

Van ambitie naar organisatorische gereedheid

Waarom het Europese mkb de komende jaren tegelijk moet opvolgen, professionaliseren, digitaliseren en verduurzamen - en hoe managementcapaciteit het verschil maakt

Kennispublicatie door Teun Schripsema

CENTRALE VRAAG

Is de organisatie zó ingericht dat zij verandering, groei en overdracht zelfstandig kan dragen - ook wanneer de ondernemer niet meer overal tussen zit?

68%

van onderzochte Nederlandse ondernemers wil binnen tien jaar stoppen met aansturen [1]

40%

van familiebedrijven wereldwijd zit nu of binnen tien jaar in leiderschapsopvolging [2]

34 mln

mkb-bedrijven vormen de kern van de Europese economie [8]

Deze kennispublicatie brengt externe data en actuele ontwikkelingen samen in één managementperspectief. De kern is niet dat elk mkb-bedrijf meer structuur nodig heeft, maar dat groeiende complexiteit vraagt om bewustere keuzes over leiderschap, eigenaarschap, informatie en verandervermogen.

De publicatie is bedoeld als kennisinput voor strategische gesprekken binnen directie, management en eigenaarschap. Zij is geen juridisch, fiscaal of beleggingsadvies.

Leeswijzer

De publicatie volgt een eenvoudige lijn: eerst de structurele druk op het mkb, vervolgens de organisatorische consequenties en daarna de managementkeuzes. De hoofdstukken kunnen afzonderlijk worden gelezen, maar de grootste waarde ontstaat door de thema's in samenhang te bekijken.

- 01 Bedrijfsopvolging is geen losstaand dossier**
- 02 De echte vraag: is de organisatie overdraagbaar?**
- 03 Europese mkb-context en productiviteit**
- 04 Arbeidsmarkt en leiderschapsontwikkeling**
- 05 Financiering, onzekerheid en prioritering**
- 06 Digitalisering en AI: van tool naar governance**
- 07 Compliance: directe én indirecte druk**
- 08 Verduurzaming: ambitie, rendement en financierbaarheid**
- 09 Waarom de opgaven elkaar versterken**
- 10 Managementcapaciteit: intern, interim en gecombineerd**
- 11 Zeven signalen voor versterking van managementcapaciteit**
- 12 Praktisch model: van afhankelijkheid naar overdraagbaarheid**
- 13 De stresstest voor iedere ondernemer**
- 14 Conclusie en management summary**

SCHRIIPSEMA-PERSPECTIEF

De relevante managementvraag is niet: "hebben we meer mensen nodig?" maar: "welke capaciteit moet structureel in de organisatie zitten, welke kunnen we ontwikkelen en welke expertise is tijdelijk nodig om de volgende fase mogelijk te maken?"

01 Bedrijfsopvolging is geen losstaand dossier

Opvolging wordt vaak behandeld als een transactie: wie neemt het bedrijf over, hoe wordt het gewaardeerd en hoe wordt de overdracht juridisch en fiscaal ingericht? Dat zijn noodzakelijke vragen. Maar ze zeggen nog weinig over de organisatie die ná de overdracht zelfstandig moet blijven functioneren.

ABN AMRO en Ipsos I&O brachten de urgentie eind 2025 scherp in beeld. Van 519 onderzochte Nederlandse ondernemers gaf 68% aan maximaal nog tien jaar het eigen bedrijf te willen aansturen. Binnen die groep was 22% nog niet begonnen met opvolgingsplannen en zocht 20% wel, maar had nog geen opvolger gevonden. Een late of

moeizame overdracht raakt daarmee niet alleen eigendom en vermogen, maar ook kennis, werkgelegenheid, klantrelaties en continuïteit. [1]

Internationaal is dezelfde beweging zichtbaar, maar de cijfers zijn niet één-op-één vergelijkbaar. Deloitte rapporteert dat 40% van de onderzochte familiebedrijven nu of binnen tien jaar een leiderschapswissel ondergaat. Hoewel 82% een vorm van opvolgingsplan zegt te hebben, beschikt slechts ongeveer de helft over een grondig uitgewerkt plan. De grootste obstakels liggen bij kwalificaties en ervaring van de volgende generatie, het vinden van een geschikte opvolger en de bereidheid van zittende leiders om controle los te laten. [2]

EY ziet in Europa eveneens een omvangrijke succession wave. Een Europese EY-publicatie noemt dat bijna 40% van familiebedrijven binnen tien jaar een leiderschaps- of eigendomsoverdracht verwacht, terwijl circa 30% een formeel opvolgingsplan heeft. Nederlands onderzoek van EY laat tegelijkertijd zien dat familiebedrijven opvolging strategischer benaderen en minder vanzelfsprekend uitsluitend binnen de familie zoeken. [4][5]

De Europese Commissie schatte in eerder onderzoek dat jaarlijks circa 450.000 ondernemingen in Europa worden overgedragen, met ongeveer twee miljoen betrokken werknemers. Dezelfde studie wees op het risico dat jaarlijks circa 150.000 ondernemingen niet succesvol worden overgedragen, met mogelijk circa 600.000 banen die daarbij geraakt worden. De Commissie benadrukte tegelijk dat deze ramingen indicatief en methodologisch beperkt zijn. [7]

MANAGEMENTIMPLICATIE

Opvolgingsplanning is pas compleet wanneer naast eigendom en fiscaliteit ook leiderschap, besluitvorming, klantkennis, managementinformatie en procescontinuïteit worden overgedragen.

02 De echte vraag: is de organisatie overdraagbaar?

Een onderneming kan juridisch overdraagbaar zijn en organisatorisch toch sterk persoonsafhankelijk blijven. Juist in kleinere en middelgrote ondernemingen vervult de eigenaar vaak meerdere functies tegelijk: commercieel boegbeeld, escalatiepunt, personeelsbeslisser, bewaker van cashflow, relatiebeheerder en degene die bij uitzonderingen de knoop doorhakt.

Dat is niet per definitie zwak management. Korte lijnen, ondernemerschap en snelheid zijn juist belangrijke krachten van het mkb. Het risico ontstaat wanneer groei, opvolging of verandering vraagt om spreiding van verantwoordelijkheid, terwijl kennis, bevoegdheden en relaties onvoldoende zijn overgedragen.

KPMG beschrijft in het Global Family Business Report 2026 een structurele beweging van family-run operating businesses naar family-owned enterprises die sterker via governance en professioneel management worden aangestuurd. Het onderzoek onder 1.927 familie- en founder-led ondernemingen in 41 landen laat zien dat strategisch vertrouwen samengaat met zorgen over talent, opvolging en risicobeheersing. Slechts ongeveer een derde rapporteert een integraal Enterprise Risk Management-raamwerk. [3]

Organisatorische overdraagbaarheid betekent daarom meer dan een opvolger benoemen. Het vraagt om duidelijke beslissingsrechten, betrouwbare managementinformatie, overdraagbare klantkennis, een werkend managementteam, inzicht in kritieke processen, voldoende tweede-lijns leiderschap en een cultuur waarin verantwoordelijkheid daadwerkelijk lager in de organisatie kan liggen.

Diezelfde logica geldt bij snelle groei, acquisities, ziekte of onverwacht vertrek van sleutelpersonen, internationalisering en technologische verandering. Een onderneming die kennis en besluitvorming sterk concentreert, heeft bij iedere overgang dezelfde kwetsbaarheid.

KERNBEGRIJF: ORGANISATORISCHE OVERDRAAGBAARHEID

Het vermogen van een onderneming om verantwoordelijkheid, kennis, relaties, informatie en besluitvorming zó te organiseren dat continuïteit en verandering niet structureel afhankelijk zijn van één of enkele sleutelpersonen.

03 Europese mkb-context: groei, maar ook een productiviteitsvraag

34 mln

mkb-bedrijven in de EU [8]

+2,5%

reële toegevoegde waarde in 2025 [8]

+1,0%

werkgelegenheid in 2025 [8]

De Europese Commissie rapporteert voor 2025 een robuust herstel van het mkb, maar zet productiviteit nadrukkelijk centraal in het concurrentievermogen. De uitdaging is dat veel ondernemingen hun volgende fase niet in dezelfde economische omgeving ingaan als waarin zij zijn opgebouwd. Technologie, arbeidskosten, energie, internationale concurrentie en klantverwachtingen veranderen tegelijk. [8]

Dat verhoogt de lat voor nieuwe leiding. Een opvolger erft niet alleen een onderneming, maar vaak ook een veranderagenda. Continuïteit en transformatie moeten dan tegelijkertijd worden georganiseerd.

CBS-onderzoek naar digitalisering en arbeidsproductiviteit laat zien dat hoog gedigitaliseerde bedrijven in vrijwel alle onderzochte bedrijfstakken een hoger productiviteitsniveau hebben dan laag gedigitaliseerde bedrijven. Tegelijkertijd is de productiviteitsgroei niet overal eenduidig hoger. Dat nuanceert de simpele gedachte dat technologie automatisch productiviteit oplevert. [13]

De OECD benadrukt dezelfde managementcomponent: digitale adoptie levert pas duurzaam concurrentievoordeel op wanneer technologie wordt geïntegreerd in processen, vaardigheden en bedrijfsvoering. [19]

De praktische consequentie is duidelijk: een ERP-systeem, AI-tool of nieuw planningspakket kan technisch succesvol live gaan en organisatorisch toch weinig veranderen. Productiviteitswinst vraagt om proceskeuzes, eigenaarschap, training, monitoring en managementdiscipline.

04 Arbeidsmarkt en vaardigheden: minder ruimte voor vrijblijvendheid

Voor veel mkb-bedrijven is personeel niet langer uitsluitend een HR-vraagstuk, maar een strategische randvoorwaarde. ECB-onderzoek onder bedrijven in het eurogebied wijst op aanhoudende zorgen over productie- en arbeidskosten en de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel. Europese groei-onderzoeken noemen skills shortages eveneens als belangrijke belemmering voor opschaling. [9][11]

Voor een onderneming in overdracht betekent dit dat het vinden van één nieuwe directeur onvoldoende kan zijn. De vraag is of er een tweede lijn aanwezig is die operationele, commerciële en financiële verantwoordelijkheid kan dragen. Deloitte noemt gebrek aan kwalificaties en ervaring bij de volgende generatie als belangrijkste succession challenge. Dat is niet alleen een familiebedrijfsvraag, maar een leiderschapsontwikkelingsvraag. [2]

Een robuuste organisatie bouwt daarom redundantie in zonder bureaucratisch te worden. Belangrijke kennis moet niet op één plek zitten; beslissingen moeten op het juiste niveau genomen kunnen worden; sleutelrollen moeten vervangbaar zijn; en medewerkers die meer verantwoordelijkheid krijgen, moeten beschikken over informatie, bevoegdheid en coaching om die verantwoordelijkheid daadwerkelijk te dragen.

NIET ALLEEN CAPACITEIT, MAAR CAPABILITY

Meer FTE lost een leiderschaps- of organisatievraagstuk niet automatisch op. De relevante vraag is welke competenties, beslissingsrechten en routines nodig zijn om met dezelfde of beperkte capaciteit meer verantwoordelijkheid te kunnen dragen.

05 Financiering en economische onzekerheid vergroten de druk op uitvoering

Veranderen kost geld én managementaandacht. Dat maakt financieringsvoorwaarden relevant. In de ECB SAFE-enquête voor het tweede kwartaal van 2026 rapporteerden bedrijven verdere aanscherping van rentevoorwaarden

op bankleningen. Kosten, beschikbaarheid van vaardigheden en onzekerheid rond geopolitiek, energie en supply chains blijven belangrijke contextfactoren. [11]

Voor kleinere ondernemingen kan dit harder doorwerken. Investerings in automatisering, verduurzaming, nieuwe machines of managementcapaciteit concurreren direct met werkkapitaal en dagelijkse operationele behoeften. Bovendien kan beperkte stuurinformatie het moeilijk maken om te bepalen welke investering werkelijk rendoert en welke vooral extra complexiteit toevoegt.

Daarmee wordt prioritering zelf een managementcompetentie. Niet iedere verandering kan tegelijk. Organisaties moeten expliciet kiezen welke opgaven strategisch noodzakelijk zijn, welke kunnen wachten en welke afhankelijkheden eerst moeten worden opgelost.

In een onzekere omgeving verschuift de vraag dus van “welke projecten willen we doen?” naar “welke veranderportfolio kunnen we financieel én organisatorisch dragen?”

06 Digitalisering en AI: van tool naar governance

Digitalisering is geen afzonderlijk IT-dossier meer. CRM, planning, finance, klantcontact, marketing, productie, logistiek en HR worden steeds meer datagedreven. AI versnelt die beweging. In de ECB SAFE-enquête gaf 49% van de bedrijven met geplande AI-investeringen aan te willen investeren in AI-technologie en tools, 46% in training van medewerkers, 40% in data en infrastructuur en 12% in het aantrekken van AI-specialisten. [11]

De snelheid waarmee AI kan worden ingevoerd creëert echter een nieuw organisatorisch risico: een bedrijf kan technologisch verder lijken dan het bestuurlijk werkelijk is. Medewerkers bouwen interne chatbots, koppelen generatieve AI aan documenten of gebruiken autonome functies in software, terwijl eigenaarschap, databeleid, kwaliteitscontrole en incidentrespons nog niet zijn ingericht.

Daarmee ontstaat een vorm van “shadow AI”: toepassingen die productiviteit opleveren maar buiten een expliciet governancekader groeien. De managementvraag is niet of AI moet worden tegengehouden, maar wie bepaalt waar AI mag worden ingezet, welke data mogen worden gebruikt, welke output menselijke controle vereist, hoe leveranciers worden beoordeeld en hoe fouten of ongewenste effecten worden gedetecteerd.

De EU AI Act maakt dit concreter. Vanaf 2 augustus 2026 zijn onder meer transparantievereisten voor bepaalde AI-systemen van toepassing en starten handhavingsbevoegdheden voor relevante onderdelen. Voor bepaalde high-risk-systemen volgen latere toepassingsdata. [16]

Voor veel mkb-bedrijven betekent dit niet dat een aparte AI-complianceafdeling nodig is. Wel wordt basale AI-governance onderdeel van professioneel management: een register van relevante toepassingen, duidelijke proceseigenaren, afspraken over data en privacy, human oversight bij belangrijke beslissingen, periodieke controle van output en een proces voor leveranciers- en risicobeoordeling.

De OECD D4SME Survey versterkt dat beeld. AI-adoptie groeit, maar bedrijven noemen juridische vragen, privacy en misinformatie als barrières. Digitalisering vraagt dus niet alleen implementatiekracht, maar ook leervermogen en governance. [19]

AI-CONTROLEPUNT

De vraag “werkt de chatbot?” is onvoldoende. De managementvragen zijn: wie beheert hem, welke brondata gebruikt hij, wie controleert kritieke output, wie kan hem aanpassen en wat gebeurt er wanneer de uitkomst aantoonbaar fout is?

07 Compliance: minder regels op papier betekent niet automatisch minder organisatiewerk

Regeldruk is een reële zorg voor ondernemingen. Tegelijkertijd is de Europese agenda in 2026 nadrukkelijk gericht op vereenvoudiging. Onder Omnibus I is de directe scope van CSRD en CSDDD aanzienlijk verkleind: voor CSRD zijn de drempels verhoogd naar meer dan 1.000 werknemers en meer dan €450 miljoen netto-omzet; voor CSDDD naar meer dan 5.000 werknemers en meer dan €1,5 miljard netto-omzet. [14]

Dat verlaagt de directe wettelijke druk op veel mkb-bedrijven, maar neemt indirecte informatievragen niet volledig weg. Banken, verzekeraars, grote klanten en ketenpartners kunnen duurzaamheids-, risico- of cybersecuritydata

nodig hebben voor hun eigen beoordeling en rapportage. De Europese Commissie heeft daarom ook een vrijwillige rapportagestandaard voor kleinere ondernemingen aangenomen, juist om uiteenlopende informatieverzoeken te stroomlijnen. [15]

Cybersecurity vormt een tweede voorbeeld. NIS2 bestrijkt brede kritieke sectoren en hanteert in veel gevallen een omvangsgrens waardoor middelgrote en grote ondernemingen binnen geselecteerde sectoren kunnen worden geraakt. Daarnaast vraagt NIS2 expliciet aandacht voor supply chains en leveranciersrelaties. Daarmee kan ook een onderneming buiten de directe scope via klantvereisten worden geconfronteerd met strengere beveiligingsverwachtingen. [17]

Voor specifieke importeurs geldt sinds 1 januari 2026 het definitieve CBAM-regime. Voor import van relevante goederen boven de massadrempel van 50 ton gelden onder meer autorisatie- en certificaatverplichtingen. De regeling betreft onder andere cement, ijzer en staal, aluminium, meststoffen, elektriciteit en waterstof. [18]

De rode draad is niet dat ieder mkb-bedrijf iedere Europese regel tot in detail moet beheersen. De managementvraag is wél: welke regels raken ons direct, welke eisen komen via klanten of financierders binnen, wie is eigenaar van naleving, welke data moeten betrouwbaar beschikbaar zijn en hoe wordt compliance onderdeel van het proces in plaats van een spreadsheet aan het einde?

08 Verduurzaming: ambitie, rendement en financierbaarheid

93%

van EU-mkb neemt minstens één resource-efficiencymaatregel [10]

25%

heeft een strategie voor CO₂-reductie of klimaatneutraliteit [10]

28%

noemt hoge kosten als barrière [10]

Verduurzaming is voor veel bedrijven breed geaccepteerd als richting, maar de uitvoering is een combinatie van investerings-, proces- en financieringsbeslissingen. De Eurobarometer van de Europese Commissie laat zien dat 93% van EU-mkb-bedrijven minstens één resource-efficiencymaatregel neemt en 25% een strategie heeft om de CO₂-voetafdruk te verlagen of klimaatneutraliteit te bereiken. Tegelijkertijd noemt 35% complexe administratieve of juridische procedures als belemmering en 28% hoge kosten. [10]

Juist die kostencomponent is bestuurlijk relevant. Niet iedere verduurzamingsinvestering heeft op korte termijn een overtuigende businesscase. Sommige maatregelen vragen hoge capex, hebben een langere terugverdientijd of zijn afhankelijk van energieprijzen, subsidies, netcapaciteit of toekomstige klantvereisten. Wanneer financieringsvoorwaarden tegelijkertijd aanscherpen, kan een op zichzelf logische duurzaamheidsinvestering toch worden uitgesteld.

De discussie over duurzaamheid moet daarom niet worden gereduceerd tot “willen we vergroenen?”. De strategische vraag is welke maatregelen operationele efficiency, risicoreductie, klantwaarde en toekomstige financierbaarheid combineren. Denk aan energie-efficiency, materiaalgebruik, onderhoud, afvalstromen, ketenkeuzes en meetbaarheid.

Een organisatie die dit professioneel wil doen, moet kunnen prioriteren, rendement en risico over een langere horizon beoordelen, data verzamelen en verantwoordelijkheden beleggen. Zonder dat fundament blijft verduurzaming gemakkelijk een verzameling losse maatregelen in plaats van onderdeel van de bedrijfsstrategie.

INVESTERINGSLOGICA

Niet elke groene maatregel hoeft direct financieel maximaal te renderen. Maar iedere maatregel vraagt wel een expliciete afweging tussen capex, operationele besparing, risico, klant-/keteneisen, financierbaarheid en strategische relevantie.

09 Waarom deze opgaven elkaar versterken

Opvolging, digitalisering, compliance, arbeidsmarkt en verduurzaming worden vaak als afzonderlijke dossiers georganiseerd. Voor de ondernemer komen ze echter samen in dezelfde schaarse bronnen: tijd, managementcapaciteit, geld en verandervermogen.

Een opvolger die instapt in een organisatie zonder duidelijke stuurinformatie moet tegelijk het bedrijf leren kennen én de managementbasis bouwen. Een digitaliseringsproject in een organisatie met onduidelijke processen automatiseert soms juist bestaande complexiteit. Een duurzaamheidsprogramma zonder eigenaarschap wordt een reeks losse acties. Nieuwe compliance-eisen zonder procesverantwoordelijkheid leiden tot informatieverzoeken die telkens ad hoc moeten worden opgelost.

Daarom is het zinvoller deze ontwikkelingen te zien als één vraagstuk van organisatorische gereedheid: hoe snel kan een organisatie nieuwe informatie verwerken, beslissingen nemen, verantwoordelijkheden verleggen en nieuwe werkwijzen borgen zonder dat iedere verandering bij één ondernemer of projecttrekker blijft hangen?

De vraag naar toekomstbestendigheid is daarmee minder een vraag naar “meer beleid” en meer een vraag naar het operating model: wie beslist, op basis waarvan, met welke informatie, met welke capaciteit en hoe wordt geleerd wanneer de werkelijkheid afwijkt van het plan?

10 Managementcapaciteit: intern, interim en gecombineerd

De oplossing voor organisatorische druk is niet automatisch een interim professional. Soms is de structurele stap juist het bouwen van een vast managementteam, het aannemen van een controller, een operations manager of een IT-/datafunctie. In andere situaties is de benodigde expertise tijdelijk, te specialistisch of te verandergericht om direct permanent te organiseren.

Daar ontstaat de waarde van een gecombineerde aanpak. Interne managers kennen klanten, cultuur, historie en dagelijkse werkelijkheid. Externe professionals brengen vergelijking, afstand, veranderervaring en soms specialistische kennis. Wanneer beide rollen goed worden georganiseerd, ontstaat geen “extern project naast de lijn”, maar een tijdelijke versterking van de lijn zelf.

Interim inzet kan dan verschillende functies hebben: een afdeling stabiliseren en een vaste opvolger voorbereiden; kritieke processen opnieuw inrichten; een managementteam helpen om zelfstandiger te beslissen; een digitaliserings- of AI-programma over functies heen organiseren; KPI's en een managementritme opzetten; of een ondernemer ondersteunen bij het daadwerkelijk overdragen van verantwoordelijkheid.

De kern is ontwikkelend en veranderend management. De externe professional moet niet alleen capaciteit leveren, maar interne capaciteit helpen vergroten. Dat vraagt kennisoverdracht, gezamenlijke besluitvorming, coaching van sleutelpersonen en expliciete borging vanaf de start van de opdracht.

Een groot bedrijf kan permanent beschikken over PMO, HR-businesspartners, business controllers, procesmanagers en ESG- of IT-specialisten. Voor een onderneming met bijvoorbeeld 30, 70 of 150 medewerkers is dat vaak inefficiënt. Toch kunnen dezelfde competenties tijdens een cruciale overgangsfase tijdelijk nodig zijn.

HET DOEL VAN GOEDE INTERIM-INZET

Niet: de externe professional onmisbaar maken. Wel: de organisatie na vertrek beter laten functioneren dan vóór de opdracht - met duidelijker eigenaarschap, betere informatie, sterkere interne leiders en werkende routines.

Vier vormen van managementversterking

Situatie	Logische vorm	Waarom
Structurele leiderschapslacune	Vaste managementrol	De behoefte blijft ook na de transitie bestaan.
Tijdelijke veranderpiek	Interim / programmafunctie	Extra ervaring en uitvoeringskracht zijn tijdelijk nodig.
Nieuwe vaste leider, nog in ontwikkeling	Interim + interne opvolger	Versnelt overdracht, coaching en gecontroleerde terugtreding.

Situatie	Logische vorm	Waarom
Complex specialistisch vraagstuk	Specialist + interne proceseigenaar	Kennis van buiten, borging en eigenaarschap binnen.

11 Zeven signalen dat managementcapaciteit versterking vraagt

De onderstaande signalen betekenen niet automatisch dat een interim professional nodig is. Ze geven aan dat de huidige managementstructuur mogelijk niet meer aansluit bij de fase van de onderneming. De uitkomst kan een vaste MT-rol zijn, interne ontwikkeling, tijdelijke expertise of een combinatie.

- 1. Besluitvorming concentreert zich bij één persoon.** Uitzonderingen, prijsafspraken, personele besluiten en klantproblemen belanden structureel bij dezelfde ondernemer of directeur. Groei wordt dan begrensd door de agenda van één persoon.
- 2. De organisatie is sneller gegroeid dan de inrichting.** Omzet en team zijn gegroeid, maar overlegstructuren, rollen, planning en managementinformatie werken nog alsof het bedrijf veel kleiner is.
- 3. Een opvolger is in beeld, maar verantwoordelijkheid is niet echt overgedragen.** Een titel of aandelenoverdracht is niet hetzelfde als zelfstandig commerciële, operationele en personele keuzes dragen.
- 4. Digitalisering is vooral een IT-project.** Software of AI wordt geïmplementeerd zonder expliciete herinrichting van processen, data-eigenaarschap, controls en werkwijzen.
- 5. Compliance- en duurzaamheidsvragen komen ad hoc binnen.** Klanten, banken of ketenpartners vragen informatie, maar niemand is structureel eigenaar van data, risico's en opvolging.
- 6. Verbeterpunten verliezen structureel van de operatie.** Iedereen kent de knelpunten, maar urgente klant-, personeels- en planningsvragen schuiven verandering steeds vooruit.
- 7. Het managementteam bestaat op papier, niet in besluitvorming.** Managers rapporteren vooral naar de eigenaar in plaats van zelfstandig binnen heldere kaders te sturen. Dit kan juist een indicatie zijn dat een steviger vast MT noodzakelijk is.

12 Praktisch model: van afhankelijkheid naar overdraagbaarheid

Een organisatie hoeft niet volledig te worden geformaliseerd om overdraagbaar te zijn. De kunst is om alleen daar structuur toe te voegen waar afhankelijkheid, risico of groei beperking te groot wordt. Een praktische aanpak bestaat uit vijf stappen.

- 1. Diagnose** Breng kritieke afhankelijkheden in kaart: mensen, klanten, processen, systemen, leveranciers, cashflow, data en besluiten. Kijk naar hoe werk werkelijk verloopt, niet alleen naar organogrammen en procedures.
- 2. Prioriteren** Bepaal welke afhankelijkheden continuïteit, groei of opvolging werkelijk bedreigen. Niet ieder informeel proces hoeft formeel te worden gemaakt.
- 3. Eigenaarschap organiseren** Leg vast wie beslist, wie uitvoert, wie rapporteert en wie mag escaleren. Zorg dat bevoegdheid en verantwoordelijkheid bij elkaar passen.
- 4. Uitvoeren en oefenen** Laat toekomstige verantwoordelijken daadwerkelijk beslissen, rapporteren en verbeteren. Leiderschap ontwikkelt zich in de praktijk.
- 5. Borgen en terugtreden** Meet of routines ook zonder voortdurende interventie werken. Externe ondersteuning moet kunnen afschalen zodra interne capaciteit de nieuwe werkwijze draagt.

ONZE AANPAK

Buitenwereld naar binnen brengen, scherp spiegelen, intern eigenaarschap versterken en alleen die structuur toevoegen die nodig is om strategie uitvoerbaar te maken. De verandering moet uiteindelijk in de organisatie landen - niet in het projectteam.

13 De stresstest voor iedere ondernemer

Stel dat de ondernemer of directeur vanaf morgen één maand volledig onbereikbaar is. Wat blijft probleemloos draaien - en waar ontstaat binnen enkele dagen stilstand?

Veel organisaties stellen die vraag zelden expliciet. Toch brengt deze simpele gedachteoefening snel aan het licht waar afhankelijkheid zit. Kunnen prijzen worden aangepast? Worden grote klantissues opgelost? Weet het team welke investeringen wel of niet mogen? Zijn cashflow en marges zichtbaar? Kunnen managers onderling prioriteiten bepalen? Weet iemand welke historische afspraken met leveranciers of klanten gelden?

Het doel is niet dat een ondernemer misbaar wordt. Ondernemerschap, relaties, visie en persoonlijk leiderschap blijven waardevol. Het doel is dat de onderneming niet stilvalt zodra één persoon tijdelijk afwezig is en dat de ondernemer ruimte heeft om op strategie te sturen in plaats van structureel alle uitzonderingen op te lossen.

Dat is uiteindelijk de kern van organisatorische gereedheid: het vermogen om verantwoordelijkheid, informatie en besluitvorming voldoende te verdelen om continuïteit én verandering tegelijkertijd te dragen.

14 Conclusie en management summary

Bedrijfsopvolging is één zichtbaar moment in een veel bredere transitie. Het Europese mkb krijgt tegelijkertijd te maken met productiviteitsdruk, schaarse vaardigheden, digitalisering en AI, veranderende financieringsvoorwaarden, verduurzaming, cyberrisico's en nieuwe vormen van compliance. De kernvraag is niet of elk bedrijf groter of formeler moet worden, maar of de organisatie haar volgende fase aankan zonder de kracht van ondernemerschap en korte lijnen te verliezen.

68%	40%	93%	49%
NL ondernemers: binnen 10 jaar stoppen met aansturen [1]	familiebedrijven: leiderschapswissel nu/binnen 10 jaar [2]	EU-mkb neemt resource-efficiencymaatregelen [10]	AI-investeerdere plant AI-tools/technologie [11]

Management summary

- Opvolging moet worden behandeld als organisatievraagstuk, niet alleen als transactie. Een nieuwe eigenaar of leider kan pas duurzaam overnemen wanneer beslissingsrechten, informatie, relaties en leiderschap overdraagbaar zijn.
- Productiviteit ontstaat niet door technologie alleen. Digitalisering en AI creëren pas waarde wanneer processen, data, vaardigheden, governance en managementritmes mee veranderen.
- AI vergroot de noodzaak van governance. De snelle opkomst van interne bots en generatieve toepassingen kan een organisatie technologisch volwassen doen lijken terwijl controles, eigenaarschap en human oversight achterblijven.
- Verduurzaming is ook een financierings- en prioriteringsvraagstuk. Hoge investeringskosten, onzekere terugverdientijden en aangescherpte financieringsvoorwaarden vragen om een zakelijke portefeuillebenadering.

- Compliance wordt vaker indirect. Ook bedrijven buiten de formele scope kunnen via klanten, financiers, verzekeraars of supply chains data- en beheersingseisen ontvangen.
- Managementcapaciteit hoeft niet altijd permanent te zijn. De structurele kern hoort intern; tijdelijke specialistische of verandergerichte capaciteit kan gericht worden toegevoegd. Goede interim-inzet vergroot interne zelfstandigheid in plaats van afhankelijkheid.
- De beste indicator van gereedheid is niet de hoeveelheid plannen, maar de mate waarin de organisatie zonder voortdurende escalatie naar de ondernemer zelfstandig kan beslissen, leren en verbeteren.

De relevante vraag is daarom niet als eerste of een organisatie “een interim nodig heeft”. De betere vraag is: wat moet deze organisatie over twee of drie jaar zelfstandig kunnen wat vandaag nog te afhankelijk is van enkele personen, systemen of informele routines? Pas daarna volgt de keuze welke capaciteit intern moet worden opgebouwd, welke rol structureel in het management thuishoort en waar tijdelijke expertise versnelling kan brengen.

Want uiteindelijk wordt de waarde van opvolging, digitalisering of verduurzaming niet bepaald door het plan dat wordt gemaakt. Zij wordt bepaald door de vraag of de organisatie het nieuwe model ook zelfstandig kan dragen.

Schripsema Instituut

Schripsema Instituut brengt ontwikkelingen uit de buitenwereld naar binnen en vertaalt deze naar bruikbare kennis voor bestuurders en ondernemers. We verbinden perspectieven, bouwen nieuwe allianties en organiseren kennisdeling via publicaties, gesprekken, kennisdiners, debatten en andere inhoudelijke sessies. Waar gewenst ondersteunen onze adviseurs bij het scherper krijgen van strategische vraagstukken en de vertaling naar organisatie en uitvoering.

Deze kennispublicatie is opgesteld door Teun Schripsema en bedoeld als input voor strategische dialoog. Voor sectorspecifieke toepassing, juridische duiding of investeringsbesluiten is aanvullende specialistische beoordeling nodig.

Onderzoeks- en interpretatienoot

Deze publicatie combineert Nederlandse, Europese en internationale bronnen met verschillende populaties, definities en onderzoeksmethoden. Percentages zijn alleen rechtstreeks vergeleken wanneer vraagstelling en populatie dit toelaten. Het Nederlandse ABN AMRO/Ipsos-cijfer van 68% betreft ondernemers die aangeven maximaal tien jaar het eigen bedrijf te willen blijven aansturen. Deloitte, EY en KPMG onderzoeken deels familie- en founder-led ondernemingen en hanteren andere definities. Europese schattingen rond bedrijfsoverdrachten zijn ouder en worden gebruikt als indicatie van schaal, niet als actuele voorspelling. Regelgeving is weergegeven naar de stand van 26 september 2026 en kan wijzigen door nationale implementatie, gedelegeerde regelgeving, rechtspraak of sectorspecifieke uitwerking. De publicatie biedt managementinzicht en geen juridisch of fiscaal advies.

Bronnen en geraadpleegde publicaties

Volledige URL's zijn opgenomen zodat de onderliggende publicaties rechtstreeks controleerbaar zijn. Geraadpleegd / stand van zaken: 26 september 2026.

1. ABN AMRO & Ipsos I&O (2025), **Tweederde van ondernemers wil binnen tien jaar stoppen, maar opvolging hapert**. Onderzoek onder 519 Nederlandse ondernemers; 68% wil maximaal tien jaar blijven aansturen.

<https://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/insights/sectoren-en-trends/sectorprognoses/alle-sectoren/tweederde-van-ondernemers-wil-binnen-tien-jaar-stoppen-maar-opvolging-hapert.html>

2. Deloitte (2026), **Family business succession planning and the next generation**. Wereldwijd onderzoek naar opvolgingsplanning, leiderschap en de volgende generatie.

<https://www.deloitte.com/nl/en/services/deloitte-private/perspectives/family-business-succession-planning-next-generation.html>

3. KPMG (2026), **Global Family Business Report 2026**. Onderzoek onder 1.927 familie- en founder-led ondernemingen in 41 landen.

<https://kpmg.com/xx/en/our-insights/ai-and-technology/global-family-business-report.html>

4. **EY Nederland (2025), Familiebedrijven benaderen hun bedrijfsoverdracht steeds strategischer.** Onderzoek onder 65 CEO's van Nederlandse familiebedrijven.
https://www.ey.com/nl_nl/newsroom/2025/01/familiebedrijven-benaderen-hun-bedrijfsoverdracht-steeds-strategischer
5. **EY Luxembourg (2025), Family-Owned Businesses: The Role of Private Equity in Succession Planning.** Europese context rond opvolging en formele succession planning.
https://www.ey.com/en_lu/insights/private-equity/family-owned-businesses-the-role-of-private-equity-in-succession-planning
6. **McKinsey & Company (2026), The Great Ownership Transfer: A new era of business stewardship.** Analyse van de Amerikaanse overdrachtsgolf en het belang van tijdige exit- en organisational readiness.
<https://www.mckinsey.com/institute-for-economic-mobility/our-insights/the-great-ownership-transfer-a-new-era-of-business-stewardship>
7. **European Commission / Publications Office (2020), Improving the evidence base on transfer of business in Europe.** EU-methodologie en bestaande ramingen rond bedrijfsoverdrachten.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3fa1b6d7-69bd-11eb-aeb5-01aa75ed71a1/language-en>
8. **European Commission (2026), Annual Report on European SMEs 2025/2026.** EU-brede cijfers over aantal mkb-bedrijven, toegevoegde waarde, werkgelegenheid en productiviteit.
https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/annual-report-european-smes-20252026_en
9. **European Commission (2025), Flash Eurobarometer on Start-up, Scale-up and Entrepreneurship.** Obstakels voor groei, skills, energieprijzen, concurrentie en regeldruk.
https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/europes-small-and-medium-sized-enterprises-remain-ambitious-continue-face-persistent-hurdles-scaling-2025-07-02_en
10. **European Commission (2024), Eurobarometer on SMEs, resource efficiency and green markets.** Resource efficiency, klimaatstrategie en belemmeringen rond kosten en procedures.
https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/eurobarometer-survey-shows-more-90-smes-invest-resource-efficiency-2024-10-18_en
11. **European Central Bank (2026), Survey on the Access to Finance of Enterprises, Q2 2026.** Financieringsvoorwaarden, kosten, skills en geplande AI-investeringen.
https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/safe/html/ecb.safe202607.hr.html
12. **CBS (2026), Staat van het MKB 2026.** Aanvullend statistisch onderzoek naar kerncijfers, productiviteit en financiële kengetallen.
<https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2026/26/staat-van-het-mkb-2026>
13. **CBS (2026), Digitalisering en arbeidsproductiviteit: ontwikkelingen en samenhang in de periode 2015-2022.** Onderzoek naar digitalisering en arbeidsproductiviteit in Nederlandse bedrijven en bedrijfstakken.
<https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/rapportages/2026/digitalisering-en-arbeidsproductiviteit-ontwikkelingen-en-samenhang-in-de-periode-2015-2022>
14. **Council of the European Union (2026), Omnibus I - simplification of sustainability reporting and due diligence.** Definitieve vereenvoudiging van CSRD- en CSDDD-reikwijdte en beperking van trickle-down-effecten.
<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/02/24/council-signs-off-simplification-of-sustainability-reporting-and-due-diligence-requirements-to-boost-eu-competitiveness/>
15. **European Commission (2026), Commission adopts revised sustainability reporting standards.** Herziene ESRS en vrijwillige rapportagestandaard voor kleinere ondernemingen.
https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-revised-sustainability-reporting-standards-2026-07-03_en
16. **European Commission (2026), AI Act transparency obligations and enforcement timeline.** Toepassing van transparantieplichtingen en gefaseerde handhaving vanaf 2 augustus 2026.
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/guidelines-transparency-obligations-providers-and-deployers-ai-systems>
17. **European Commission, NIS2 Directive - FAQs.** Reikwijdte, size-threshold, risk management, supply chain security en incident reporting.
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/faqs/directive-measures-high-common-level-cybersecurity-across-union-nis2-directive-faqs>
18. **European Commission (2026), CBAM definitive regime.** Definitief CBAM-regime vanaf 1 januari 2026 en 50-ton massadrempel voor relevante importen.
https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism/cbam-definitive-regime_en
19. **OECD (2025), SME digitalisation for competitiveness: The 2025 OECD D4SME Survey.** Digitale volwassenheid, AI-adoptie, vaardigheden, cybersecurity en duurzaamheid bij mkb-bedrijven.
https://www.oecd.org/en/publications/sme-digitalisation-for-competitiveness_197e3077-en.html