (x1000)	2.924	2.635	5.559	797	6.356
ondernemingen (x1000)	725	6	731	4	735
omzet (%)	46	54	100		
bruto toegevoegde waarde (ftk) (%)	44	56	100		
arbeidsvolume (%)	53	47	100		
ondernemingen (%)	99	1	100		

Bron: EIM

Maar de rol van ondernemingen is breder. Ze zorgen voor vernieuwing: vertaling van theoretische ideeën naar praktische producten en diensten. Deze rol van ondernemers en ondernemingen is cruciaal voor de Nederlandse economie en voor onze economische groei. Dat geldt zeker nu de groei van het arbeidsaanbod vertraagt en de concurrentie in een kenniseconomie voornamelijk langs de band van vernieuwingen loopt en minder via de kosten.

### Conclusie

Sinds het midden van de jaren tachtig neemt het zelfstandig ondernemerschap weer toe, met hier en daar conjuncturele haperingen. Ondernemers en ondernemingen zijn van wezenlijk belang voor de nationale economie. Ze zorgen voor welvaart en werkgelegenheid. Hun rol in de wereldwijde economie is cruciaal. Ook in collectief gefinancierde sectoren wordt ondernemerschap belangrijker. We hebben te maken met een structurele verandering van de economie, niet alleen in Nederland, maar ook elders. Concurrentie vindt niet alleen plaats op kennis en creativiteit, maar vooral ook op de concrete vertaling van nieuwe ideeën naar praktische zaken. Ondernemers spelen een sleutelrol.

### *Familiebedrijven*

Op het eerste gezicht lijken familiebedrijven eenvoudig te definiëren. De familie heeft zeggenschap en dominante invloed (via Raad van Commissarissen of Bestuur). Het bedrijf is van de familie en de familie drukt haar stempel op de bedrijfsvoering. Of is een bedrijf pas een familiebedrijf bij de tweede generatie? Dan vallen heel wat familiebedrijven buiten de definitie, want overdracht binnen de familie is niet eenvoudig. Bij de smalle definitie (de familie is eigenaar of geeft leiding) kwalificeren veel Nederlandse ondernemingen zich als familiebedrijven (50% van de grootbedrijven, 80% van het midden- en kleinbedrijf). Ook andere aspecten kunnen in de beschouwing worden betrokken. Zoals cultuur – komt de cultuur van de onderneming overeen met de waarden van de familie? En intentie – heeft de familie de intentie om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie? Naarmate de definitie meer kenmerken bevat daalt het aantal familiebedrijven navenant.

Veel onderzoek naar familiebedrijven richt zich op de typische kenmerken van dit bedrijf: de verhouding tussen familie en bedrijf en de opvolgingskwesties. Wat minder onderzoek is verricht naar de vergelijking van familiebedrijven met niet-familiebedrijven. Dat onderzoek is ook niet altijd eenduidig. Resultaten van het onderzoek zijn ondermeer dat familiebedrijven veelal wat kleiner zijn (qua werknemers en vermogen), vaak ouder zijn en minder internationaal georiënteerd. Wat betreft groeiprestaties, productiviteit en winstgevendheid worden veelal geen significante verschillen gevonden, dan wel dat familiebedrijven iets beter presteren.

# 2 De ondernemer



## Profielschets

Wat is een ondernemer? Waardoor wordt hij/zij gekenmerkt? Wat maakt iemand tot een goede of succesvolle ondernemer? Over het antwoord op deze vragen is heel wat afgeschreven. Evenals bij vergelijkbare vragen over leider en leiderschap – waardoor kenmerkt zich een goede en succesvolle leider? Zit het in persoonlijke eigenschappen en karaktertrekken? En zo ja: hoe ziet die catalogus er dan uit?<sup>2</sup> Of herkennen we de succesvolle ondernemer aan zijn daden en de daarop volgende resultaten? En hiermee samenhangend: kun je ondernemerschap leren of word je er voor geboren? Is er naast een talenknobbel en een wiskundeknobbel ook een ondernemersknobbel?

Zet alle succesvolle ondernemers op een rij en je hebt een bonte verzameling vogels van diverse pluimage. Een fraaie profielschets, waarin karaktereigenschappen en gedragingen gezamenlijk voorkomen, is de volgende:

*Ondernemerschap is de capaciteit om iets tot stand te brengen en te bouwen vanuit praktisch niks. Het is het initiëren, doen, bereiken en bouwen van een onderneming of organisatie, eerder dan het kijken, analyseren of beschrijven ervan. Het is de handigheid voor het ontdekken van een kans waar anderen chaos, tegenstelling en verwarring zien. Het is de capaciteit om een "oprichtingsteam" te vormen dat je eigen vaardigheden en talenten aanvult.. Het is de kunst om middelen (die vaak van anderen zijn) te vinden, te bundelen, en te controleren en er voor te zorgen dat je geen financiële middelen tekortkomt wanneer je het het meest nodig hebt. Tot slot, het is de bereidheid om risico te nemen, zowel persoonlijk als financieel, en dan alles te doen wat mogelijk is om je eigen kansen zo groot mogelijk te laten zijn.<sup>3</sup>*

2 Zie bijvoorbeeld Jim Collins' artikel over de eigenschappen van succesvolle leiders, 'Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve', *Harvard Business Review*, januari 2001, 67-76.

3 J.A. Timmons, *The entrepreneurial mind*. Geciteerd uit: Scherjon en Thurik (red), *Handboek ondernemers en adviseurs in het mkb*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1998, pag. 138: "Entrepreneurship is the ability to create and build something from practically nothing. It is initiating, doing, achieving and building an enterprise or organisation, rather than just watching, analyzing or describing one. It is the knack (vaardigheid, handigheid) for sensing an opportunity where others see chaos, contradiction and confusion. It is the ability to build a "founding team" to complement your own skills and talents. It is the know-how to find, marshal and control resources (often owned by others) and to make sure you don't run out of money when you need it most. Finally, it is the willingness to take calculated risks, both personal and financial, and then to do everything possible to get the odds in your favour."

### Aartsvaders

Veel is over de grondleggers van het Nederlandse bedrijfsleven niet bekend, verzucht Wim Wennekes in zijn boek over de aartsvaders van het Nederlandse bedrijfsleven.<sup>4</sup> In dit boek schetst hij de levens van veertien markante industriëlen, van Petrus Regout (1801 - 1878) tot Frits Fentener van Vlissingen (1882 - 1962). Men wilde buiten beeld blijven omdat het grote publiek niets te maken had – zo was men toentertijd van mening – met de familieaangelegenheden van het bedrijf. Geen memoires, geen *spotlights*. In Brugmans' standaardwerk over de economische ontwikkeling in dezelfde periode zijn ondernemers ook al opvallend afwezig.<sup>5</sup> Maar ze waren er natuurlijk wel. Winst was niet hun enige drijfveer. Ze waren rusteloze zielen die iets tot stand wilden brengen. Aan de ene kant onrustig, aan de andere kant gedisciplineerd en geordend. Romantisch en creatief, maar ook oerzakelijk. Of andersom: zakelijk precies en overigens ongecontroleerd. Droom en daad, geluk en tegenslag, en boven alles toevalligheden. Ondernemen was een sport. *Level playing field, fair play* en voor de winst gaan zouden we vandaag de dag zeggen. Geluk bovenal, maar ook tijdig reageren op omstandigheden. En voor de rest waren het personen met een sterke drive met weinig gemeenschappelijke kenmerken. Het waren ondernemers, geen managers. Durf en intuïtie werden nog niet weg geanalyseerd door statistieken en kansberekening. Bedrijfskundigen bestonden nog niet.

### Persoonlijk betrokken

Eén element in de profielschets verdient nadere aandacht: de kennis en kunde om hulpbronnen te vinden, te organiseren en te beheersen. *Echte* ondernemers doen het voor eigen rekening en risico. Ze zitten met heel hun hebben en houden in hun eigen zaak. De financiële hulpbronnen zijn niet in het bezit van anderen, maar zijn het persoonlijk eigendom van de ondernemer. Daarom is hij/zij persoonlijk betrokken bij en persoonlijk betrokken op de eigen onderneming.

Er is vaak nog een andere bron van persoonlijke betrokkenheid bij de onderneming: dat kan het product of de dienst zijn die wordt geleverd. Vaak heeft de ondernemer daar zijn eigen kunde en creativiteit ingelegd en een gat in de markt ontdekt waardoor hij succesvol is geworden. Maar hij kan ook zeer betrokken en dienstbaar zijn voor zijn klanten. Andere ondernemers zijn juist met name betrokken bij hun medewerkers. Of bij de familiegeschiede-

4 Wim Wennekes, *De Aartsvaders, grondleggers van het Nederlandse bedrijfsleven*. Atlas, Contact, 1993, Woord vooraf.

5 Brugmans, *Paardenmacht en mensenmacht, Sociaal-economische geschiedenis van Nederland 1795-1940*, Martinus Nijhoff, Den Haag, 1960, 1983.

nis die met de onderneming meekomt. Zo is de onderneming zijn ideaal, deel van zijn identiteit.

In de derde plaats is een onderneming, gemiddeld genomen, klein. Een gemiddelde onderneming bestaat uit vier, vijf, zes personen. Een kleine groep, op elkaar betrokken mensen. Geen anonieme arbeidskrachten, maar personen van vlees en bloed met een eigen gezicht en een eigen karakter. Als de onderneming lijdt, lijden alle medewerkers. Het karakter van kleine ondernemingen en veel familiebedrijven verschilt daarin wezenlijk van het grootbedrijf.

Deze persoonlijke betrokkenheid van de ondernemer op zijn onderneming – waardoor er soms nauwelijks onderscheid is tussen ondernemer en onderneming – heeft grote gevolgen. Een faillissement wordt als een persoonlijke nederlaag ervaren. Het zoeken naar een opvolger wordt zo lang mogelijk uitgesteld. Serieel ondernemerschap – achtereenvolgens eigenaar zijn van en leiding geven aan een reeks van bedrijven, wat vanuit economische invalshoek zeer vruchtbaar kan zijn – wordt soms als onethisch ervaren. Men lijkt getrouwd met eigen zaak. Want aan de ene kant berust deze persoonlijke betrokkenheid op de alledaagse gang van zaken. Maar aan de andere kant belemmert deze symbiose soms een gezonde ontwikkeling van zowel de ondernemer als de onderneming. Misschien is het wel goed wanneer een onderneming na zoveel jaren een andere ondernemer aan het roer krijgt. Of andersom: wanneer de ondernemer na zoveel jaren aan het roer van een andere onderneming gaat staan.

### *Geloof in eigen zaken*

Veel ondernemers geloven in hun eigen zaak. Maar nemen ze hun geloof ook mee naar hun eigen zaak? Dit is het onderwerp van de bundel *Geloof in eigen zaak*.<sup>6</sup> Het boek bevat zestien portretten van christelijke ondernemers. Daarbij komt een aantal thematische vragen aan de orde.

Hoe functioneert het geloof van de ondernemer binnen zijn eigen onderneming? Hebben ze de religie gebruikt als instrument om te sturen? Zijn ze naast koopman ook dominee geweest? Sommigen wel, maar het merendeel niet. De meeste protestantse ondernemers gaven binnen hun onderneming niet op een directe manier van hun christelijke overtuiging blijk. En daarbij is geen verschil in de periode (negentiende of twintigste eeuw) of structuur van de onderneming (NV of familiebedrijf). Kennelijk was er een stilzwijgende norm om hierover niet al te expliciet te zijn.

6 Paul Werkman, Rolf van der Woude, *Geloof in eigen zaak, markante protestantse werkgevers in de negentiende en twintigste eeuw*. Hilversum, Verloren, 2006.

Heeft de religie invloed gehad op het functioneren van het bedrijfsleven in het algemeen? Er lijkt niet direct sprake van een eenduidige protestantse bedrijfsvoering. Op één punt na, overigens zeer sterk gedeeld door katholieken, en dat betreft de verhouding met de vakbeweging. Daar is de koers altijd een geweest van overleg en niet van confrontatie. Van overbrugging van de tegenstelling tussen kapitaal en arbeid in plaats van het aanscherpen van de verschillen.

Hebben ondernemers veel steun gehad aan, dan wel veel last gehad van de stellingnamen van de kerken over economische onderwerpen? In de hele negentiende eeuw niet veel, omdat de kerken weinig uitgesproken opvattingen hadden over economische onderwerpen en/of zich daarvan afzijdig hielden. Daarna wel via de christelijk-sociale congressen (1891, 1919, 1952, 1991). Dit was een belangrijk platform, waar velen aan deelnamen en waar veel sociaal-economische onderwerpen intensief en diepgaand werden bediscussieerd, hetgeen overigens niet altijd tot overeenstemming leidde.

Speelden de ondernemers een vooraanstaande rol in hun kerk?

Vooraanstaand misschien niet, maar velen waren wel kerkelijk actief.

De algemene conclusie die de redacteuren trekken uit de zestien biografieën is dat “voor de meeste ondernemers die in het boek worden besproken de rol van de religie niet tot de privé-sfeer was beperkt. Het brandpunt van hun activiteiten lag daarbij buiten het eigen bedrijf”.

### *Geëngageerd*

De terminologie die men in het verleden hanteerde om de eigen christelijke inspiratie te verwoorden is veranderd. Tegenwoordig spreekt men van engagement: betrokken zijn op mens, maatschappij en wereld.<sup>7</sup> Geïnspireerd worden door klassieke deugden als rechtvaardigheid, verstandigheid, dapperheid en maat. De gekregen talenten niet alleen inzetten voor het tot bloei brengen van de onderneming. Maar breder kijken, aangetrokken door ontwikkelingen in de maatschappij, dichtbij en veraf. Dat kan met geld gepaard gaan, zoals onder meer Bill Gates laat zien. Maar dat hoeft niet. Soms kunnen de kerncompetenties van een bedrijf worden ingezet om een maatschappelijk probleem op te lossen. Zo zet bijvoorbeeld TPG zijn logistieke kennis in voor het wereldvoedselprogramma van de Verenigde Naties. Er zijn ook ondernemers die zich geïnspireerd weten door het Evangelie. Ze willen woekeren met hun door God gegeven talenten en beschouwen het ondernemerschap als een klassieke roeping. In het ondernemerschap kunnen ze zich, voor het oog van God, ten volle als mens ontplooiën en invul-

7 Bram Rutgers van der Loeff (red), *Geëngageerd, Ondernemers over hun persoonlijke betrokkenheid bij mens en maatschappij*, Stichting NCW, Meinema, 2003.

ling geven aan het rentmeesterschap. Ze willen de aarde bebouwen en bewaren als een geleend goed, om vervolgens door te geven aan de volgende generatie.

#### *Gedreven*

Ondernemers zijn gedreven mensen. Ze willen iets neerzetten, dingen veranderen, de winkel vernieuwen in plaats van er op te passen. Vaak krijgen ze daarvoor niet de ruimte. Ze storen zich geweldig aan allerlei belemmerende en tegenstrijdige regels die initiatieven in de kiem smoren. Ze hekelen een klimaat van indekken en houden niet van regeltjes. Ze hekelen de verkoking: iedereen zijn eigen regels, maar wie zorgt er dan voor de samenhang en consistentie? Er is een fundamentele verandering bij regelgevers nodig. Niet meer gebaseerd op wantrouwen, maar op vertrouwen. Niet meer gebaseerd op de zucht elk laatste risico weggeregeld te hebben, maar op het vertrouwen in ondernemers. Maar andersom moet ook: ondernemers aanspreken op hun maatschappelijke betrokkenheid. Samenleving en ondernemers staan niet los van elkaar, maar zijn wederzijds op elkaar betrokken.

#### *Conclusie*

Ondernemers zijn vaak gepassioneerde mensen. Uit een innerlijke gedrevenheid willen ze zaken tot stand brengen. Daar heeft de samenleving veel baat bij. We moeten ze de ruimte geven. We kunnen ze de ruimte geven, omdat we vertrouwen hebben in ondernemers.

# 3 De economische functie van ondernemen

## Economische theorie

In de economische theorie is veelvuldig nagedacht over de economische rol van ondernemers, of anders geformuleerd, over de rol van de ondernemer in de economie. Men heeft hem of haar verschillende functies toegedicht, afhankelijk van de tijd waarin men schreef en afhankelijk van het theoretisch perspectief van de auteur. Ook hier is het niet mogelijk om tot één model te concluderen. Verschillende aspecten van het ondernemen worden benadrukt.<sup>8</sup>

Richard Cantillon (1680 - 1734) benadrukte in de ondernemer zijn rol van *arbitrageur*. De motiverende factor is de potentiële winst die kan worden verkregen uit de activiteit van het kopen tegen een zekere prijs en het verkopen tegen een onzekere prijs. Natuurlijk kan een ondernemer ook allerlei andere professionele activiteiten uitvoeren. Maar de kern van het ondernemerschap is het risicodragende karakter er van. Het inkomen van de ondernemer ligt niet contractueel vast, zoals bij landeigenaren (pachtcontract) en werknemers (arbeidscontract). De ondernemer is de schakel tussen de geproduceerde waren en de afnemers; hij brengt aanbod en vraag bij elkaar. Hij leeft van het verschil tussen in- en verkoopprijs, *hij leeft van de handel*.

Bij Alfred Marshall (1842 - 1924) is het de taak van de ondernemer om de maatschappij te voorzien van goederen waarbij de ondernemer tevens zorgt voor innovatie en vooruitgang. Ondernemers spelen een *centrale rol in het productie- en distributieproces*. Ze zijn de spil in een markteconomie van vraag en aanbod. En binnen de onderneming coördineren ze de samenwerking tussen kapitaal en arbeid. De ondernemer draagt binnen de onderneming alle verantwoordelijkheid en ook alle risico. Om zijn resultaat te verbeteren is hij steeds op zoek naar kostenreducties, hetgeen leidt tot innovaties en vooruitgang. Een ondernemer moet over veel capaciteiten beschikken. En omdat dit soort mensen schaars is, zijn de inkomsten vaak hoog.

Voor Joseph Schumpeter (1883 - 1950) is de ondernemer voor alles een *vernieuwer*. Iemand die nieuwe dingen doet (producten, markten, techniek, reclame, noem maar op) en daarmee de stabiliteit doorbreekt, voor *onrust en dynamiek* zorgt. En daarmee de economie naar een hoger niveau brengt.

<sup>8</sup> Zie voor een beknopt overzicht Mirjam van Praag, Ideeën over ondernemerschap, in Peter Risseuw en Roy Thurik, *Handboek ondernemers en adviseurs: management en economie van het midden- en kleinbedrijf*. Kluwer, Deventer, 2003. Voorts is het proefschrift van Sander Wennekers zeer instructief voor de onderwerpen van dit hoofdstuk: *Entrepreneurship at country level, economic and non-economic determinants*. Erasmus Research Institute of Management, september 2006.

Deze *neue Kombinationen* zijn de belangrijkste endogene oorzaken van verandering. De ondernemer is vooral ook de sterke leider van het bedrijf. Zonder hem komen vernieuwingen niet tot stand, omdat velen hechten aan de stabiliteit van het bestaande.

Frank Knight (1885 - 1972) is bekend om zijn studie over risico en onzekerheid. Op risico kun je een waarschijnlijkheidsberekening loslaten zodat je met verwachte uitkomsten en standaarddeviaties kunt rekenen. Bij onzekerheid is dat niet het geval. Je weet gewoonweg niet welke kant het uitgaat, wordt het plus of min, links of rechts. De ondernemer is de *drager van deze onzekerheid*. Degene met het beste beoordelingsvermogen – en het meeste geluk – pakt de hoogste winst.

#### *Het toenemend belang van kleine bedrijven*

In het eerste hoofdstuk is weergegeven dat het aantal zelfstandige ondernemers sinds het midden van de jaren tachtig weer aan het groeien is. Dit is een verschijnsel dat in veel landen kan worden waargenomen. De niveaus van ondernemerschap mogen verschillend zijn (vaak afhankelijk van sociaal-economische en culturele factoren), de trend is vaak dezelfde. Ook over deze omslag in het belang van kleinere bedrijven is veel geanalyseerd en geschreven. Wat zijn er de oorzaken van?<sup>9</sup>

De eerste groep van factoren heeft te maken met de *economie*. De internationale handel is sterker toegenomen dan het BBP; de economische integratie is voortgeschreden. Door deze internationalisering is de concurrentie toegenomen, zowel nationaal als internationaal. Hiermee is ook de onzekerheid toegenomen, over internationale economische variabelen (als wisselkoers, rente, inflatie e.d.) en over concurrentie uit onverwachte hoek. Deze economische omgeving vraagt om flexibele bedrijven, om specialisatie in plaats van de vroegere strategie van diversificatie (spreiding van risico's over diverse sectoren). Nu worden risico's gespreid door specialisatie, *subcontracting*, *outsourcing* e.d. Deze flexibiliteit wordt ook vereist doordat de voorkeuren van consumenten (algemener: afnemersvoorkeuren) sterker wisselen, en de consument steeds hogere kwaliteit eist. Dit vraagt om ondernemingen die dicht op de afnemers zitten en snel kunnen inspelen om de wispelturige consument. Kleinschaligheid eventueel in combinatie met netwerken biedt in deze context een concurrentievoordeel.

9 Zie ook Roy Thurik en Lorraine Uhlaner, 'MKB en ondernemerschap in de moderne economie', in Peter Risseeuw en Roy Thurik, *Ondernemers en adviseurs: management en economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Kluwer, Deventer, 2003.



De tweede groep van factoren heeft te maken met veranderingen in de *technologie*. Eerst was grootschalige, inflexibele massaproductie dominant. Hoe groter de schaal, hoe lager vaak de kosten per eenheid product. Nu zijn we aanbelaand in de wereld van flexibele automatisering en van kleine, op de klant afgestemde, series. Dit heeft de allernieuwste techniek ook binnen het bereik van kleine ondernemingen gebracht. En heeft hen ook een betere positie gegeven in de schakel van uitbesteden en onderaannemer zijn.

De derde groep van factoren heeft betrekking op ontwikkelingen op de *arbeidsmarkt*. Vroeger waren drie posities dominant: werkgever, werknemer, werkloos. Daartussen bevond zich niets. Vandaag de dag laat de arbeidsmarkt een scala aan posities zien op een glijdende schaal tussen ondernemer en werknemer: freelancer, zzp-er, deeltijdondernemer. De opkomst van de zzp-er is te beschouwen als een vorm van *outsourcing* van het midden- en kleinbedrijf. Een deel van het economische risico wordt verschoven naar de zzp-er. Maar omdat deze weer wendbaarder is, is het mogelijk dit risico te dragen. De freelancer en de zelfstandig werkenden beschikken vaak over specifieke kennis en kunde, hechten aan hun vrijheid en/of hebben een arbeidscontract niet nodig en werken vaak samen met anderen. Deeltijdarbeid is, ook in de vorm van ondernemerschap, goed te combineren met andere taken. Deze ontwikkelingen op de arbeidsmarkt maken overigens duidelijk dat er thans ook ondernemers in verschillende soorten en maten zijn.

Een vierde groep van factoren heeft te maken met de komst van de *kennis- en diensteneconomie*. Veel eenvoudig werk geschied momenteel in Midden- en Oost-Europa of ergens in Azië. Ons voordeel zit niet meer in kosten maar in kennis.<sup>10</sup> En kennis – het genereren van ideeën, het productrijp maken van ideeën, het valoriseren van ideeën – is minder aan schaal gebonden. Kleine bedrijven kunnen hier uitstekend uit de voeten, zeker als ze in diverse netwerken gegroepeerd zijn.

#### *Overgang van managementeconomie naar ondernemerseconomie.*

Al met al kunnen we stellen dat we sinds 1990 een *regime switch* meemaken, een overgang van een *managementeconomie* naar een *ondernemerseconomie*.<sup>11</sup> Die omslag heeft te maken met de mondialisering en de ict-revolutie. Er zijn nieuwe deelnemers in het spel gekomen: Midden- en Oost-Europa, China,

<sup>10</sup> Ook dit is overigens relatief: in sommige delen van Azië is westerse (kennis)kwaliteit te krijgen tegen oosterse (arbeids)prijzen.

<sup>11</sup> Bijvoorbeeld in Audretsch, Thurik, Capitalism and democracy in the 21st Century, from the managed to the entrepreneurial economy; in *Journal of Evolutionary Economics* 2000 (10) 17-34.

India en Brazilië. En, met nieuwe technieken kan productie gemakkelijk worden verplaatst. Dit alles betekent een grondige wijziging in de concurrentieverhoudingen tussen de volwassen economieën van West-Europa en Amerika en de nieuwe opkomende economieën in andere delen van de wereld.

De *managementeconomie* heeft het zeer goed gedaan in de eerste drie kwarten van de 20<sup>e</sup> eeuw. Het grootbedrijf was het kenmerkende economische instituut. Het berustte op de scheiding tussen leiding en eigendom. De NV was een rechtsvorm die grote bedrijven mogelijk maakte. Verder ging het om schaalvoordelen. Hoe groter de omvang van de productie, hoe lager de kosten. Innovatie gebeurde in grote R&D-laboratoria. Het betrof het voortdurend verder uitbuiten van enkele basisinnovaties, door technologische diffusie en verbeterinnovaties. De economische en politieke omgeving was, zeker na de Tweede Wereldoorlog, redelijk stabiel. Afzetmarkten groeiden met vaste tred. Ondernemingen leken markten te beheersen, en soms ook de politiek.<sup>12</sup> Soms wordt deze fase in het kapitalisme ook wel genoemd de *creatieve accumulatie*, in tegenstelling tot de fase die daaraan voorafging van *creatieve destructie*.<sup>13</sup>

Thans is er evenwel een derde ‘industriële’ revolutie gaande, op basis van globalisering en de ict-revolutie. De economieën van Europa en Amerika hebben geen voordelen meer in de traditionele grootschalige productie. Dat kan veel gemakkelijker elders in de wereld gebeuren, tegen lagere kosten, maar met dezelfde kwaliteit. In een dergelijke economische omgeving heeft het voor ons meestal geen zin om enkel op kosten te concurreren.<sup>14</sup> De kern van de concurrentie cirkelt nu rond kennis en op kennis gebaseerde producten en productieprocessen. Dit is veel meer een kwestie van proberen, mislukken, opnieuw proberen. Ondernemerschap speelt hierin een cruciale rol: streven naar vernieuwing in een riskante omgeving. Juist nu hebben we ondernemers nodig. En juist nu kunnen ondernemers meer bereiken.<sup>15</sup>

12 Zo betoogde althans John Kenneth Galbraith in 1967 in zijn *New Industrial State*.

13 Beide termen zijn van Schumpeter. Zie ook J.A. Schumpeter, *Kapitalisme, socialisme en democratie*, Unieboek, Bussum, 1963/1967/1979. Oorspronkelijk in het engels, eerste druk 1943.

14 Binnen het eurogebied moet echter wel gelet worden op de kostenontwikkeling ten opzichte van de andere deelnemers, daar is het zich uit de markt prijzen wel een relevant onderwerp.

15 Een vroege aankondiger van deze verandering was Alvin Toffler, *The Third Wave* (Pan Books, London, 1980), een recente chroniceur is Thomas Friedman, *The World is Flat. The globalized world in the twenty-first century*, Penguin Books, London, 2005.

Tegen deze achtergrond wordt duidelijk dat onze samenleving voor de toekomst ondernemers broodnodig heeft, omdat we vooral twee zaken van ze verwachten:

- Ondernemers zorgen voor vernieuwing, ondernemingen zijn de motor van daadwerkelijke innovatie. Alleen door vernieuwing van producten, diensten, markten, productieprocessen blijft er werk aan de winkel in Nederland.
- Ondernemers tonen leiderschap en visie, door medewerkers te inspireren en horizonnen te laten zien. Het karakter van leiderschap is veranderd. Van een hiërarchische bevelsstructuur naar het inspireren van mensen en het creëren van een stimulerende omgeving.

#### *Globalisering, vergrijzing, werkgelegenheid en het mkb*

Door de globalisering zijn bepaalde segmenten van werkgelegenheid onder druk komen te staan. Productieprocessen kunnen worden uitbesteed naar de nieuwe EU-landen en naar Zuidoost-Azië. Deze verschuivingen kunnen niet worden tegengehouden. Uiteindelijk leidt protectie altijd tot achterstanden in de beschermde economieën. Er zullen dus nieuwe economische activiteiten ontplooid moeten worden. De globalisering biedt daarvoor ook volop kansen. Misschien minder zichtbaar, misschien minder in het nieuws, maar daarom niet minder waar. Een grote basis van vitale mkb-bedrijven is daarvoor echter wel onmisbaar. Ze zijn lokaal, regionaal, landelijk geworteld. Ze kunnen in de EU actief zijn en zorgen voor werkgelegenheid in Nederland. Dit is de reden waarom deze bedrijven en hun ondernemers gekoesterd moeten worden. Bij Europese subsidieaanvragen kunnen ze vaak meeliften met grote bedrijven. In de nieuwe wereldwijde economie zijn zowel grote internationale ondernemingen als nationale midden- en kleinbedrijven hard nodig.

De vergrijzing gaat niet aan ondernemers voorbij. Veel ondernemers gaan in de komende tien jaren met pensioen. Er zijn schattingen die oplopen tot 100.000 bedrijven waarvan de ondernemer met pensioen gaat, ondernemingen waar een half tot een miljoen banen mee gemoeid zijn. De ondernemers zoeken opvolgers en kopers voor hun bedrijf. Alleen als dit opvolgingsproces succesvol verloopt blijft de werkgelegenheid behouden. Buitenlandse ervaringen leren dat tot soms eenderde van het aantal bedrijven geen opvolger vindt, waardoor veel werkgelegenheid verloren gaat. Ook dit is een reden om specifieke aandacht aan mkb-bedrijven te besteden, en aan de overdracht van bedrijven in het bijzonder. Langs deze invalshoek blijkt eveneens hoe belangrijk deze bedrijven voor de toekomstige werkgelegenheid zijn.

Multinationals en globalisering lijken twee handen op een buik. Kapitaalmarkten zijn geïnternationaliseerd, en ook merken en afzetmarkten ont-

wikkelen zich wereldwijd gelijktijdig. Toch is te betreuren wanneer internationale ondernemingen hun hoofdkantoor uit Nederland terugtrekken, of hun R&D-afdelingen overplaatsen naar elders in de wereld. Protectionisme is op deze ontwikkelingen niet het antwoord. Wel kan een specifiek fiscaal hoofdkantorenbeleid worden gevoerd en aandacht worden besteed aan een *level playing field* op het terrein van *corporate governance*. Om onderzoek en ontwikkelingen in Nederland te houden is een excellent innovatieklimaat van het grootste belang.

#### *Private investeerders*

De internationalisering van de kapitaalmarkten heeft de mobiliteit van kapitaal sterk doen toenemen. Kapitaal stroomt daarheen waar het rendement het hoogst is. Wat betekent dit voor ondernemingen en voor de verhandelbaarheid van het eigendom van ondernemingen? En hoe te oordelen over rol van private investeerders, die steeds meer van zich doen spreken?

Het is evident dat in ondernemingen kan worden gehandeld, dat ondernemingen gekocht en verkocht kunnen worden. Dit geldt ook voor mkb-bedrijven. Dat zal in de toekomst nog veel gebeuren omdat veel mkb-ondernemers in de komende tien jaren met pensioen gaan. Daarbij staat veel op het spel: behoud van de onderneming, behoud van de werkgelegenheid, behoud van een efficiënte manier van waardecreatie. Soms kan het opsplitsen van een onderneming of het verplaatsen van onderdelen tussen ondernemingen daarbij helpen, zodat er meer synergie ontstaat. Steeds gaat het om een evenwicht tussen belangen, waarbij de Nederlandse economie en samenleving ook van belang is.

36

Grote ondernemingen hebben veelal een notering aan de beurs, wat een geheel eigen dynamiek met zich meebrengt. De aandelenmarkt heeft in de afgelopen tien, twintig jaren een grote vlucht genomen. Veel ondernemingen richten zich op aandeelhouderswaarde. Maar na twintig jaren aandelenkapitalisme sluipt vertwijfeling in sommige directiekamers. Want kwartaalwinst op kwartaalwinst laten zien, is soms strijdig met het langetermijnbelang van de onderneming. Sommige ondernemingen vertrekken daarom door inkoop van aandelen van de beurs. Anderen worden door *private equity maatschappijen* opgekocht.

Tegen de rol van *private equity* wordt verschillend aangekeken. *Private equity* is een brede term voor investeringen in kapitaal die niet vrij verhandelbaar zijn, en dus niet aan de beurs genoteerd staan. Om de investering te verkopen zal men zelf een koper moeten vinden. Het kan gaan om durfkapitaal (*venture capital*) of *buy outs*. Private equity investeerders moeten worden

onderscheiden van *hedge funds* en activistische aandeelhouders die in aandelen investeren. *Hedge funds* investeren, voor een beperkte periode, in de beursgenoteerde fondsen, veelal wanneer er sprake is van een fusie, overname of emissie. Activistische aandeelhouders zijn uit op een strategieverandering van de beursgenoteerde ondernemingen die tot koerswinst moet leiden.

Wanneer ondernemingen uit bijeengeraapte onderdelen bestaan, kan *private equity* voor een rationalisering en voor waardegroei zorgen. Maar soms worden ondernemingen afgeslankt ten koste van het lange termijn belang van alle betrokkenen en ten gunste van de korte termijn waarde stijging voor de *private-equityfondsen*. Aan de andere kant zijn het vaak ook diezelfde durfkapitalisten die de groei of continuïteit financieren van ondernemingen die niet in de publieke aandelen markt kapitaal kunnen of willen aantrekken. En de *venture capital* arm van het durfkapitalisme speelt een essentiële rol in de financiering van innovatieve startende ondernemingen. Een beoordeling van de trend naar een grotere invloed van *private equity*, kan niet apart van een visie op wat een onderneming is, worden gegeven.

#### Wat is een onderneming?

Op de vraag wat een onderneming is, zijn vele antwoorden mogelijk. In een zuivere Angelsaksische visie is het doel van een onderneming primair het vergroten van de aandeelhouderswaarde. Aandeelhouders zijn verschaffers van risicodragend kapitaal. Ze worden beloond met een uitkering van de winst, of als tegen zit, draaien ze op voor het verlies. Maximering van de eigenaarswaarde als doel van de onderneming schept helderheid en focus.<sup>16</sup> In de Rijnlandse traditie wordt een onderneming niet los van zijn omgeving gezien, maar als betrokken op de samenleving. Bij een onderneming zijn immers velen betrokken, zowel shareholders als stakeholders – werknemers, hun gezinnen, leveranciers, afnemers, overheden, maatschappelijke groeperingen, de fysieke omgeving. In de christen-democratische visie wordt een onderneming van oudsher gezien als een gemeenschap van al die betrokkenen, van kapitaal en arbeid. Alle betrokkenen hebben daarbij hun eigen verantwoordelijkheid, die tegelijkertijd niet los kan worden gezien van de ander. Ook binnen de gemeenschap van de onderneming zijn de kernwaarden van het CDA – solidariteit, gespreide verantwoordelijkheid, gerechtigheid en rentmeesterschap – en het appèl dat zij op een ieder doen, aan de orde.

Wat impliceert dit voor een beoordeling van *private equity* en de verhoudingen tussen aandeelhouders en andere betrokkenen bij een onderneming.

<sup>16</sup> Zie bijvoorbeeld de artikelen van Piet Korteweg, 'Ondernemend kapitaal nodig om hang naar zekerheid te doorbreken', *Financieel Dagblad* 25 augustus 2006.

Aandeelhouders hebben de afgelopen jaren meer rechten gekregen. Terecht, want de aandeelhouders zijn de eigenaar van het bedrijf. Er moet een wijze balans bestaan tussen hun rechten en tussen de positie van werknemers, bestuurders en de overige belanghebbenden bij het bedrijf. Het bestuur van een vennootschap zou daarom eveneens toegang moeten krijgen tot de Ondernemingskamer. Ook moet er een goede balans bestaan tussen oriëntatie op lange en korte termijn.

Tegenover de toegenomen rechten van aandeelhouders behoren daarom toegenomen plichten met betrekking tot transparantie te bestaan. Zo moet er bijvoorbeeld inzicht bestaan in de omvang van het aandelenbezit, eventuele voorgenomen samenwerking tussen verschillende aandeelhouders met betrekking tot de strategie van het bedrijf, of openheid over beloningen voor managers die afhankelijk zijn van de realisatie van de wensen van aandeelhouders. Het is wenselijk om de drempel in de Wet Melding Zeggenschap, waarboven aandelenbezit dient te worden aangemeld, te verlagen van 5% naar 3%. Alleen met voldoende transparantie over elkaars belangen en motieven, kunnen alle stakeholders bij de onderneming invulling geven hun verantwoordelijkheid. Zelfregulering, zoals het initiatief van de vereniging van participatiemaatschappijen om hun gedragscode uit te breiden en te verbeteren, heeft de voorkeur boven wetgeving. Bij dit alles dient bedacht te worden dat *private equity* slechts een beperkt deel van de kapitaalmarkt beslaat, maar met vaak nuttige signalen naar andere deelnemers.

### Conclusie

De wereld verandert snel. Het tijdperk van de managementeconomie is voorbij. En de terugkeer van de ondernemer en de kleinere ondernemingen is definitief. Een vitaal midden- en kleinbedrijf is van essentiële betekenis voor de groei van de nationale, regionale en lokale werkgelegenheid. Jazeker, er verdwijnen banen naar andere landen, maar er ontstaat ook nieuwe werkgelegenheid in Nederland. In deze snel veranderende wereld zijn ondernemers broodnodig, voor de innovatie en het tonen van leiderschap en visie. En juist nu de economie globaliseert, liggen er grote kansen voor een vitaal bedrijfsleven. De internationalisering van kapitaalmarkten roept nieuwe vragen op over de rol van aandeelhouders. In de christen-democratische traditie wordt een onderneming van oudsher gezien als een gemeenschap van alle betrokkenen. Daarom moet er een wijze balans bestaan tussen de rechten van aandeelhouders en tussen de positie van werknemers, bestuurders en de overige belanghebbenden bij het bedrijf. Nederland moet het patroon vasthouden waarin werknemers, werkgevers en overheid met elkaar zoeken naar een goede inrichting van het sociaal-economische beleid, zowel nationaal, sectoraal als op ondernemingsniveau. Zelfregulering verdient daarom de voorkeur boven wetgeving.

## Nederland is een land van ondernemers

### *Geschiedenis van de Nederlandse economie*

Nederland is een land van ondernemers. Dat begon al vroeg. De Nederlandse economie van 1500 tot 1815 wordt met recht de eerste moderne economie genoemd.<sup>17</sup> De Nederlandse samenleving onderscheidde zich doordat de instituties rationeel economisch handelen bevorderden. Verstedelijking, scholing, mobiliteit, de rol van het geld, ontwikkelingen van politieke verhoudingen en van wettelijke kaders droegen hier aan bij.<sup>18</sup>

Deze instituties stimuleerden mensen om in een dynamische omgeving naar vernieuwingen te zoeken om zich zo aan de wijzigende omstandigheden aan te passen. Maar er kan op meer gewezen worden: de verdraagzaamheid in kerkelijke zaken, de huishoudstructuur waarin het kerngezin volledig overheersend is, de verhoudingsgewijs weinig gepolariseerde sociale verhoudingen en het politieke systeem dat van een anti-absolutistische ideologie was doortrokken en in de praktijk voor burgerrechten beslist gevoelig was.<sup>19</sup> Onze Gouden Eeuw luidde een eerste ronde van wereldwijde economische groei in.<sup>20</sup>

Na de Gouden Eeuw volgt een periode van relatieve stagnatie. Nederland blijft een van de rijkste landen ter wereld, maar andere landen komen dichterbij en passeren. De relatieve stagnatie is niet blijvend, Nederland hervindt zijn koers en na een periode van rentenieren speelt men weer actief mee in de voorste economische gelederen. Na circa 1820 trekt de economische groei weer aan, en na 1860 komt de industrialisatie op gang. In die periode worden veel grote ondernemingen en multinationals opgericht die de twintigste eeuw domineren tot zo ongeveer 1970/80.<sup>21</sup> Het economische herstel was

17 Jan de Vries, Ad van der Woude, *Nederland 1500 - 1815, De eerste ronde van moderne economische groei*, Amsterdam, Balans, 1995.

18 De Vries & Van der Woude 1995: p. 824.

19 De Vries & Van der Woude 1995: p. 826.

20 Daarna volgde een tweede ronde: de Industriële Revolutie, te beginnen in Engeland aan het eind van de 18e eeuw; en de zogenaamde *Third Wave* van ict-bedrijven begon rond 1970/1980.

21 Zie voor een overzicht van de oprichting van bedrijven in de periode 1500 - 1900 Marius van Nieuwkerk, *Hollands Gouden Glorie, de financiële kracht van Nederland door de eeuwen heen*. Becht, Haarlem, 2005. Box 28 (pp. 212 tot 218) geeft een verjaardagskalender van het Nederlandse bedrijfsleven, vanaf 1850 is er een sterke toename in de oprichting van bedrijven (die alle nu nog bestaan).

vooral te danken aan institutionele ontwikkelingen.<sup>22</sup> In de eerste plaats de afbraak van de oude politieke en economische gildenstructuren van de republiek. Dat kostte tijd en vond pas echt plaats na 1840. In de tweede plaats de eigenaardige financiële en budgettaire politiek van Koning Willem I. En ten slotte de liberalisering van het handelsverkeer, waarin Nederland meegaat en sterk van profiteert. Na het liberale derde kwart van de negentiende eeuw komt er als reactie op de *sociale quaestie* een nieuwe ronde van institutionalisering: corporatisme en verzuiling.

Die nieuwe institutionalisering, die met name vorm krijgt in de jaren tussen 1880 en 1920, worden door de economisch-historicus Van Zanden betiteld als 'georganiseerd kapitalisme in één staat'.<sup>23</sup> Het heeft Nederland ontzettend goed geholpen in de twintigste eeuw, zeker ook na 1945. Het Nederlandse *wirtschaftswunder* was tweede na West-Duitsland. Maar in het vierde kwart van de 20<sup>e</sup> eeuw gaat het scheuren in de constituerende onderdelen van de economische en politieke institutionele setting: verzorgingstaat, vakbonden, grootbedrijf. De oliecrisis, globalisering, individualisering, secularisering zijn onderliggende trends. Het 'georganiseerde kapitalisme in één staat' is als formule uitgewerkt, een liberaal vierde kwarteeuw volgt. Al in 1997 vraagt de auteur zich af of een liberale nationale formule binnen een interventionistisch Europa (georganiseerd vrij kapitalisme binnen één continent) wel zal werken en zal worden aanvaard. Voorts vraagt Van Zanden zich af of deze formule wel langdurig zal werken. Maar over de lange twintigste eeuw kan men niet anders dan positief zijn: er was een snelle economische groei en een sterke afname van ongelijkheid.

Dit zeer beknopte overzicht van de Nederlandse economische geschiedenis laat een paar korte conclusies toe:

- a) Nederland heeft meestal in de voorste gelederen van de welvarende landen meegespeeld, veelal zeer aanvallend, soms alleen maar de bal rondspelend;
- b) Er werd daarbij gekozen voor economische en politieke instituties die dit mogelijk maakten en ondersteunden;

22 Jan Luiten van Zanden, Arthur van Riel, *Nederland 1780 - 1914, Staat, instituties en economische ontwikkeling*; Amsterdam, Balans, 2000. Met name het laatste hoofdstuk "Conclusie: Economische ontwikkeling tussen corporatisme en verzuiling.

23 Jan Luiten van Zanden, *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw, Economische geschiedenis van Nederland 1914-1995*. Het Spectrum, Utrecht, 1997. Laatste hoofdstuk "Balans van de "de lange" twintigste eeuw.



- c) *Regime switches* (verandering van institutionele setting) waren soms nodig, veelal via schoksgewijze interventies;
- d) In een kleine, open economie gebeurt dit alles vaak *met* elkaar in plaats van *los* van elkaar of *tegen* elkaar;
- e) En de beperkte omvang van de economie heeft gezorgd voor een internationale oriëntatie, met onder meer als consequentie dat wij eerder geneigd zijn ons aan te passen aan internationale ontwikkelingen, dan onze grotere buurlanden.

*De culturele ondergrond van de Nederlandse economie*

Nederland is een land van ondernemers. Maar waardoor wordt de cultuur van het Nederlandse kapitalisme gekenmerkt? Waarin lijkt Nederland vandaag de dag op andere kapitalistische landen, waarin wijken we af? Met de voortgaande globalisering worden die vragen steeds vaker gesteld.

Pioniers op het gebied van culturele diversiteit zijn Geert Hofstede<sup>24</sup>, Charles Hampden-Turner en Fons Trompenaars<sup>25</sup>. Hun empirisch materiaal hebben zij verkregen op basis van vragenlijsten die zijn voorgelegd aan een groot aantal (middel) managers, werkzaam op uiteenlopende lokale vestigingen *all over the world* van internationale bedrijven. Zij onderkennen aan het economisch proces en aan bedrijven verschillende culturele componenten. Anders geformuleerd: op verschillende universele culturele dimensies kiezen werknemers uit verschillende vestigingen vaak uiteenlopende posities, die evenwel per land sterk samenhangen. Kennelijk geeft elk land zijn eigen culturele kleur aan het universele kapitalisme.

Het gaat dan om dimensies als: hoe hiërarchisch is een onderneming/samenleving (machtsafstand/machtsongelijkheid), hoeveel waarde wordt gehecht aan individueel scoren of de groep het succes geven (individualisme versus communitarisme), hoe gaat men met onzekerheid om (reducert men onzekerheid met allerlei regels en structuren of wordt het opgevangen door individuele capaciteiten en beoordelingsvermogen), hoe gaat men om met masculiene of feminiene waarden (assertiviteit versus zorg, leven om te werken, werken om te leven, ambitie versus zorg, materiële status versus post-materiële waarden, enz).

<sup>24</sup> Geert Hofstede, *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen*, Contact, Amsterdam, 1991

<sup>25</sup> Charles Hampden-Turner, Fons Trompenaars, *The seven cultures of capitalism, Value systems for creating wealth in the USA, UK, Japan, Germany, France, Sweden, The Netherlands*. Doubleday, New York, 1993. Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, *Riding the waves of culture, Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicolas Brealey, London, 1993, 1997.

Uit een vergelijking tussen Amerika, Nederland en de Scandinavische landen blijkt dat deze landen veel overeenstemming hebben: kleine machtsongelijkheid, sterk individualistisch en weinig wegstructureren van onzekerheid. Maar op de dimensie masculien/feminien (hard/zacht, materialistisch/postmaterialistisch) is sprake van een opmerkelijk verschil. In Amerika overheersen de materialistische waarden, in Scandinavische landen en Nederland niet. Dit kleurt mede het individualisme. In Amerika is dat gericht op materiële status. Een sterke prestatiedrang die individualistisch en materialistisch is gericht. Over Zweden schrijven de auteurs in termen van “de ethiek van sociaal georiënteerd individualisme”, voor Nederland geldt: “individualisme niet voor macht of uiterlijk vertoon, maar voor bijdragen aan het geheel”.<sup>26</sup>

26 Veel van het empirisch materiaal van deze boeken berust op de jaren tachtig of daarvoor. Niet moet worden uitgesloten dat de Amerikaanse kleur en cultuur in de jaren negentig sterker is geworden in Nederland.

# 4 Ondernemerschap en samenleving

### *Economische groei en inkomensverdeling*

Naast concrete aanbevelingen – die in het volgende hoofdstuk aan de orde zullen komen – wil deze publicatie ook reflecteren op de christen-democratische politieke filosofie. Veel politieke filosofieën in de twintigste eeuw zijn, althans wat de economische component betreft, gearticuleerd tegen de achtergrond van het conflict tussen kapitaal en arbeid; van arbeid als de zwakke, onderliggende partij, en van kapitaal als de grootschalige, geïndustrialiseerde productiestroom van goederen ten voordele van de bevoorrechten. Economische en politieke rechten waren ongelijk verdeeld. Het doel was deze ongelijkheid uit te bannen (politiek) en te verminderen (economie). Het politieke probleem van de economische verdeling was de zwakke partij te laten delen in de goederenstroom, zonder dat dit ten koste zou gaan van de groei van de goederenstroom. Liberalen losten dit op door zoveel mogelijk ruimte te laten voor de groei van de productie (*a rising tide lifts all boats*), socialisten door politiek-hiërarchische sturing van de productie (*socialisatie van de vraag*), christen-democraten door overleg en medezeggenschap over de resultaten van de productie.

### *Kapitaal en arbeid*

De politiek-filosofische bespiegelingen over economische orde, economische groei en inkomensverdeling werden in de 20<sup>e</sup> eeuw dus bediscussieerd tegen de achtergrond van een tegenstelling tussen kapitaal en arbeid. In deze context werd een tweedeling geformuleerd:

- a) de werknemer liep geen enkel inkomensrisico, kreeg een vast inkomen en beschikte over veel inkomensbescherming (ontslagbescherming en sociale zekerheid). De reden was dat hij niet beschikte over kapitaal waar hij op terug kon vallen. Het enige wat hij kon verkopen was zijn arbeidskracht.
- b) de ondernemer liep wel inkomensrisico, kreeg een variabel inkomen, afhankelijk van de markt-omstandigheden en kon geen beroep doen op sociale bescherming (geen sociale zekerheid). Dat was ook niet nodig, want hij was de kapitalist die beschikte over de productiefactoren.

Tegen deze achtergrond moeten ook twee klassiek geworden werken over de politieke economie worden gezien: het korte, heldere pamflet van Arthur Okun, *Equality and Efficiency, The Big Tradeoff*<sup>27</sup> en het lijvige boek van John Rawls, *A Theory of Justice*<sup>28</sup>. Beide boeken concentreren zich op een redelijke verdeling van inkomen, van kansen, van primaire economische en politieke

27 Arthur Okun, *Equality and Efficiency, The Big Tradeoff*, Brookings, 1975.

28 John Rawls, *A Theory of Justice*, Harvard University Press, 1971, 1999; Nederlandse vertaling 2006, Lemniscaat.

goederen. Daarbij valt op dat het dikke boek van Rawls veel meer aandacht heeft gekregen, terwijl het boekje van Okun zo veel praktischer is.<sup>29</sup>

De christen-democratische traditie heeft zich nooit in de tegenstelling tussen kapitaal en arbeid willen laten vangen. Ze heeft van oudsher de nadruk gelegd op de verbanden die een brugfunctie tussen de werkgever en werknemer kunnen vervullen. De Rijnlandse traditie waarin overleg tussen sociale partners mede bepalend is voor het sociaal-economische beleid, is op het Europese continent dominant geweest. Vernieuwing van dit model is evenwel wenselijk. De economische verhoudingen zijn immers behoorlijk veranderd en de instituties dienen daarop aangepast.

Mensen zijn vaardiger, zelfstandiger en zelfbewuster geworden. Het belang van *human capital* voor de economie is sterk toegenomen. We spreken nu van een kenniseconomie, en van het belang van creativiteit en innovatie voor het concurrentievermogen. Deze relatieve plaatsverbetering van *human capital* ten op zichte van *financial capital* moet zijn vertaling krijgen in de politieke filosofie.

#### *Van managementeconomie naar ondernemerseconomie*

Gaandeweg is de scherpe tegenstelling tussen kapitaal en arbeid afgevlakt en is ze minder leidend geworden in de economie. De tegenstelling is uiteraard niet weg en is soms nog merkbaar, maar het toegenomen belang van kennis en innovatie relativeert de oude tegenstelling. Menselijk kapitaal is inmiddels bijna even belangrijk als financieel kapitaal. De economische orde weerspiegelt deze verandering. Lange tijd hebben we verkeerd in de *managementeconomie*. In een managementeconomie ligt de nadruk op vermeerderen van waarde door kostenverlaging en standaardisatie van producten en diensten, wat leidde tot een lage prijs. Grote verticaal geïntegreerde ondernemingen voeren de boventoon. Inmiddels zijn we in een ander econo-

29 De filosofie van Rawls wordt zowel door socialisten als liberalen omarmd en van een eigen interpretatie voorzien. Zijn filosofie is inderdaad buitengewoon breed, maar vooral illustreert dit feit dat Rawls zijn gedachten tegen de achtergrond van het oude economische regime heeft geformuleerd. Zie voor een liberale interpretatie Prof. Mr. B.M. Telderstichting, *Een liberale visie op de verdeling van inkomen en vermogen*, 1979. Zie voor een sociaal-democratische interpretatie Paul de Beer, *Het verdiende inkomen*, Wiardi Beckman Stichting, 1993. Zie voor een samenvatting van het Nederlandse debat Percy B. Lehning, *Rawls*, Lemniscaat, Rotterdam, 2006, met name hoofdstuk 5 *Justice as fairness in de praktijk*. Het boekje van Arthur Okun heeft nauwelijks sporen nagelaten in de Nederlandse discussie, behalve de titel *The big tradeoff*.

misch regime zijn terecht gekomen, dat van de *ondernemerseconomie*. In de ondernemerseconomie is innovatie veel belangrijker voor economische groei dan in een managementeconomie. Kleine ondernemingen spelen hierin een belangrijke rol. Voor grote bedrijven geldt dat de toegevoegde waarde niet zozeer afhangt van schaalgrootte, als wel van het managen van waardeketens, die door outsourcing steeds langer en flexibeler worden.

Het gevolg van de wisseling van economisch regime is dat het vraagstuk van economische groei en inkomensverdeling om een nieuw antwoord vraagt. Daarbij dient het ondernemerschap een passende plaats te krijgen. Hierbij zijn twee veranderingen in het geding.

In de eerste plaats is het inkomen, de economische groei, in de ondernemers-economie minder gegarandeerd dan in een managementeconomie. De baan voor het leven bestaan niet meer. Ondernemingen kunnen die zekerheid hun werknemers niet meer bieden. Vasthouden aan de oude sociale zekerheden in de nieuwe dynamische internationale wereld leidt dan ook tot een lager (individueel en nationaal) inkomen. Meer risico en dynamiek leiden evenwel tot een hoger *gemiddeld* inkomen maar met de kans op grotere uitschieters, zowel naar beneden als naar boven. Er bestaat aldus een *trade off* tussen inkomen en zekerheid.

In de tweede plaats zijn er meer vormen van kapitaal. Naast *financial capital* is er zoals gezegd *human capital*. Kapitaal en arbeid zijn minder ongelijkwaardig geworden.

Onder het oude regime was bezitsvorming (financieel sparen, eigen huis) een traditioneel thema. Nu is het zeker niet zo dat deze vormen van kapitaal er niet meer toe doen. Maar het menselijk kapitaal is vele malen belangrijker geworden. Kapitaal zonder intelligente arbeid rendeert niet.

Werknemers doen er goed aan, gestimuleerd door overheid en werkgevers, om hier fors in te investeren en dit kapitaal *up-to-date* te houden. Werkgevers hebben in deze een verantwoordelijkheid naar hun werknemers om te investeren in hun *employability*. Die verantwoordelijkheid heeft al een vertaling gekregen in de reïntegratieverplichtingen bij ziekte van werknemers, en zou ook bij de werkloosheidswet en het ontslagrecht tot uiting kunnen komen. Nieuwe concepten als leerrechten, scholingsrekeningen en ook de levensloopregeling veronderstellen het concept van *employability*. Bij door de overheid toegekende leerrechten is de gedachte dat deze ook op latere leeftijd ingezet kunnen worden. Bij een scholingsrekening is de arbeidsrelatie verondersteld; de werkgever kan middelen voor scholing aan de werknemer toekennen, zodat deze vrij is in de aanwending. In Duitsland heeft men hier de

term *selbstgesteuertes lernen* voor. De levensloopregeling kan complementair werken aan leerrechten en scholingsrekeningen doordat het de mogelijkheid biedt van een vervangend inkomen als men tijdelijk minder werkt om te kunnen scholen.

Hierbij komt dat het vakmanschap aan een revival bezig is. Mensen willen hun professionaliteit weer tot gelding kunnen brengen los van allerlei hinderlijke bureaucratische structuren. Vakmensen kunnen overal terecht. Ze hebben de mogelijkheid om risico te dragen en kunnen zich soms zelf beschermen. Het toegenomen belang van menselijk kapitaal ontserpt de oude tegenstelling tussen kapitaal en arbeid.

Kortom: het economisch regime verandert en daarmee ook de afruil tussen welvaart en gelijkheid en ook de scherpe tweedeling tussen werknemers en ondernemers.

#### *Meer risico en grotere inkomensverschillen*

Een dominant fenomeen in de hedendaagse economie is 'risico'. In een snel veranderende, globaliserende wereld kunnen de verhoudingen snel wijzigen. Bedrijven die eens marktleider waren, kunnen een decennium later zijn verdwenen. De beweeglijkheid van de beurskoersen spreekt in dit verband boekdelen.

In dat verband kan ook een opmerking worden gemaakt over de functie van winsten van bedrijven in een ondernemerseconomie. De eerste functie van de winst is het financieren van investeringen, als altijd. De tweede functie van winst is de kapitaalverschaffers een inkomen toe te kennen, eveneens als altijd. Maar er zijn twee functies bijgekomen. De derde functie is die van buffer. Door de toegenomen (internationale) concurrentie is het niet altijd mogelijk (incidentele) kostenstijgingen door te berekenen in de afzetprijzen. Winsten fungeren dan als (tijdelijke) buffer voor het opvangen van deze kostenstijgingen, zodat deze niet ten koste gaan van de continuïteit van de onderneming. Voorts – dit ten vierde – zijn winsten deels arbeidsinkomen. In de ondernemerseconomie is meer flexibiliteit ingebakken. Een flexibel deel van het arbeidsinkomen is te vinden in een stuk van de winst, die wordt uitgekeerd aan de werknemers. Het resultaat hiervan is dat de werkgelegenheid van de onderneming meer duurzaam kon zijn. Uitgaande van deze vier functies van de winst kunnen bedrijven nagaan wat voor hen een adequaat niveau is.

Deze ontwikkeling rond de functies van het winstinkomen voor de individuele ondernemer raakt de inkomensverdeling in brede zin. De risicocompo-

ment in de beloning zal toenemen. Dit geldt voor ondernemers, maar ook voor werknemers. Daardoor zal de inkomensverdeling onder het nieuwe regime schever zijn dan in de 20<sup>ste</sup> eeuw. Voor een deel is dat ook al zichtbaar geworden.

In een maatschappij met grotere inkomensverschillen zou particuliere filantropie niet zo bescheiden moeten blijven als heden ten dage. Het hoeft misschien ook weer niet opzichtig Amerikaans, maar dat zet wel een standaard.

In zekere zin heeft de tweede helft van de jaren negentig (tot 2002) aan veel mensen een verkeerd signaal gegeven. Je zou veel gemakkelijker je geld met speculeren kunnen verdienen dan met eerlijk werken. En er was daarna niets beters dan het “breed te laten hangen”. Beide signalen staan haaks op het christen-democratisch gedachtegoed en zijn op de lange duur niet in overeenstemming met de realiteit.

#### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*

Om die reden heeft de christen-democratie altijd veel nadruk gelegd op de taak voor de omgeving die ondernemers hebben. Zij verrijken met hun onderneming de gemeenschap waarin ze staan. Ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf verschaffen werk, sponsoren vrijwilligerswerk en zijn betrokken bij hun dorp of buurt. Ondernemingen opereren dus niet los van de samenleving waarin ze gevestigd zijn. Dit geldt voor de sociale omgeving, maar ook voor de natuurlijke omgeving die door het handelen van ondernemingen wordt beïnvloed. Daarom hebben veel ondernemingen altijd breder gekeken. Dat fenomeen is niet van de laatste tijd. Tegenwoordig wordt dit opereren van ondernemingen aangeduid met de term *maatschappelijk verantwoord ondernemen*.<sup>30</sup>

Van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan worden gesproken wanneer:

- a) de ondernemingsactiviteiten zich bewust richten op profit, people en planet en daarmee een bijdrage leveren aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn en;
- b) wanneer een relatie wordt onderhouden met de verschillende belanghebbenden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op de gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij.

Zo gezien heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen betrekking op de kern van de ondernemingsactiviteiten. En is het niet iets wat je er bij doet. Er komt de *wederkerigheid* in tot uitdrukking. In dialoog met de *stakeholders* –

30 Zie ook het SER-rapport, *De winst van waarden*, Den Haag, 2000/11.



direct betrokkenen zoals werknemers, kapitaalverschaffers, afnemers; maar ook indirect betrokkenen als de lokale en regionale omgeving – wordt een *license to operate* verkregen. Maar de *stakeholders* maken ondernemen ook mogelijk door gunstige randvoorwaarden te creëren. Hierbij kan onder meer, maar niet uitsluitend, worden gedacht aan overheidsoptreden dat zorgt voor een ordelijk economisch en maatschappelijk verkeer, waarbij regelgeving het ondernemerschap niet nodeloos frustrereert. Deze wederkerigheid en het daaruit voortvloeiende onderlinge vertrouwen is de essentie van maatschappelijk ondernemen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen komt in een ondernemerseconomie beter tot zijn recht. Deze tijd vraagt om meer maatschappelijk verantwoord ondernemerschap.

### *Ondernemerschap in maatschappelijke dienstverlening*

Een andere ontwikkeling die zichtbaar wordt is de vraag naar ondernemerschap in maatschappelijke dienstverlening die van oudsher sterk gereguleerd is. De overheid stelde vanuit haar verantwoordelijkheid specifieke voorwaarden ten aanzien van kwaliteit, prijs, beschikbaarheid. In het bijzonder moet dan gedacht worden aan zorg, wonen en onderwijs. De organisatie van deze dienstverlening is de afgelopen tijd continu in verandering geweest. Er wordt gezocht naar een optimale mix van waarborging van maatschappelijke belangen en efficiënte en effectieve productie. De politiek richt zich hierbij vooral op de waarborging via regels en toezicht. De instellingen vragen steeds meer ruimte om op de vraag in te spelen. Daarbij is de individuele keuzevrijheid steeds groter geworden. Consumenten kunnen niet alleen nationaal kiezen, maar hebben ook steeds meer internationale keuzemogelijkheden, bijvoorbeeld in het hoger onderwijs en de gezondheidszorg. De roep om meer ondernemerschap in deze maatschappelijke sectoren komt zowel uit de sectoren zelf, als van daarbuiten.<sup>31</sup>

Ondernemerschap in de maatschappelijke dienstverlening heeft een grote toegevoegde waarde voor de kwaliteit van de diensten, en daarmee voor de klanten en de professionele dienstverleners. De overheid dient de maatschappelijke belangen te waarborgen via kaderstelling. Daarbij mag van de

<sup>31</sup> Zie ook SER, *Ondernemerschap voor de publieke zaak*, Den Haag 2004/05. Niet alleen in maatschappelijke sectoren klinkt de roep om ondernemerschap, ook bij de dienstverlening door de overheid zelf zien we nieuwe vormen van ondernemerschap. Er komen steeds meer ondernemingen die zich richten op de interactie tussen burger en overheid, en een verbinding tussen beide tot stand willen brengen door de wensen van burgers te vertalen naar de overheid.

ondernemers in de maatschappelijke dienstverlening worden gevraagd dat zij hun activiteiten richten op het nastreven van hun missie in het verlenen van deze maatschappelijke diensten. De inspanning moet zijn gericht op optimale maatschappelijke dienstverlening. Vertrouwen in deze vorm van ondernemerschap – die zich uiteraard in de praktijk moet laten zien – kan er toe leiden dat de regelgeving minder gedetailleerd wordt en het toezicht zich toelegt op de hoofdlijnen (van *low trust* naar *high trust*). Omgekeerd, als er regels worden overtreden, mag de sanctie zwaarder zijn.

Het ondernemerschap in de maatschappelijke dienstverlening kan zich op verschillende aspecten van de bedrijfsprocessen richten. In de eerste plaats de gerichtheid op de klant (scholier, student, woningzoekende, patiënt). De diversiteit onder de klanten is sterk toegenomen, evenals hun keuzemogelijkheden. Een kenmerk van ondernemerschap is de gerichtheid op de wensen van de klanten. In de tweede plaats kunnen ondernemers zich richten op de doelmatigheid en efficiency van de dienstverlening: worden de juiste diensten geleverd tegen een goede prijs-kwaliteitverhouding? In de derde plaats speelt innovatie een toenemende rol: nieuwe vormen van dienstverlening, nieuwe markten aanboren, inspelen op veranderingen in de omgeving. Dit is van levensbelang voor maatschappelijke dienstverleners, hun voortbestaan hangt in sterke mate af van het effectief inspelen op veranderingen in de vraag en in de maatschappelijke omgeving. In de vierde plaats zijn instellingen voor maatschappelijke dienstverlening financieel verzelfstandigd. De financiering van lopende uitgaven, maar vooral ook van investeringen, vraagt om steeds meer financiële expertise. En ten slotte gaat het er steeds meer om dat er ruimte wordt gegeven aan de professionals zodat deze weer trots kunnen zijn op de diensten die ze leveren.

### *De maatschappelijke onderneming*

Als juridische vorm voor ondernemerschap in maatschappelijke sectoren heeft de maatschappelijke onderneming de voorkeur. Een maatschappelijke onderneming is een onderneming die is vormgegeven als private rechtspersoon, die een maatschappelijk doel nastreeft dat vervlochten is met (ofwel deels parallel loopt met) het algemeen belang, en waarvan het overschot (de 'winst') niet wordt uitgekeerd, maar geheel en alleen wordt aangewend voor het realiseren van het maatschappelijk doel dat de onderneming nastreeft.<sup>32</sup> Anders dan een commerciële onderneming is een maatschappelijke onderneming niet primair gericht op het maken van winst om deze uit te keren

32 Zie Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, *Investeren in de samenleving. Een verkenning naar de missie en positie van de maatschappelijke onderneming*, Den Haag, 2005.

aan aandeelhouders, maar op haar maatschappelijke missie. Dat maakt haar bij uitstek geschikt in maatschappelijke sectoren als zorg, wonen en onderwijs actief te zijn, sectoren waar het maatschappelijk middenveld van oudsher nauw bij betrokken is en waar de overheid een verantwoordelijkheid draagt voor de toegankelijkheid van de diensten, zowel kwalitatief, financieel en ook ruimtelijk.

De maatschappelijke onderneming is een rechtsvorm die geschikt is om in een omgeving met marktwerking maatschappelijke taken zoals zorg en onderwijs te vervullen. Er is daarom ook uiteindelijk ook geen bezwaar wanneer naast maatschappelijke ondernemingen ook commerciële ondernemingen hun diensten op dezelfde markt aanbieden, mits er sprake is van een *level playing field*. Dit kan maatschappelijke ondernemingen scherp houden. Echter, het is wel van belang dat de rechtsvorm van de maatschappelijke onderneming eerst goed in het burgerlijk wetboek geregeld is, voordat er een open bestel komt in het hoger onderwijs en in het zorgaanbod. Met andere woorden de positie van de maatschappelijke onderneming moet eerst gevestigd zijn en in de markt als zodanig herkenbaar zijn.

Zo is het in de gezondheidszorg wenselijk dat er ruimte komt voor privaat ondernemerschap. De voorkeur van het WI voor het CDA gaat daarbij uit naar maatschappelijke ondernemingen die opbrengsten van een goede zorgverlening en organisatie ten goede laten komen aan een verdere verbetering van de zorg. Ook in het onderwijs kan meer ondernemerschap de kwaliteit van het onderwijs ten goede komen, met name als het gaat om levenslang leren.

#### *Vernieuwing van instituties*

Hoe verhoudt de ontwikkeling van een managementeconomie naar een ondernemerseconomie en van het belangrijker worden van human capital zich tot de christen-democratische traditie? Duidelijk mag zijn dat het toegenomen belang van menselijke kwaliteiten voor het functioneren van ondernemingen en voor de economie als geheel, goed aansluit bij de binnen de christen-democratische traditie levende visie op de mens als een verantwoord wezen en uniek persoon. Het benutten van talenten en inzetten van eigen vermogens biedt mensen de mogelijkheid om zich te ontplooiën. Ook de gevraagde creativiteit, het vermogen om nieuwe dingen te ontwikkelen, om te vernieuwen, maar ook om relaties te onderhouden en samen te werken – allemaal vaardigheden die in een kenniseconomie van belang zijn – veronderstellen een mensvisie die ver uitstijgt boven de mens als door kapitaal vervangbare arbeidskracht. Waardecreatie is een creatief proces geworden. Vanuit de bijbelse traditie is het eenvoudiger om een positieve link te leggen naar het belang van menselijk kapitaal dan financieel kapi-

taal. Geld heeft immers ook zijn schaduwzijden, en kan tot een macht worden in levens van mensen. Bij de creatieve en innoverende kant van het ondernemerschap kan door de christen-democratische traditie goed worden aangehaakt. Het ontplooiën van talenten en het ontwikkelen en tot bloei brengen, hoort bij de mens. Bovenstaande geldt voor de ondernemer, maar ook voor de werknemer die binnen een onderneming werkt in loondienst en die de onderneming mede vormgeeft.

De ondernemerseconomie wordt gekenmerkt door innovatie, kennisintensiteit en concurrentie. Dit vraagt om flexibiliteit in de economie, om flexibiliteit van mensen. De vraag is vaak gesteld of dit niet leidt tot spanningen tussen economie en samenleving (alles is koopwaar; alles doordringende commercialisering, uitlopend op hedonisme), tussen economie en cultuur (waar blijven vaste waarden en goede tradities; is alles relatief en aanpasbaar geworden?), tussen economie en gezin (waar blijft de ruimte voor vaste gezinspatronen; worden relaties ook onvermijdelijk flexibeler en minder duurzaam; kunnen we minder op mensen vertrouwen?). Kortom: heeft een flexibele economie niet de neiging buiten zijn oevers te treden en andere delen van de samenleving te annexeren? Moet flexibiliteit ook het leidende principe zijn van de andere sferen van de samenleving?

Kernpunt is dat flexibiliteit gepaard moet gaan met stabiliteit, in de sector zelf of in andere sectoren van de samenleving. Zo kan bijvoorbeeld de flexibiliteit van een arbeidscontract zich beperken tot de beloningscomponent. Arthur Okun sprak in dit verband van een *invisible handshake*. De werkgever zet zich in voor het behouden van het arbeidscontract en de werkgelegenheid. De werknemer accepteert binnen grenzen een flexibele beloning en (zo zouden we er nu aan toevoegen) het op peil houden van zijn kennis, kunde en vaardigheden. Maar de stabiliteit kan ook in andere sectoren worden gevonden, bijvoorbeeld door het benadrukken van de grote waarde van het gezin en stabiele relaties tussen ouders en tussen ouders en kinderen. Al in 1976 zei Daniel Bell hierover (in de inleiding van zijn *The cultural contradictions of capitalism*) dat hij een conservatief was in culturele kwesties. Ook heeft de secularisering een rol gespeeld: op de markt voor morele kompassen is nu alles te koop. Derden (buren, idolen, publieke figuren, enquêtes en peilingen) spelen een steeds belangrijkere rol in het bepalen van “goed en kwaad”, van “oorbaar en niet oorbaar”, van “ben ik voor of ben ik tegen”. Stevige eigen overtuigingen vergen nog al wat individuele stabiliteit (“inner versus outer directed”).

Kortom: het vraagstuk is niet alleen “flexibiliteit in de economie”, maar het samengaan (al of niet gewild) op dit moment van flexibiliteit in heel veel sectoren van het leven tegelijk. Vandaar de roep om de herwaardering van het gezin, een nieuwe oriëntering op de waarde van religie voor de maatschappij en een roep om een duidelijke nationale identiteit en gemeen-

schappelijke waarden. Het vraagstuk van de flexibiliteit in de economie dient derhalve in een bredere context besproken te worden.

Terugkijkend in de geschiedenis zien we dat de kerk een belangrijke rol heeft gespeeld bij het herijken van sociale verhoudingen in de maatschappij. Zo ook sinds het eind van de 19<sup>e</sup> eeuw bij de bemiddeling tussen kapitaal en arbeid. In 1891 vond het Christelijk Sociaal Congres plaats in Nederland en bracht paus Leo XIII de encycliek *Rerum Novarum* uit. De pauselijke encycliek brak een lans voor nieuwe instituties die de positie van de factor arbeid versterkten. Ook het eerste Christelijk Sociaal Congres, dat in 1891 plaatsvond, had de *sociale quaestie* als hoofdagendapunt.

Heden ten dage is een vernieuwing van instituties wederom nodig. De positie van de factor arbeid is weliswaar een volstrekt andere dan ruim honderd jaar geleden, maar vraagt nog steeds om ondersteuning. Het gaat nu niet zozeer om het beschermen van de positie (door het tegengaan van uitbuiting, een rechtvaardig loon of vorming van vakbonden zoals aan het eind van de 19<sup>e</sup> eeuw), maar om toerusten van mensen, zodat ze in staat zijn om mee te doen in de samenleving. Of zoals hierboven genoemd, hoe gaan we om met de toegenomen flexibiliteit, tegen de achtergrond van de behoefte aan stabiliteit? In een snel veranderende wereld, waarin de vaardigheden en kennis van mensen snel verouderen, is het van groot belang dat mensen mee kunnen blijven doen, zowel in betaalde arbeid als in de samenleving als zodanig. Dat is niet alleen in het belang van werknemers en werkzoekenden, maar ook in het belang van ondernemingen. Ondernemingen kunnen uiteindelijk niet zonder goed gekwalificeerd personeel. Toerusting van mensen is nodig omdat niet iedereen in staat is op eigen kracht zijn plek te verwerven of zich optimaal te ontplooien. Die toerusting is deels een taak van de overheid – bijvoorbeeld door te zorgen voor goed onderwijs – maar ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Veel ondernemingen zien het als hun verantwoordelijkheid om personeelsbeleid te ontwikkelen dat hun werknemers de mogelijkheid biedt zich te ontwikkelen en te ontplooien. Het is zelfs een manier om een aantrekkelijk werkgever te zijn.

Nieuwe instituties moeten zich nog bewijzen. Wellicht is het ook daarom dat het vernieuwen van oude instituties zoveel tijd vraagt, en bij mensen weerstand oproept. Zie bijvoorbeeld de discussie rondom het ontslagrecht. Vanuit de positie van ondernemers uitgegroeid tot een struikelblok voor ondernemerschap. Vanuit de positie van werknemersorganisaties een bescherming voor kwetsbare, vaak oudere werknemers. Het ontwikkelen van nieuwe instituties die een brug kunnen slaan tussen beide belangen – door

de employability van werknemers te versterken – vergt tijd. Nieuwe arrangementen hebben meer draagvlak wanneer tegelijk nieuwe zekerheden worden geboden. De breukvlakken tussen oude en nieuwe instituties kunnen stevig debat en zelfs sociale spanningen oproepen. Het is daarom een taak van de politiek om de breukvlakken te herkennen, te benoemen en te vertalen naar een politieke agenda, ook als het gaat om ondernemerschap.

### *Conclusie*

Er is een overgang gaande van een managementeconomie naar een ondernemerseconomie. De aloude politieke scheidslijn tussen kapitaal en arbeid is vervaagd. De christen-democratische beweging heeft deze klassieke tegenstelling terecht nooit op de voorgrond gesteld. De traditionele arbeider en werkgever bestaan niet meer – iedereen kan ondernemer worden. Deze tijd vraagt dan ook om meer en nieuw ondernemerschap.

Omdat we in een ondernemerseconomie leven, is institutionele vernieuwing gewenst. Deze publicatie pleit daarom voor het ontwikkelen van talenten en voor ruimte om te presteren. Ondernemerschap kan, meer dan vroeger, veel betekenen voor maatschappelijke diensten als onderwijs, wonen en zorg. Ondernemerschap in deze sectoren kan de kwaliteit van deze diensten op een hoger plan brengen en de keuzevrijheid van mensen vergroten. Maatschappelijke ondernemingen die de opbrengsten van een goede dienstverlening ten goede laten komen aan een verdere verbetering van hun diensten, verdienen daarbij de voorkeur.

Terugkijkend kan geconstateerd worden dat veel van wat een eeuw geleden ten behoeve van arbeiders door de kerken werd nagestreefd, sinds die tijd is gerealiseerd. Wetgeving van de overheid was hierbij onmisbaar. Heden ten dage zijn opnieuw institutionele veranderingen nodig, maar nu om mensen toe te rusten, zodat ze in staat zijn te participeren op de arbeidsmarkt. Deze vernieuwingen liggen in het verlengde van de christen-democratische visie op de mens als een verantwoord persoon die de opdracht heeft om zijn gaven en talenten te ontwikkelen. Nieuwe instituties maken het afschaffen van oude instituties mogelijk. Vaak echter hebben nieuwe instituties tijd nodig om zich te bewijzen, terwijl de druk om oude af te schaffen groot is.

# 5 Meer ondernemerschap gevraagd

### *Beleidsaanbevelingen*

Ons land heeft behoefte aan een toename van het aantal ondernemers, aan verbetering van de kwaliteit van ondernemers en aan het wegnemen van knelpunten waar ondernemers in hun bedrijfsvoering tegen op lopen. Kortom, het moet aantrekkelijker worden om in Nederland ondernemer te zijn en te blijven. Het beleid van de kabinetten Balkenende is gebundeld in 'Meer actie voor ondernemers'. De concrete actieplannen zijn al grotendeels tot uitvoering zijn gebracht. Daarboven wil het kabinet de winstbelasting voor IB-ondernemingen én voor Vpb-ondernemingen verlagen met ingang van 2007.

Er zijn evenwel nog wezenlijke andere en verdergaande stappen nodig om ruim baan te maken voor het ondernemerschap dat ons land nodig heeft. Daarom volgen nu de beleidsaanbevelingen, die in grote lijnen in zes hoofd-categorieën zijn samen te vatten. Ten eerste het bevorderen van een cultuur van ondernemerschap, ten tweede het verminderen van de regeldruk en onnodig toezicht, ten derde verdere aanpassingen op het gebied van belastingen, ten vierde financiering van ondernemerschap, ten vijfde aanpassingen aan de arbeidsmarkt en ten zesde het stimuleren van innovatie. Hier onder wordt geen gedetailleerd actieplan ontvouwd, maar worden de hoofd-richtingen voor de diverse beleidsterreinen aan gegeven. Hiermee wordt als het ware het fundament gelegd voor diverse concrete acties.

#### *1. Een cultuur van ondernemerschap*

##### *Waardering voor de ondernemer*

De Nederlandse samenleving dient, veel uitdrukkelijker dat in het verleden, ondernemerschap op waarde te schatten. Dat betekent niet alleen ruim baan voor ondernemerschap, maar ook maatschappelijk erkenning voor datgene wat ondernemers doen voor ons land. Waardering voor de mkb-ondernemer, en waardering voor de nieuwe allochtone ondernemer. Waardering voor de starter en waardering voor het familiebedrijf. Waardering voor ondernemingen die snel groeien en daarmee werkgelegenheid creëren, maar ook waardering voor de ondernemer die in de harde concurrentie met het verre oosten ook in moeilijke tijden het hoofd boven water houdt.

##### *Ondersteuning vanuit de overheid*

Mede op grond van die waardering mag van de overheid verwacht worden dat zij ondernemers met respect en vertrouwen tegemoet treedt. Ambtenaren moeten een oplossingsgerichte dienstvaardigheid uitstralen wanneer zij met ondernemers te maken hebben. Niet bij voorkeur de vergunning afwijzen, maar juist op zoek gaan naar de mogelijkheden hoe het



wel kan. Kortom, de overheid moet in al zijn geledingen en al zijn uitingen voor eens en voor altijd af van het beeld dat die ondernemer toch maar kritisch moet worden gezien.

#### *Ondernemerschap als (keuze)vak...*

Om ondernemerschap van jongs af aan in het juiste daglicht te stellen en te onderwijzen, dient het (keuze)vak op alle niveaus van het middelbaar en hoger onderwijs te worden aangeboden. Bij de vormgeving en uitwerking van dit vak ondernemerschap dient het bedrijfsleven intensief te worden betrokken. Met name de casus methode is voor deze aanpak relevant. Immers, ervaring is in ondernemerschap een belangrijke leermeester meer nog dan de theorie. Onderwijs in ondernemerschap kan verder vorm krijgen door stageperiodes in het bedrijfsleven.

#### *... en als onderdeel van een leven lang leren*

Behalve ondernemerschap als vak in het middelbaar en hoger onderwijs, dient het ook te worden aangeboden als onderdeel van het levenslang leren. Het bedrijfsleven dient betrokken te worden bij het opzetten van ondernemersonderwijs voor mensen in een latere fase van hun levensloop en loopbaan. Vanuit dergelijke programma's voor volwasseneneducatie moet ook gekeken worden hoe de ervaring van oudere managers en ondernemers kan worden ingezet om nieuwere of kleinere ondernemingen te ondersteunen en te versterken.

## *2. Minder, betere en samenhangende regels en toezicht*

### *Regels op basis van vertrouwen*

Op het vlak van het terugdringen van regelgeving zijn nuttige initiatieven ontplooid vanaf 2002. Maar er is nog veel meer nodig. In de eerste plaats met betrekking tot de basishouding van regelgevers. De neiging is om via regels alle risico uit te bannen. Via toezicht wordt vervolgens nauwgezet toegezien of de regels gehandhaafd worden. En bovenop dat toezicht wordt zekerheidshalve nog een toezichtslaag geplaatst, want je weet het immers maar nooit. Meer en meer wordt duidelijk dat dit een doodlopende weg is. Regels zijn onuitvoerbaar, tegenstrijdig, verouderd; toezichthouders spreken en werken elkaar tegen; en het gevaar blijft gewoon bestaan. Regels moeten worden gebaseerd op vertrouwen. Tegelijkertijd moeten ondernemers dat vertrouwen waarmaken. Dat betekent ook dat overtredingen niet onder de pet worden gehouden, maar streng worden aangepakt.

### *Minder nalevings- en transactiekosten*

In de tweede plaats heeft ‘minder regels’ de afgelopen jaren vooral betrekking gehad op administratieve lasten en dan vooral op de tijd die het kost om de informatie aan te leveren (“hoeveel tijd en dus geld kost het mij om een vergunning aan te vragen, een formulier in te vullen?). Deze focus blijkt nu duidelijk te beperkt. Veel reducties zijn slecht reducties op papier (men schrapt een wettelijke verplichting, maar de praktijk verandert er niet door) of bevrijden ondernemers niet wezenlijk van de beklemmingen van de regels. Reducties moeten worden opgemerkt door ondernemers. De reducties moeten zich ook richten op vergunningen, toezichtlasten en tegenstrijdige regels rondom veiligheid. Daar kan nog veel worden gewonnen. Het moet gaan om nalevingskosten in brede zin. De voorgenomen deregulering van de arbowetgeving is hiervan een voorbeeld. Het gaat niet alleen om de rapportage over het naleven van de arbowetgeving, maar zeker ook om de kosten van naleven van de regels *an sich*.

Daarnaast moet ook worden gekeken naar de economische impact van regels: hoe beïnvloeden die de marktverhoudingen, de concurrentiepositie van bedrijven enzovoorts. Een bredere benadering moet dus als doel hebben om de transactiekosten van ondernemingen te verlagen door minder of andere regels. Hiervoor is een veel steviger economische analyse nodig van regelgeving: van bestaande regels en voor elke nieuwe regel. Het advies ‘De wetten en regels die droom en daad verstoren’ van de Raad van Economische Adviseurs geeft voor deze analyse een uitstekende aanzet. Ook hiervoor is een taakstellend programma nodig. Deze programma’s kunnen deels ook per sector worden opgesteld. Het belang van een sectorsgewijze aanpak is reeds gebleken.

### *Minder nieuwe regels*

Om een wezenlijke voortgang te maken op het gebied van vermindering van regeldruk dient de overheid ook voor de komende kabinetsperiode een expliciete doelstelling op dit terrein te kiezen. Daarbij dient niet alleen een doelstelling voor de vermindering van bestaande regels, maar ook voor de beperking van nieuwe en veranderende regels te worden afgesproken.

### *Minder toezichthouders*

Specifiek moet verder het aantal toezichthouders worden verminderd en dient de overheid uitdrukkelijk controle te behouden over toezichthouders. Anders dan wanneer daar uitdrukkelijk aanleiding toe is, dienen toezichthouders geen nieuwe of aanvullende regelgeving te creëren. Daarnaast dient de overheid te streven naar een vermindering van het aantal onafhankelijke inspecties en controles. Waar mogelijk worden inspectiediensten gecombineerd. Dit geldt ook voor inspecties op lokaal niveau.

### 3. Verlichten lasten voor ondernemers

#### ***Tarieven naar Europees niveau***

Zoals hierboven reeds is aangegeven zijn de belastinghervormingen van ‘Werken aan Winst’ een belangrijke stap in de goede richting. Ze brengen de Nederlandse belastingtarieven weer terug in lijn met de Europese ontwikkelingen. Deze veranderingen zijn van groot belang en worden in dit rapport uitdrukkelijk onderschreven.

#### ***Soepelere bedrijfsoverdracht***

Het versoepelen van de overdracht van bedrijven blijft een terrein van aandacht. Overdracht van bedrijven zal in de toekomst toenemende aandacht vragen. Het belang van een goede generatietransitie bij (familie)bedrijven mag immers niet worden onderschat. Behoud van bedrijven betekent behoud van werkgelegenheid. De periode van medeondernemerschap, die nodig is om voor belastingvrijstelling in aanmerking te komen zodat stille reserves buiten schot blijven, kan van drie naar twee jaar worden verkort. De geruisloze doorschuiving van kapitaal is bevorderlijk voor bedrijfsopvolging en de continuïteit van de onderneming.

Verder zouden de successierechten op ondernemersvermogen moeten worden verlaagd, waarbij aangetekend moet worden dat op dit terrein al het een en ander is gebeurd. Tenslotte moet filantropie fiscaal beter worden gefaciliteerd.

#### ***Heffen met vertrouwen***

En ook bij de controle op en heffing van belastingen dient het principe van vertrouwen centraal te staan. De klantvriendelijkheid van de belastingdienst voor de overgrote meerderheid van goedwillende ondernemers kan worden verbeterd. Ondernemers mogen verwachten dat zij met redelijkheid, vertrouwen en respect door de belastingdienst tegemoet worden getreden. Aan de andere kant mogen de sancties voor expliciete belastingfraude hoger zijn.

### 4. Financiering van ondernemingen

#### ***Geen rol voor de overheid***

De primaire rol voor het financieren van ondernemerschap ligt bij de private kapitaalmarkt. Die markt is in Nederland goed ontwikkeld. En hoewel ondernemers niet altijd tevreden zijn over hun relatie met de bank, functioneert het Nederlandse bankwezen goed, ook als financieringsmotor voor ondernemerschap. De overheid heeft dan ook geen rol om direct als financier van ondernemerschap op te treden.

### *Rol van microkredieten*

Echter, fiscale en garantieregelingen gericht op bepaalde sectoren van het mkb kunnen een bijdrage leveren aan de effectieve financiering van ondernemerschap in alle sectoren van de economie. Specifiek kunnen microkredieten een rol spelen bij de groei van het ondernemerschap bijvoorbeeld onder allochtonen en onder herintredende werkelozen en WAO-ers, maar ook voor starters en spin-offs.

### *Durfskapitaal*

De rol van durfskapitalisten dient in het kader van ondernemerschap op de juiste waarde te worden geschat. Recente transacties, waarbij grote Nederlandse ondernemingen door vaak Angelsaksische *private-equity maatschappijen* van de beurs zijn gehaald, moeten worden beoordeeld in samenhang met de essentiële rol die durfskapitalisten spelen bij het financieren van startende en innovatieve bedrijven, bij het financieren van groeiende ondernemingen, maar ook bij het mogelijk maken van sommige doorstarts en bij het financieel mogelijk maken van succesvolle bedrijfsoverdrachten. Er moet een wijze balans bestaan tussen hun rechten en de positie van werknemers, bestuurders en de overige belanghebbenden bij het bedrijf. Tegenover de toegenomen rechten van aandeelhouders behoren toegenomen plichten met betrekking tot transparantie te bestaan. Zo moet er bijvoorbeeld inzicht bestaan in de omvang van het aandelenbezit, eventuele voorgenomen samenwerking tussen verschillende aandeelhouders met betrekking tot de strategie van het bedrijf, of openheid over beloningen voor managers die afhankelijk zijn van de realisatie van de wensen van aandeelhouders. Zelfregulering, zoals het initiatief van de vereniging van participatiemaatschappijen om hun gedragscode uit te breiden en te verbeteren, heeft de voorkeur boven wetgeving.

## *5. Aanpassingen op de arbeidsmarkt*

Voor kleine ondernemingen is de stap naar een eerste nieuwe medewerker een gewichtige. In de ogen van veel ondernemers is deze stap met grote risico's omkleedt. In de loop van vele decennia zijn aan het sluiten van een arbeidsovereenkomst voor de werkgever steeds meer en langdurige verplichtingen verbonden. Maar juist in een steeds sneller veranderende en globaliserende economie kunnen dat soort verplichtingen soms een blok aan het been van de ondernemende slagvaardigheid worden. Tegelijkertijd stelt een krappere arbeidsmarkt ondernemers voor steeds grotere uitdagingen om voldoende van de juiste collega's aan te trekken en vast te houden. Op een aantal gebieden dient de overheid dan ook de arbeidsmarkt verder te hervormen.

### *Ontslagrecht koppelen aan employability*

Waar steeds meer dynamiek en flexibiliteit van de ondernemer vereist wordt, is de starheid van het Nederlandse ontslagrecht steeds meer een anachronisme. Snellere aanpassingen aan wijzigende marktomstandigheden vereisen dat het ontslagrecht, zowel qua proces als qua kosten, wordt gemoderniseerd. Echter, deze aanpassingen die ondernemers dringend gewenste additionele flexibiliteit bieden, vereisen ook investeringen in medewerkers. Levenslang leren is niet alleen profijtelijk voor de werknemer en zijn *employability*. Het is ook een belangrijk instrument om de innovatieve slagkracht van ondernemingen veilig te stellen. Daarom is het nadrukkelijk laten meewegen in het ontslagrecht van investeringen in opleidingen en trainingen van de werknemer (*employability*) een verstandige weg om op te gaan en verder uit te werken.

### *Krappe arbeidsmarkt*

Aan de andere kant zal een terugvallend arbeidsaanbod in de komende jaren voor veel ondernemers een groeiend punt van zorg zijn. Waar vind ik de juiste medewerkers, hoe houd ik ze vast, hoe kunnen we groeien als er onvoldoende nieuwkomers de arbeidsmarkt betreden? In dit kader past het om te streven naar een verhoging van het gemiddelde aantal uren dat gewerkt wordt. Dat geldt enerzijds voor het aantal gewerkte uren gedurende de levensloop, maar anderzijds ook voor het gemiddeld aantal gewerkte uren per week. Het principe van de ADV-dagen zou in de toekomst vanuit dat licht opnieuw kunnen worden gezien.

### *Eigen zaak starten met de levensloopregeling*

De levensloopregeling kan momenteel niet gebruikt worden voor ondernemers. Dit moet veranderen. Op zijn minst moet het gespaarde vermogen in de levensloopregeling benut kunnen worden om in inkomen te voorzien bij de start van een eigen bedrijf. Op die manier kan het levensloopsaldo een aanvulling vormen op het inkomen uit het bedrijf, wat in veel gevallen de eerste jaren beperkt zal zijn. De drempel om ondernemer te worden, wordt hierdoor beperkt. Deze verbreding van de levensloopregeling is zeker ook interessant voor oudere werknemers die later in hun carrière de stap willen zetten naar een eigen bedrijf. Door ondernemer te worden, geven ze een aantrekkelijke wending aan hun carrière.

### *Zelfstandigenaftrek voor 65-plussers*

Zelfstandige ondernemers van 65 jaar en ouder zijn uitgezonderd van de zelfstandigenaftrek in de inkomstenbelasting. Door na 65 jaar ook een zelfstandigenaftrek toe te kennen kan het ondernemerschap onder ouderen worden gestimuleerd.

### *Betere toegang kenniswerkers*

Ten slotte moet het makkelijker worden voor mensen van buiten Nederland, die kennis en vaardigheden mee brengen waaraan er hier een tekort is, om zich in Nederland te vestigen. Daarbij is het immigratie puntensysteem zoals dat recentelijk is voorgesteld is een belangrijke stap in die richting.

## 6. Vernieuwing en Innovatie

Ondernemerschap, door ondernemers of ondernemende werknemers binnen grote organisaties, is een essentiële ingrediënt voor innovatie. Vaak hangt het succes van innovatie samen met het slagen of falen van een ondernemersinitiatief. De twee, innovatie en ondernemerschap, zijn dan ook ten zeerste met elkaar verweven. Waar de overheid dus ondernemerschap wil stimuleren, kan zij dat dus ook ten dele doen langs de weg van innovatiebevordering en andersom.

### *Meer innovatievouchers*

De initiatieven van het innovatieplatform moeten in deze dan ook op hun waarde geschat worden. Met name daar waar zij ook goed gewerkt hebben voor het midden- en kleinbedrijf. De innovatie vouchers zijn een voorbeeld van een instrument dat effectief gericht is op het innoverend vermogen van het mkb. Want juist voor kleinere ondernemingen zijn de Nederlandse universiteiten vaak nog onneembare stellingen.

### *Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk*

Ook de Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk lijkt effectief te zijn in het stimuleren van private investeringen in onderzoek en ontwikkeling om innovatie te versnellen, maar kan nog beter worden gericht, onder meer op startende innovatoren. Zo wordt het Nederlandse investeringsklimaat voor onderzoek en ontwikkeling in belangrijke mate versterkt en worden nieuwe activiteiten uitgelokt.

### *Aanbesteden door de overheid bij het mkb*

Daarnaast kan de overheid middels haar eigen aanbestedingsbeleid veel meer oog hebben voor de mogelijkheden van innovatie om daarmee succes bij middelgrote en kleinere ondernemingen te stimuleren. Ieder departement zou om die reden een doelstelling moeten formuleren voor inkopen bij het midden- en kleinbedrijf met name van innovatieve producten en diensten.