



# Versterken van de impact van de dienstverlening aan het mkb

*Opdrachtgever:*

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat / Comité voor Ondernemerschap

Arnhem, 10 december 2021

Kenmerk: 21084-006

**K  
PLUS  
V**



## Inhoud

<b>0</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>De zoektocht van het mkb naar informatie</b>	<b>37</b>
<b>1</b>	<b>Het begint bij ambitie</b>	<b>9</b>	4.1	Inleiding	37
1.1	Introductie en aanleiding	9	4.2	De zoektocht ontrafeld	37
1.2	Onderzoeksdoel en -vragen	9	4.3	Tussenconclusie	40
1.3	Onderzoeksmethodiek	10	<b>5</b>	<b>De zoektocht van het mkb naar advies</b>	<b>41</b>
1.4	Afbakening	10	5.1	Inleiding	41
1.5	Leeswijzer	12	5.2	De zoektocht ontrafeld	41
<b>2</b>	<b>Mkb-ondersteuning in perspectief</b>	<b>14</b>	5.3	Tussenconclusie	43
2.1	Mkb: een ruwe diamant	14	<b>6</b>	<b>De publieke en private uitvoeringsorganisaties voor informatie en advies aan het mkb</b>	<b>45</b>
2.2	Inzicht in mkb-beleid	14	6.1	Inleiding	45
2.3	Inzichten uit eerder onderzoek	15	6.2	Het landschap van dienstverlening	45
2.4	Versnelling door coronacrisis	18	6.3	Analyse partijen	47
2.5	Het samenspel tussen publieke en private dienstverleners	19	6.4	Overlap, versnippering en gaten in de dienstverlening	51
<b>3</b>	<b>De reis van de ondernemer staat centraal</b>	<b>22</b>	6.5	Verhouding publieke en private dienstverlening	53
3.1	Inleiding	22	6.6	Digitaal of fysiek aanbieden van informatie en advies	55
3.2	Klantreis van ondernemers	23	6.7	Betaalbaarheid	56
3.3	Behoefte van de ondernemer is veelzijdig	26	6.8	Waar staan dienstverleners over vijf jaar?	57
3.4	Waardering ondernemer voor de dienstverlening	35	6.9	Tussenconclusie	57
3.5	Tussenconclusie	36	<b>7</b>	<b>Wat gaat goed en waar is ruimte voor verbetering?</b>	<b>60</b>
			7.1	Inleiding	60



7.2	Niveau van de ondernemer: behoeften, beantwoording hulpvraag en versterken van het aanbod	60
7.3	Systeemniveau: match tussen vraag en aanbod en versterken samenwerking	62
7.4	Bouwstenen voor de toekomst	65

## Bijlagen

Bijlage 1	Definities	68
Bijlage 2	Onderzoeksvragen	69
Bijlage 3	Beschrijving dienstverlenende organisaties	71
Bijlage 4	Onderzoeksverantwoording	76
Bijlage 5	Uitkomsten van de enquête	78
Bijlage 6	Geïnterviewde personen	90
Bijlage 7	Bronnenlijst	91
Onderzoeksteam		94
Onze contactgegevens		95



## 0 Samenvatting

### Doel en opzet onderzoek

In opdracht van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap is onderzoek uitgevoerd naar de (semi)publieke dienstverlening voor het Nederlandse mkb. Doel van dit onderzoek is het functioneren van de (semi)publieke dienstverlening aan het mkb in kaart te brengen en verbeterpunten te identificeren.

De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt:

*Hoe kan de samenwerking tussen (semi-)overheidsorganisaties zodanig versterkt worden, dat ondernemers sneller en gerichter toegang krijgen tot informatie en advies, opdat ze geholpen worden om tijdig beslissingen te nemen om hun bedrijf gezond te houden, weer gezond te maken dan wel indien nodig tijdig te stoppen?*

In deze rapportage worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Deze rapportage is onderdeel van een project van meerdere fasen: de bevindingen worden voorgelegd aan stakeholders, waarbij input van de stakeholders wordt meegenomen in het advies van het Comité aan het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Gezamenlijk geven deze fasen antwoord op de hoofdvraag.

De onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op de volgende activiteiten:

- deskresearch;
- interviews met dienstverlenende partijen (29 gesprekken);
- online enquête: gestart door meer dan 1200 ondernemers, waarvan 606 volledig ingevulde enquêtes;
- focusgroepen waarin ondernemers bevestigd zijn.

### Het landschap: een breed maar versnipperd aanbod

Er is sprake van een breed aanbod van diensten, die door zeer veel verschillende dienstverlenende partijen worden aangeboden. Er is geen sprake van grote lacunes in dienstverlening: voor vrijwel elk type hulpvraag is er een dienstverlener waar een ondernemer terecht kan.

Tegelijkertijd is er sprake van versnippering: het aanbod is dusdanig groot dat het voor ondernemers veel moeite kost om door dit landschap te navigeren. De omvang van de hoeveelheid dienstverlenende partijen maakt het geheel bijzonder complex. Ook dienstverleners zelf lopen tegen deze versnippering aan: het is moeilijk om een totaaloverzicht van diensten te krijgen en ondernemers adequaat door te verwijzen.

Op regionaal niveau kan er gesproken worden van wildgroei van dienstverlening. Het totaalaanbod van de dienstverlening op regionaal niveau is al zeer uitgebreid (met allerlei verschillende loketten, programma's, websites, informatiepunten et cetera) en nog steeds worden er nieuwe initiatieven en organisaties toegevoegd aan het landschap.

### Behoeften van mkb-ondernemingen

Het mkb is een zeer diverse groep: elke ondernemer heeft eigen behoeften en voorkeuren. Wel blijkt dat verschillende groepen ondernemers een gedeelde behoefte hebben aan:

- een transparant systeem van dienstverlening, dat overzichtelijk, minder complex en makkelijk te navigeren is;
- toegang tot heldere informatie voor minder complexe en generieke vraagstukken;
- toegang tot advies voor complexe en maatwerkvraagstukken;
- persoonlijk contact met adviseurs, andere ondernemers, ervaringsdeskundigen die ondernemers vertrouwen;



- een proactieve en integrale benadering voor lange termijnvraagstukken;
- goede en snelle doorverwijzing naar de juiste dienstverleners;
- een goede samenwerking tussen dienstverleners met kennis van elkaars aanbod.

### **De 'klantreis' van mkb ondernemers**

Net als een diversiteit aan behoeften, is er sprake van diversiteit in de klantreis van ondernemers. Een aantal elementen in de klantreis keren wel consequent terug:

- zoektochten beginnen veelal met het gebruik van online zoekmachines;
- ondernemers nemen contact op met mensen uit hun eigen netwerk (zoals boekhouder, subsidieadviseur, jurist of collega-ondernemers). Persoonlijk contact met personen uit het eigen netwerk is belangrijk voor ondernemers;
- Ook bellen en mailen met organisaties waar ondernemers informatie of advies verwachten te kunnen ophalen is een veel gebruikte methode.

De klantreis verschilt op basis van een aantal factoren:

- type vraag – informatievragen worden vaak online opgezocht of via (telefonisch) contact met organisaties. Adviesvragen vragen om meer persoonlijk contact en een maatwerk aanpak. Hierin zit ook de volgordelijkheid dat men vaak starten met het zoeken naar informatie en indien dat de vraag niet beantwoord een adviesbehoefte ontstaat;
- termijn – voor korte termijn vragen werkt een reactieve aanpak goed. Lange termijn vragen schuiven ondernemers naar achter waardoor een meer proactieve aanpak nodig is;
- soort ondernemer – startende ondernemers zijn meer zelf actief voor de verschillende thema's. Gevestigde ondernemers hebben vaker gespecialiseerd personeel en een netwerk om zich heen dat hen helpt met de beantwoording van vragen;

- behoeften van ondernemers zijn divers. Binnen de zeven thema's zijn veel verschillende vraagstukken voor ondernemers uit de verschillende kwadranten andere prioriteiten hebben of niet van toepassing zijn.

### **Waardering voor de dienstverlening**

Op basis van de enquête stellen we vast dat de hulpvraag of hulpvragen van ondernemers over het algemeen goed beantwoord worden. Driekwart van de ondernemers die de enquête heeft ingevuld geeft aan dat hun hulpvraag volledig, deels of naar verwachting in de toekomst beantwoord wordt. Tegelijkertijd is het gemiddelde rapportcijfer dat deze ondernemers aan de dienstverlening geven gemiddeld een 6,1. Deze waardering laat een samenhang zien met de hoeveelheid moeite die ondernemers moeten doen: hoe meer moeite, hoe lager de waardering. Uit de resultaten blijkt dat ondanks een succesvolle oplossing, ondernemers consequent aangeven veel moeite te moeten doen, veel tijd kwijt zijn aan het vinden van de goede informatie en de samenwerking tussen dienstverlenende partijen laag waarderen.

### **Onderscheid tussen informatie en advies**

Het is belangrijk een onderscheid te maken tussen informatie en advies. Het verstrekken van informatie heeft een meerwaarde wanneer deze wordt toegepast bij generieke vraagstukken en het begin van een klantreis van de ondernemer. Advisering is van toepassing bij meer complexere ondernemersvraagstukken. Voor het laatste geldt dat ondernemers behoefte hebben aan persoonlijk contact met dienstverleners die integraal naar de hulpvraag van een onderneming kijken. Door 'het goede gesprek' te voeren worden ondernemers gestimuleerd om complexere lange termijnvraagstukken aan te gaan. Ondernemers hebben een sterke behoefte aan een deze vorm van advisering (persoonlijk, integraal en proactief).



### **Segmenten en thema's**

De waardering voor de dienstverlening is voor ondernemers in verschillende segmenten (groeien, hervormen, vernieuwen en versnellen en uitbreiden) verschillend. Ook zien we een marginaal verschil in de waardering voor de dienstverlening voor ondernemers met hulpvragen op verschillende thema's. Ondernemers met hulpvragen op het gebied van zwaar weer, wet en regelgeving, financiering en bedrijfsvoering zijn over het algemeen iets positiever dan ondernemers met vraagstukken op het gebied van internationalisering, productinnovatie en personeel.

De dienstverlening moet hierbij goed rekening houden met het perspectief van de ondernemer: de hulpvragen van ondernemers omvatten veelal meerdere thema's tegelijkertijd en beperken zich niet tot één thema. Er is een duidelijke samenhang tussen het aantal hulpvragen en het de moeite die een ondernemer moet doen om een antwoord te vinden. Hoe meer hulpvragen, hoe meer partijen benaderd worden, hoe meer moeite een ondernemer moet doen om een antwoord te vinden.

Het bieden van integrale dienstverlening (op verschillende thema's) is belangrijk: ondernemers hebben behoefte aan persoonlijk contact met een dienstverlener die meer integraal en naar de achterliggende vraagstukken van een ondernemer kan kijken. Dit is met name belangrijk voor de transities (versterken verdienend vermogen ondernemingen, digitalisering en verduurzaming), waarbij meerdere thema's tegelijkertijd moeten worden aangepakt om deze uitdagingen aan te gaan.

### **Een systeem van dienstverlening**

Met het 'systeem' van dienstverlening bedoelen we het geheel van alle organisaties die informatie en advies aanbieden aan mkb-ondernemingen. Een systeembenadering wordt in de organisatiewetenschappen gebruikt om interactie, samenhang en

samenwerking tussen verschillende organisaties die eenzelfde doel nastreven te beoordelen.

We zien in de praktijk nog te weinig onderlinge samenhang. Dienstverleners richten zich op de eigen taken, waarbij de relatie met andere dienstverlening nog maar mondjesmaat in ogenschouw wordt genomen. Bij het opzetten van nieuwe diensten wordt er nog te weinig gekeken naar (de samenhang met) het bestaande aanbod van publieke én private partijen. Een betere toetsing, afstemming en samenwerking is daarom nodig om de onderlinge samenhang te vergroten.

### **Match vraag en aanbod en bouwstenen voor de toekomst**

Mkb'ers geven aan dat snel in contact komen met de juiste organisatie voor informatie of advies cruciaal is om tijdige en goede beslissingen te maken. Het systeem van dienstverlening moet transparanter en makkelijker te navigeren worden, waarbij dienstverlenende partijen goed en snel kunnen doorverwijzen naar elkaars diensten. De samenhang in dienstverlening en het verbeteren van de 'effort' die een ondernemer moet doen om antwoorden te krijgen, kan verhoogd worden door:

- een versterking van de coördinatie, regie en onderlinge samenwerking;
- het verhogen van de vindbaarheid en bereikbaarheid voor de ondernemer.

Het vergroten van de transparantie en reduceren van de complexiteit van het systeem van dienstverlening is daarom belangrijk om het aanbod te versterken. Goede en snelle doorverwijzing en een verbeterde samenwerking tussen dienstverlenende partijen is daarbij cruciaal. Daarbij is het van belang dat dit systeem van dienstverlening zich niet alleen richt op koplopers, maar dat er voor het brede mkb een goede basisinfrastructuur aan dienstverlening beschikbaar is.



Met name op regionaal niveau dient de versnippering tegengegaan te worden en de complexiteit van dienstverlening af te nemen. Dienstverlening op transitithema's en complexe ondernemersvraagstukken dienen landelijk dekkend en voor elke ondernemer toegankelijk te zijn, waarbij regionale verschillen er niet voor moeten kunnen zorgen dat bedrijven in de ene gemeente een beperkte(re) toegang hebben tot dienstverleningspartijen op deze thema's dan bedrijven in een andere gemeente. Het basisniveau moet staan, en lokale overheden kunnen bovenop dit basisniveau accenten, speerpunten en intensievere dienstverlening inrichten.

In het rapport geven we verder inzicht in de resultaten en de bouwstenen, die verder worden uitgediept in de gesprekken met stakeholders en het advies van het Comité.







# 1 Het begint bij ambitie

## 1.1 Introductie en aanleiding

De afgelopen jaren is er vanuit het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (hierna: EZK) beleid ontwikkeld voor het stimuleren van het mkb. Er is met o.a. het MKB-Actieplan een aanpak die eraan bijdraagt dat grote kansen en uitdagingen zoals digitalisering en verduurzaming worden geadresseerd en mkb'ers klaar zijn voor de toekomst. Dat was pre-corona al zo, maar de coronacrisis heeft de noodzaak daarvan groter gemaakt. Een excellente dienstverlening door (semi-)overheidsorganisaties aan mkb-ondernemers is één van de voorwaarden voor een goed werkend systeem.

Ondernemers winnen advies en informatie deels in eigen omgeving, deels bij commerciële partijen en deels bij (semi-)overheidsorganisaties in. Informatie-inwinning en advisering is een keuze en verantwoordelijkheid van de ondernemer zelf. Echter, de overheid heeft de verantwoordelijkheid om deze informatievoorziening transparant, begrijpelijk en benaderbaar te maken. De coronacrisis heeft dit ook goed laten zien. Ook is door de coronacrisis de urgentie en bereidheid tot een betere samenwerking tussen (semi-)overheidsorganisaties toegenomen. Het is daarom nu een goed moment om na te gaan hoe een volgende stap gezet kan worden om de impact van de informatieverstrekking en advisering aan ondernemers te vergroten.

In eerdere onderzoeken en adviezen komt de dienstverlening aan het mkb veelvuldig aan bod. In het jaarbericht 'Staat van het mkb 2020 – Ondernemen is vooruitzien' wordt bijvoorbeeld de programmalijn 'Versterken van (publieke) dienstverlening aan het ondernemers' beschreven.

Hierin wordt aangegeven dat het landschap van private en publieke partijen, die ondernemers ondersteunen, tegen het licht gehouden

moeten worden: voldoet dit landschap nog aan de behoeften van de ondernemers, is het efficiënt en effectief en hoe kan samenhang en samenwerking versterkt worden?

Met dit onderzoek wordt de behoefte van het mkb en de samenhang en samenwerking in dienstverlening in kaart gebracht om te bezien of deze (nog) aan de behoefte van het mkb voldoet. De efficiëntie van de dienstverlening wordt in dit onderzoek niet meegenomen. Het onderzoek richt zich op de volgende centrale thema's:

- het perspectief en behoeften vanuit het mkb;
- aanbod van informatie en advies;
- (mis)match tussen vraag en aanbod;
- samenwerking tussen ondersteuningsorganisaties.

## 1.2 Onderzoeksdoel en -vragen

### 1.2.1 Doel

Dit onderzoek heeft als doel het functioneren van de (publieke) dienstverlening aan het mkb in kaart te brengen en verbeterpunten te identificeren. Het Comité voor Ondernemerschap (hierna: Comité) zal aan de hand van het onderzoek en rondetafelgesprekken met stakeholders een advies uitbrengen aan EZK over hoe de dienstverlening door (semi-)overheidsorganisaties voor het mkb verbeterd kan worden.

### 1.2.2 Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidt:

*Hoe kan de samenwerking tussen (semi-)overheidsorganisaties zodanig versterkt worden, dat ondernemers sneller en gerichter toegang krijgen tot informatie en advies, opdat ze geholpen worden*

*om tijdig beslissingen te nemen om hun bedrijf gezond te houden, weer gezond te maken dan wel indien nodig tijdig te stoppen?*

Deze centrale onderzoeksvraag valt uiteen in een aantal deelvragen, die zijn opgenomen in bijlage 2.

### 1.2.3 Uitgangspunten

In het onderzoek worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- het perspectief en de behoefte van de ondernemer op de dienstverlening is leidend;
- zowel landelijke als regionale organisaties worden meegenomen in het onderzoek;
- de focus ligt op publieke (gefinancierde) dienstverlening;
- het model waarin ondernemers worden gesegmenteerd naar productiviteit en banen (zoals beschreven in het document 'Investeren in het herstel en groei van het Nederlandse mkb') gebruiken we als vertrekpunt van ons onderzoek en vertalen we door in de enquête, interviews en de rapportage.

### 1.3 Onderzoeksmethodiek

De opbouw van het onderzoek en advies kent drie fases:

1. Het uitvoeren van een onderzoek naar de inrichting van de huidige dienstverlening, behoefte vanuit de ondernemers en mogelijke aanknopingspunten voor verbetering.
2. Voeren van rondetafelgesprekken met stakeholders en experts om tot inhoudelijke verdieping te komen.
3. Tot slot krijgen de verkregen uitkomsten van de rondetafelgesprekken en het onderzoek vorm in een adviesrapport.

Het voorliggende document is de onderzoeksrapportage en is alleen gericht op de eerste fase. De daadwerkelijke beantwoording van de centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord in het adviesrapport.

---

<sup>1</sup> Deze afbakening is tot stand gekomen in afstemming met vertegenwoordigers van het Comité en Ministerie van EZK.

Om een evenwichtig antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag en deelvragen, is gebruik gemaakt van verschillende informatiebronnen:

- Deskresearch: het bestuderen van bestaande onderzoeken en rapporten naar de dienstverlening aan het mkb en beleidsdocumenten. Ook wordt het bestaande aanbod op landelijk en regionaal niveau in beeld gebracht.
- Online enquête: Er is een online enquête uitgezet onder mkb'ers. De enquête richtte zich op de ervaringen en behoeften van ondernemers met betrekking tot ondersteuning.
- Interviews: Om de aanbodkant en de samenwerking tussen partijen in beeld te brengen, zijn 29 semigestructureerde interviews gevoerd met (semi-)overheidsorganisaties die ondersteuning bieden aan ondernemers.
- Focusgroepen: Als toevoeging op de enquête is een zestal focusgroepen gehouden met mkb-ondernemers om nader in te gaan op de behoeften, ervaringen en verbeterpunten.

### 1.4 Afbakening

In dit onderzoek wordt 1) de vraagzijde en 2) de aanbodzijde van 3) dienstverlening onder de loep genomen. Deze drie onderdelen worden hierna toegelicht<sup>1</sup>.

#### 1.4.1 Vraagzijde

Onder de vraagzijde worden de volgende organisaties verstaan:

- mkb-ondernemingen;
- zzp'ers die in collectieve verbanden samenwerken.

De afbakening van mkb-ondernemingen is gelijk aan de definitie die gehanteerd is door CBS en RVO, zie tabel 1. Grotere ondernemingen, met meer dan 250 werknemers of een jaaromzet van meer dan € 50 miljoen, vallen buiten de scope van het onderzoek.



Omvang	Aantal werknemers	EN	Jaaromzet	EN/OF	Balanstotaal
Middelgroot	< 250		< € 50 miljoen		< € 43 miljoen
Klein	< 50		< € 10 miljoen		< € 10 miljoen
Micro	< 10		< € 2 miljoen		< € 2 miljoen

Tabel 1. Definitie mkb

Voor de berekening van het aantal werknemers worden de volgende personen meegerekend:

- loontrekkenden;
- personen die voor de onderneming werken, daarmee een ondergeschikte verhouding hebben en voor het nationale recht gelijkgesteld zijn met loontrekkenden;
- eigenaren-bedrijfsleiders;
- vennoten die regelmatig actief zijn in de onderneming en er financiële voordelen van genieten.

Niet meegenomen zijn uitzendkrachten.

Naast mkb-ondernemingen, vallen zzp'ers die in collectieve verbanden samenwerken ook onder de doelgroep van dit onderzoek. Hoewel zzp'ers voor dit onderzoek niet tot mkb gerekend worden, is het beeld dat collectieve samenwerkingsverbanden van zzp'ers steeds vaker voorkomen en deze in de praktijk als een mkb-onderneming opereren. Daarom wordt deze groep meegenomen in dit onderzoek.

Deze groep is als volgt gedefinieerd:

*"Zzp'ers die in collectieve samenwerkingsverbanden opereren en wiens inkomen dan wel omzet primair gegenereerd wordt door de activiteit in deze collectieve samenwerkingsverbanden."*

#### 1.4.2 Aanbodzijde

De aanbodzijde bestaat uit (semi-)overheidsorganisaties die diensten verlenen aan mkb-ondernemingen en zzp'ers in collectieve samenwerkingsverbanden.

De volgende omschrijving wordt gehanteerd:

*"De partijen die aan de aanbodzijde onderzocht worden, betreffen partijen die (deels) uit publieke middelen bekostigd worden en die diensten aan het mkb leveren. Hierbij maken we een onderscheid tussen partijen die op nationaal, provinciaal en lokaal niveau diensten verlenen."*

Als het gaat om de dienstverlening van private partijen, wordt de rol van deze dienstverlening en de samenhang met dienstverlening van (semi-)overheidsorganisaties onderzocht. Mochten we bijvoorbeeld lacunes in de dienstverlening van (semi-)overheidspartijen identificeren, dan zou het kunnen zijn dat deze rol wordt ingevuld door private partijen (en vice versa). Zodoende nemen we de rol van private partijen in de dienstverlening mee in het onderzoek.

#### 1.4.3 Dienstverlening aan het mkb

Onder mkb-dienstverlening verstaan we:

- het informeren van ondernemingen;
- en het adviseren van ondernemingen.

Informeren van ondernemingen gaat om het verstrekken van generieke informatie voor een groot publiek. Dit vindt voornamelijk plaats via websites van dienstverleners. Door middel van advies wordt verdieping aangebracht. Het gaat in op de persoonlijke situatie van een onderneming. Het is specifiek en vraagt om persoonlijk contact. In hoofdstuk 3 wordt dit onderscheid nader uitgewerkt.



Het daadwerkelijk ondersteunen van ondernemingen (in bijvoorbeeld programma's, financierings- of begeleidingstrajecten) valt buiten de scope van het onderzoek. De scope van het onderzoek richt zich daarmee op de fase voorafgaand aan ondersteuning: de 'reis' die ondernemers afleggen bij het oplossen van het probleem en de informatie en adviezen waarvan ze in deze 'reis' gebruik maken.

Daarnaast gebruiken we in de rapportage de termen 'eerstelijns- en tweedelijns dienstverlening':

- eerstelijnsdienstverlening is een eerste aanspreekpunt voor ondernemers om te benaderen waar algemene informatie en advies aangetrokken kan worden en die doorverwijst naar specialistische dienstverleners;
- tweedelijnsdienstverlening is gericht op specialistische dienstverlening die via verwijzing wordt bereikt, maar vaak ook direct te benaderen is.

De definitie van eerste- en tweedelijns dienstverlening wordt niet altijd uniform gebruikt. In dit rapport gaan wij uit van bovenstaande definitie.

In dit onderzoek en rapport wordt de dienstverlening gegroepeerd in een aantal thema's. Deze thema's zijn<sup>2</sup>:

- financiering;
- internationalisering;
- personeel;
- productinnovatie;
- vernieuwing van de bedrijfsvoering;
- wet- en regelgeving;
- zwaar weer.

---

<sup>2</sup> Deze thema's zijn gebaseerd op de onderzoeksvraag, het rapport 'Investeren in Herstel en Groei van het mkb' en gesprekken met vertegenwoordigers van het Comité en EZK in de startfase van het onderzoek.

## 1.5 Leeswijzer

De structuur van de rapportage volgt de onderwerpen en de opbouw zoals deze in de figuur hieronder is weergegeven. Voorafgaand aan deel één, twee en drie wordt een beschrijving van de context van de mkb dienstverlening in Nederland geboden. In deel één wordt de behoefte van ondernemers beschreven, onder andere vanuit de klantreis die zij maken in het dienstverleningsecosysteem om informatie en/of advies in te winnen. In deel twee wordt de aanbodzijde van de publieke en private partijen behandeld die uitvoering geven aan de advies- en/of informatievraag die voorligt. In deel drie wordt de samenwerking tussen partijen in het ecosysteem en de aansluiting tussen de vraag- en aanbodkant geanalyseerd. In dit deel worden de conclusies van het rapport behandeld. Aanbevelingen voor verbeteringen van het systeem zullen onderdeel zijn van de adviesrapportage die het Comité opstelt. Dit document geeft alleen aanknopingspunten voor deze adviezen die uit de conclusies voortkomen.

In de rapportage komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Hoofdstuk 1: Inleiding en onderzoeksopzet
- Hoofdstuk 2: Context van de mkb-dienstverlening in Nederland

Deel 1: Op zoek naar informatie en advies: ondernemers op reis door het mkb-landschap van dienstverlening:

- Hoofdstuk 3: De klantreis van een mkb-ondernemer
- Hoofdstuk 4: Het mkb ondersteunen met informatie
- Hoofdstuk 5: Het mkb ondersteunen met advies

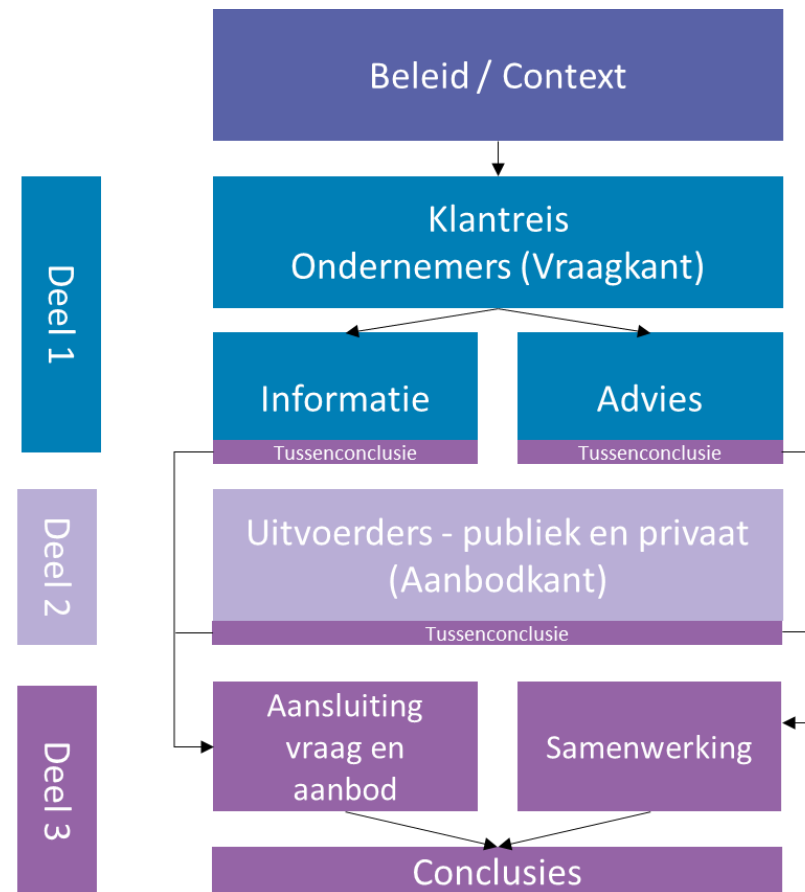


Deel 2: Informatie en advies: aanbod van dienstverleners aan het mkb:

- Hoofdstuk 6: Het aanbod van publieke en private uitvoeringsorganisaties voor informatie en advies aan het mkb

Deel 3: Het mkb-landschap voor dienstverlening:

- Hoofdstuk 7: De aansluiting van vraag en aanbod en samenwerking tussen uitvoeringsorganisaties en aanknopingspunten voor de toekomst



Figuur 1: Structuur van de rapportage



## 2 Mkb-ondersteuning in perspectief

In dit hoofdstuk wordt de context met betrekking tot ondersteuning aan het mkb beschreven. Het gaat in op het beleid en inzichten uit eerdere onderzoeken. Tevens worden veranderingen als gevolg van corona uitgelicht en wordt de rol van publieke en private organisaties geduid.

### 2.1 Mkb: een ruwe diamant

Het mkb is een belangrijke motor voor de Nederlandse economie. Het mkb realiseert meer dan 60% van de nationale toegevoegde waarde en zorgt voor werkgelegenheid voor ruim 6,6 miljoen mensen, circa 73% van de totale beroepsbevolking<sup>3</sup>. De impact van het mkb strekt verder dan puur het economische. Het mkb is als ‘fundament van de economie’ bijvoorbeeld onmisbaar voor de aanpak van grote maatschappelijke opgaven op het gebied van zorg, voedsel en klimaat<sup>4</sup>. Ook op maatschappelijk gebied heeft het mkb een grote rol, bijvoorbeeld op het gebied van de arbeidsmarkt door het opleiden van personeel, aandacht voor sociaal ondernemen en de rol die mkb-bedrijven spelen in dorpen en steden.

Het mkb heeft de potentie om een grote rol te spelen in de transitie waar Nederland voor staat, zoals digitalisering, energietransitie en inclusievere arbeidsmarkt. Daarmee is het mkb een belangrijke actor om brede welvaart in Nederland te implementeren. Echter, een groot deel van het mkb is nog beperkt bezig met deze transitie. Het Comité heeft al eerder gesignaleerd dat het mkb beperkt investeert in innovatie, internationalisering, digitalisering en Research & Development (R&D)<sup>5</sup>.

Om de potentie waar te maken, is het volgens het Comité van belang de (productiviteits)groei van het brede mkb te stimuleren. Met het brede mkb worden de bedrijven aangeduid die vaak al wat langer bestaan en te vinden zijn in winkelstraten, op bedrijventerreinen en 'om de hoek'<sup>6</sup>. In tegenstelling tot de koplopers van het mkb zijn deze bedrijven minder bezig met grensverleggende technologieën en innovaties.

### 2.2 Inzicht in mkb-beleid

De afgelopen jaren is er vanuit verschillende partijen veel aandacht besteed aan het mkb en beleid gevormd voor deze doelgroep.

#### Europees:

Het Europese beleid is steeds meer gericht op stimulering van mkb-ondernemingen<sup>7</sup>. Het richt zich onder andere op het toegankelijker maken van financiering, nieuwe bronnen van groei te benutten maar ook specifiek om in te zetten op ondersteuning van het mkb. Daarvoor heeft het een aantal eigen instrumenten zoals EFRO (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling). Naast eigen instrumenten worden vanuit Europees perspectief ook richtlijnen gesteld aan landelijke organisatie. Zo is bijvoorbeeld het landelijke Ondernemersplein een uitvloeisel van een Europese eis voor één loket.

#### Landelijk:

Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) heeft veel aandacht voor het mkb. Het beleid van EZK krijgt onder andere vorm via het MKB Actieplan. In het MKB Actieplan is ook specifiek aandacht

<sup>3</sup> MKB Statline, CBS

<sup>4</sup> MKB Actieplan

<sup>5</sup> Staat van het MKB, 2019

<sup>6</sup> MKB Actieplan

<sup>7</sup> Think Small First - Considering SME interests in policymaking, Europese Commissie, 2009

voor het brede mkb. Er wordt gewerkt aan de thema's financiering, internationaal ondernemen, fiscaliteit, menselijk kapitaal, digitalisering, toepassing van innovatie, regelgeving en samenwerking met regio's.

Het Rijk heeft daarnaast een drietal uitvoeringsorganisaties gericht op dienstverlening aan het mkb:

- Kamer van Koophandel (KVK) heeft de wettelijke taak een eerste aanspreekpunt te bieden waar ondernemers eerste informatie over veel onderwerpen kunnen vinden.
- RVO voert subsidies uit voor bedrijven in Nederland, maar is ook adviserend op gebied van internationalisering en heeft een belangrijke taak op agrarisch gebied.
- Regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) zijn een samenwerking tussen het Rijk en provincies (en soms andere stakeholders), met name gericht op ontwikkeling en financiering van innovatieve startups.

Naast deze organisaties bieden andere uitvoeringsorganisaties van het Rijk, zoals de Belastingdienst en het UWV tevens informatie en advies aan mkb'ers. Daarnaast is veel van het stimuleringsbeleid voor ondernemers tien jaar geleden gedecentraliseerd en daarmee de verantwoordelijkheid geworden voor regionale overheden.

#### Provinciaal:

De provincie heeft de wettelijke taak voor regionale ontwikkeling. Zoals hierboven benoemd is de provincie eveneens partner in de ROM's. Sinds dit jaar vormen de ROM's een landelijk dekkende structuur. Ondersteuning aan het mkb wordt per provincie anders ingevuld naar het regionale beleid.

De ondersteuning vindt veelal plaats via subsidies, vouchers voor ondersteuning of directe ondersteuning via provinciale ondersteuningsorganisaties.

#### Gemeentelijk:

Veel gemeenten voeren activiteiten uit op gebied van ondernemerschap, vaak meer dan de wettelijke taak. Invulling van de ondersteuning verschilt per gemeente, van actieve ondersteuning van ondernemers op diverse onderwerpen tot alleen informatie over vergunningen en het uitvoeren van de Bbz (Besluit Bijstandverlening Zelfstandigen). In latere hoofdstukken wordt meer stilgestaan bij verschillen in invulling van deze taak tussen regio's.

#### Regionaal:

Naast ondersteuning vanuit gemeente of provincie wordt soms ook vanuit andere regionale indelingen (zoals Achterhoek, Metropoolregio Amsterdam, Brainportregio, et cetera) specifiek beleid gevoerd op gebied van het mkb.

#### Doelgroep:

Naast de geografisch georganiseerde partijen wordt ook ondersteuning op specifieke doelgroepen gericht, zoals sectoren. Brancheverenigingen geven aan hun leden ondersteuning aan ondernemingen op diverse thema's. Daarnaast zijn er organisaties die zich bijvoorbeeld alleen op startups/scaleups richten zoals Techleap.

### **2.3 Inzichten uit eerder onderzoek**

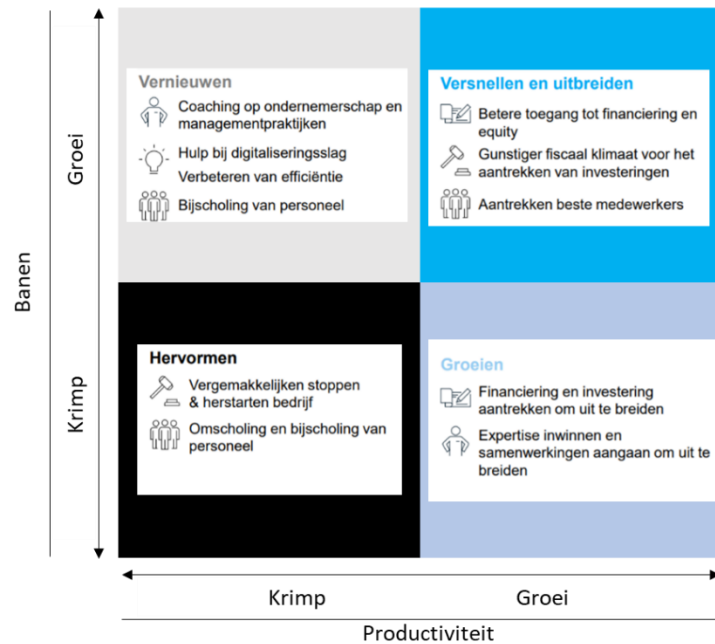
Dit onderzoek gaat niet voorbij aan de eerdere studies die op dit onderwerp zijn gedaan. In deze paragraaf wordt een aantal inzichten over mkb-dienstverlening hieruit gedeeld waar dit onderzoek verder op bouwt.

#### **2.3.1 Verschillende ondernemingen, verschillende uitdagingen**

Ondernemingen kunnen worden gesegmenteerd in vier groepen op basis van de werkgelegenheids- en productiviteitsgroei met ieder hun



eigen behoeften en uitdagingen<sup>8</sup>. De categorieën en de bijbehorende ondersteuningsbehoefte is weergegeven in figuur 2.



Figuur 2: Segmentatie van mkb

Uit figuur 2 blijkt dat er verschillende soorten vragen zijn voor bedrijven die in een ander segment zitten. Vragen zitten in een range van stoppen met het bedrijf tot het versnellen van de groei. Er is geen 'one size fits all'-ondersteuning mogelijk. Ondernemers starten hun reis vanaf hun persoonlijke vertrekpunt.

De meeste mkb-bedrijven zitten in het segment 'groeien' – zij groeien vooral in productiviteit en minder in banen. Maar ook 30 procent van

de mkb-bedrijven stagneert, waardoor ze noch in banen noch in productiviteit groeien (of zelfs krimpen).

Een relatief klein deel van het Nederlandse mkb groeit zowel in banen als productiviteit (10-24 procent). Ook groeien mkb-bedrijven relatief weinig in banen alleen (18-20 procent). Er is tevens een verschil te zien tussen bedrijven van verschillende omvang. Het midden- en kleinbedrijf bereikt bijna twee keer zo vaak groei in banen en productiviteit als het microbedrijf en stagneert ook veel minder vaak dan het microbedrijf<sup>9</sup>. De impact van de coronacrisis is nog onduidelijk op de verdeling van de bedrijven over de segmenten.

Deze segmentatie van het mkb en de bijbehorende hulpvragen zullen in dit rapport vaker terugkomen, bijvoorbeeld bij de analyse van het aanbod van dienstverlening in hoofdstuk 6.

### 2.3.2 Versnipperd landschap voor dienstverlening

Nederland is een land met een zeer fijnmazige ondersteuningsstructuur om ondernemerschap te bevorderen, zoals ook blijkt uit paragraaf 2.2. Mkb-ondernemers kunnen op veel plekken advies en informatie verkrijgen.

Dit betreft dan eigenlijk alleen nog maar de dienstverlening van (semi-)overheidsorganisaties, terwijl er ook nog belangenorganisaties voor ondernemers en commerciële partijen actief zijn op dit domein. Het effect van deze fijnmazige structuur is dat er bijzonder veel advies en informatie voor ondernemers beschikbaar is, zoals zichtbaar wordt in figuur 3<sup>10</sup>. Dat is in de kern een prettige constatering, maar ook één met een aantal ongewenste consequenties. Eén daarvan is dat er voor de ondernemer nogal wat voordeuren zijn, waar een ondernemer soms voor min of meer dezelfde vraagstukken kan aankloppen maar de dienstverlening anders is. Voor ondernemers is het daardoor niet



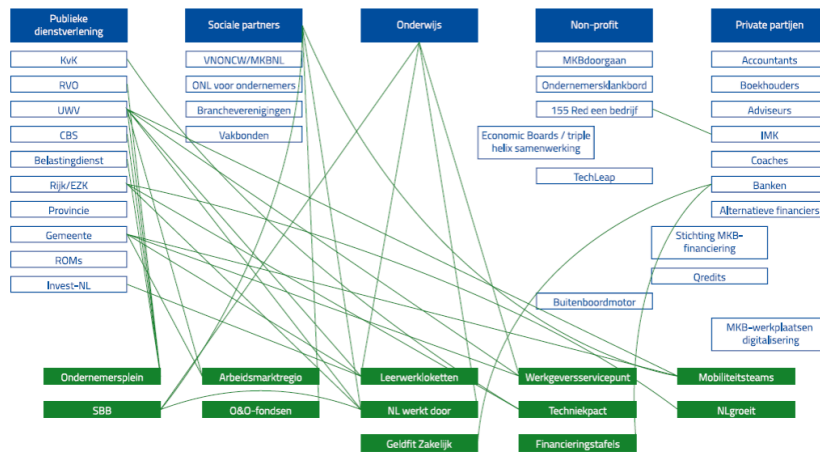
<sup>8</sup> Investeren in herstel en groei van het mkb, Comité 2020. Deze segmentering is in principe gericht op bedrijven actief in de *business economy*

<sup>9</sup> Jaarbericht Staat van het MKB 2020, Comité

<sup>10</sup> Jaarbericht Staat van het MKB 2020, Comité



altijd duidelijk bij welke organisaties zij terecht kunnen voor de juiste ondersteuning. Ook hebben zij beperkt inzicht in de verschillende dienstverleners en ontbreekt het aan een overzicht van de focusgebieden van de verschillende mkb-dienstverleners<sup>11</sup>. Ook voor dienstverleners zelf is dit inzicht beperkt waardoor doorverwijzing niet altijd goed verloopt.



Figuur 3: (Onvolledige) impressie van ondersteuningslandschap voor mkb

### 2.3.3 Verschil in vraag- en aanbodsperspectief en gebrekkige aansluiting informatie op behoeften

De onderlinge samenwerking tussen (semi-)publieke dienstverleners aan het mkb is beperkt<sup>12</sup>. Hierdoor weten partijen onderling beperkt van elkaars toegevoegde waarde en wordt de ondernemer niet altijd optimaal geholpen.

Aansluiting van het aanbod van dienstverlening op de behoefte heeft ook te maken met het 'aanbodperspectief' (het perspectief van de ontwikkelaar en aanbieder van de dienst) en 'vraagperspectief' (het perspectief van de afnemer van de dienst, oftewel een mkb-bedrijf).

Dienstverleners voor het mkb opereren veelal aanbod gedreven en de content en benadering sluit niet altijd aan bij de doelgroep. Het aanbod is vaak onvoldoende laagdrempelig, begrijpelijk, onafhankelijk, pragmatisch en toepasbaar<sup>13</sup>. Het gebrek aan pragmatische en toepasbare informatie wordt ook benadrukt in het rapport Levensgebeurtenis 'Duurzaam Ondernemen' waarin de communicatie vanuit de overheid wordt onderzocht. Daarbij wordt aangegeven dat ondernemers het als een opgave ervaren om relevante en begrijpelijke informatie te vinden omtrent het onderwerp verduurzaming<sup>14</sup>.

Dit is voor sommige organisaties niet nieuw, vanuit de KVK wordt gewerkt aan het verbeteren van de eigen dienstverlening op dit gebied zodat de dienstverlening wat betreft inhoud en benadering beter aansluit bij het DNA van de doelgroep.

Naast de inzichten uit bestaand onderzoek wordt momenteel vanuit meerdere hoeken onderzoek gedaan naar de ondersteuning aan het mkb. De (voorlopige) resultaten van deze onderzoeken worden zoveel mogelijk meegenomen in dit onderzoeks- en adviesrapport:

- Vanuit Platform31 wordt onderzoek gedaan naar de inzet van gemeenten voor het brede en innovatieve mkb. Een onderdeel van het onderzoek is een efficiënte en effectieve inrichting van de mkb-dienstverleningsstructuur onder meer op thema's als circulaire en digitale economie.
- Vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is onderzoek gedaan naar de 'Levensgebeurtenis Duurzaam Ondernemen' waarbij de klantreis op dit specifieke onderwerp wordt uitgewerkt.
- Vanuit de Sociaal Economische Raad is een onderzoek gedaan naar Leren & Ontwikkelen en de bijdrage van werk naar werk. Ondanks dat het over een ander onderwerp gaat, zijn de aanbevelingen bruikbaar voor dit onderzoek.

<sup>11</sup> Vergroten groei mkb: ontwikkeling van het mkb ecosysteem, KVK 2020

<sup>12</sup> Jaarbericht, Staat van het mkb 2020, comité

<sup>13</sup> Vergroten groei mkb: ontwikkeling van het mkb ecosysteem, KVK 2020

<sup>14</sup> Levensgebeurtenis Duurzaam Ondernemen, KVK 2020

- VNG heeft onderzoek gedaan naar de overheidsdienstverlening tijdens de coronacrisis en hoe de gemeente dichterbij de ondernemer is komen te staan.
- AWTI heeft onderzoek gedaan hoe regio en rijk samen vorm kunnen geven aan innovatiebeleid.

## 2.4 Versnelling door coronacrisis

De coronacrisis heeft veel ondernemers voor grote en acute vraagstukken gesteld. Ondersteuning voor ondernemers was snel nodig. Dat heeft ook positieve effecten gehad op de niet corona gerelateerde dienstverlening aan het mkb. Door de coronacrisis lijkt de urgentie en bereidheid tot samenwerking tussen (semi-)overheidsorganisaties toegenomen. Dit is in tal van voorbeelden terug te zien zoals het coronaloket of de Corona Overbruggingslening (COL). Door effectieve samenwerking zijn veel meer en veel sneller ondernemers bereikt met de steunmaatregelen, dan voor de crisis gebeurde.

De coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat in veel gemeenten de dienstverlening dichterbij ondernemers is komen te staan. Het blijkt dat gemeenten hun bereikbaarheid en de communicatie met mkb-ondernemers hebben geïntensiveerd.

Er zijn bijvoorbeeld nieuwe communicatiemiddelen aangeboord en zijn social media-kanalen vaker ingezet. Daarnaast heeft er binnen en tussen gemeenten betere interne afstemming plaatsgevonden<sup>15</sup>.

Ook aan de kant van de ondernemer hebben veranderingen plaatsgevonden. Mkb-ondernemers waren zich (noodgedwongen) meer bewust van de razendsnelle veranderingen en wat er aan ondersteuning geboden werd. Dat ging over steunmaatregelen zoals de COL, maar ook over het inspelen op (on)mogelijkheden als gevolg van corona-regels.

Daarvoor veranderde deze wereld ook al onder invloed van digitalisering en verduurzaming, maar dat raakte de belevingswereld van de ondernemer veel minder. Bij corona en de effecten daarvan op zijn of haar onderneming, ontstond direct een gevoel van urgentie. Bij de digitale transitie en energietransitie is dit voor de meeste mkb'ers een latent probleem. Mede door corona is digitalisering ook versneld op de agenda van mkb'ers gekomen en dat biedt kansen met het oog op de herstel- en investeringsagenda om daarop door te pakken. Dat geldt ook voor het bewustzijn van ondernemers als het gaat om niet alleen in je bedrijf te werken, maar ook aan je bedrijf en daarmee groeit ook het bewustzijn op de omgeving van de ondernemer.

Vanuit het Comité zijn eerder tien maatregelen benoemd die voor herstel en groei van het mkb na corona moet leiden. Deze zijn in drie groepen ondergebracht. Eén van de onderdelen richt zich op het realiseren van een *'Productiviteitssprong ondernemers via best practices, digitalisering en herstructurering'*. Mede via dit onderzoek wordt verder invulling gegeven aan deze pijler.

Het plan richt zich op een drietal maatregelen:

- Transparantie ontwikkeling en advies voor ondernemers (via delen best practices, zelfhulptools, benchmarks).
- Vergemakkelijken herstarten en stoppen van een bedrijf (beter advies, fiscale versoepelingen en wijzigingen van wetgeving).
- Opschaling digitaliseringsprogramma's (advies op maat, sector brede routekaarten en digitaliseringsubsidies).

De coronacrisis heeft als positief bijeffect dat het fundament voor een verbetering van de dienstverlening aan het mkb gelegd zijn. In het vervolg in dit rapport wordt beschreven of en hoe hierop verder gebouwd kan worden.



<sup>15</sup> 'Corona geeft ondernemersdienstverlening een impuls, VNG 2021



#### 2.4.1 Coronacrisis: parallellen met de kredietcrisis

De coronacrisis heeft een grote impact op het Nederlandse mkb. In 2020 heeft 73% van de mkb-ondernemers een omzetsdaling ervaren, waarbij 20% van de ondernemers zelfs een omzetreductie van 80% heeft gehad. De economische crisis als gevolg van corona raakt het mkb harder dan het grootbedrijf: het mkb kent een grotere krimp in werkgelegenheid en toegevoegde waarde. In verhouding tot grootbedrijven hebben mkb-bedrijven in 2020 (en ook in 2021) vaker beroep gedaan op belastinguitstel<sup>16</sup>.

Dit patroon – waarin het mkb harder geraakt wordt dan grootbedrijven – is vergelijkbaar met de kredietcrisis in de periode 2008-2012. Zo is de ontwikkeling van het aantal banen in 2008-2012 bij kleine mkb-bedrijven met 10% gedaald, terwijl deze voor grootbedrijven met 7% zijn gestegen<sup>17</sup>. Daarbij toont de kredietcrisis dat mkb-bedrijven niet alleen direct geraakt worden door de crisis, maar in de naweeën van deze crisis ook moeite hebben om te herstellen, wat grote consequenties heeft. In de periode na de kredietcrisis komen onderliggende uitdagingen steeds meer aan de oppervlakte. De productiviteit van het mkb liep in 2017 tegen een kritische ondergrens aan, omdat te veel bedrijven (te) weinig investeerden in de vernieuwing van hun verdienmodellen<sup>18</sup>. Dit maakt de bedrijven kwetsbaarder voor een nieuwe crisis en zorgt dat ze niet meekomen in de ontwikkelingen van digitalisering, verduurzaming, innovatie en internationalisering.

Het is van groot belang dat het mkb goed herstelt van deze crisis om weerbaarder te worden tegen komende crises, maar ook om te kunnen blijven werken aan de nationale transitie op gebied van digitalisering en energie. Ondersteuning van het mkb is hierbij essentieel.

<sup>16</sup> Investeren in herstel en groei van het mkb, Comité 2020.

<sup>17</sup> Investeren in herstel en groei van het mkb, Comité 2020.

#### 2.5 Het samenspel tussen publieke en private dienstverleners

In een vrijemarkteconomie wordt ervan uitgegaan dat de markt zichzelf in balans houdt en vraag en aanbod op elkaar worden afgestemd, waarmee een maatschappelijk gewenst niveau wordt bereikt. Echter, door diverse oorzaken vindt deze afstemming niet altijd plaats en kan worden gesproken over marktfalen. Er zijn vijf oorzaken<sup>19</sup> aan te wijzen voor marktfalen.

Marktmacht	Doet zich voor als er zo weinig partijen actief zijn op de aanbodzijde dat de controle vanuit de markt verdwijnt omdat er geen alternatieven zijn. Een machtspositie kan misbruikt worden door producten duurder te maken - of zelfs helemaal niet meer aan te bieden – waardoor transacties mogelijk op een suboptimaal niveau belanden.
Publieke goederen	Hierbij gaat het om faciliteiten die nodig zijn voor het goed functioneren van de markt, maar die niet geleverd kunnen, mogen of willen worden door private partijen. De overheid levert daarom deze faciliteit.
Externe effecten	Doet zich voor op het moment dat een transactie tussen twee of meer partijen een derde partij positief of negatief beïnvloedt zonder dat deze hiervoor wordt gecompenseerd of moet betalen.
Informatie- gebrek of informatie- asymmetrie	Doet zich voor als partijen niet dezelfde informatie hebben of als één partij meer informatie heeft dan de andere partij. Hierdoor kan de situatie ontstaan dat partijen een situatie niet volledig kunnen inschatten en samenwerking niet doorzetten.
Coördinatie- gebrek	Hiervan is sprake wanneer vragers en aanbieders elkaar niet goed weten te vinden.

Tabel 2. Landelijke semipublieke dienstverlening

In Nederland worden diverse diensten verleend door private partijen. Ondernemers kunnen terecht bij banken, accountants, adviesbureaus, uitzendbureaus, et cetera, voor vragen en advies op zeer veel

<sup>18</sup> Jaarbericht Staat van het mkb 2017, NCvOF

<sup>19</sup> Durf te meten: Eindrapport expertwerkgroep effectmeting. Werkgroep effectmeting. 2012.



verschillende domeinen. Soms is er sprake van langdurige relatie tussen ondernemer en private dienstverlener, zoals bij bedrijven die controleplichtig zijn en hun jaarrekening moeten laten ondertekenen door een accountant. Andere vraagstukken, zoals ondersteuning bij het aantrekken van financiering, digitaliseringsvraagstukken, et cetera, worden ook ad hoc ingevuld via opdrachten aan een dienstverlener.

Interveniëren van de overheid in een markt vindt plaats op basis van een markttoets: wanneer private partijen niet de gewenste diensten leveren, kan de overheid ingrijpen. Gezien het belang van het mkb in de Nederlandse economie heeft de overheid beleid opgesteld en een dienstverleningsstructuur opgezet, die het mkb middels informatie en advisering stimuleert en versterkt.

In die dienstverlening zien we ook veel samenwerking tussen publieke en private partijen, zoals ook zichtbaar is in figuur 3. Op lokaal en regionaal niveau zijn er bijvoorbeeld verschillende samenwerkingsverbanden tussen gemeente(n), ondernemersvertegenwoordigers en private partijen die gezamenlijk een impuls proberen te geven aan het lokale mkb middels adviesloketten en investor readiness programma's. Daarnaast zijn er voorbeelden op het gebied van financiering (zoals Qredits) of arbeidsvraagstukken (zoals het Regionaal Werkcentrum Groot Amsterdam).

De samenwerking tussen private en publieke partijen kan verbeterd worden: er is op bepaalde plekken sprake van overlap tussen publieke en private diensten. Ook blijkt dat een compleet overzicht van het aanbod ontbreekt, waardoor onduidelijk is wie wat doet<sup>20</sup> en wordt de beschikbare kennis en kunde van zowel private als publieke partijen onvoldoende benut. In hoofdstuk 6 wordt uitgebreid stilgestaan bij het ondersteuningsaanbod.

---

<sup>20</sup> Levensgebeurtenis Duurzaam Ondernemen, KVK 2020

## DEEL 1 – Op zoek naar informatie en advies: ondernemers op reis door het mkb-landschap van dienstverlening

In dit deel brengen wordt de vraagzijde van het ecosysteem in beeld gebracht. De volgende deelvragen worden beantwoord:

1. Wanneer en hoe gaan de mkb-ondernemers met een informatie- of adviesvraag over hun bedrijfsvoering op zoek naar informatie en/of advies?
  - a. Zijn er verschillen tussen sectoren, typen ondernemers en typen vraagstukken?
2. Wat is vanuit mkb-ondernemers nodig om snel en gericht informatie en advies voor hun bedrijfsvoering te krijgen van (semi-)overheidsorganisatie(s)?
  - a. Hoe kunnen zij het best worden bereikt (fysiek/digitaal, nationaal/regionaal/lokaal)?
  - b. Zijn er verschillen tussen sectoren, typen ondernemers en typen vraagstukken?

## 3 De reis van de ondernemer staat centraal

### 3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de klantreis (*customer journey*) van mkb-ondernemers bij hun zoektocht naar informatie of advies. Een klantreis is de reis die een potentiële 'klant' (de ondernemer) aflegt voor het overgaat tot een 'transactie' (informatie of advies ingewonnen)<sup>21</sup>. Voordat de transactie plaatsvindt zijn vaak meerdere contactmomenten nodig. De klantreis geeft inzicht in hoe ondernemers op zoek gaan naar informatie of advies, waar ze die vinden en waar ze vastlopen. Een goed begrip van deze reis helpt met het identificeren van verbeterpunten.

Een klantreis bestaat in de theorie vaak uit vijf verschillende fases<sup>22</sup>:

1. **Oriëntatie:** Een ondernemer heeft een probleem en gaat op zoek naar een oplossing. Welke organisaties zijn er om het probleem op te lossen?
2. **Afweging:** Het probleem is duidelijk en er is behoefte naar een oplossing, maar wie biedt de beste oplossing?
3. **Besluit/aankoop:** De beslissing wordt gemaakt om met één partij in zee te gaan.
4. **Gebruik:** De dienst wordt in gebruik genomen en er wordt een relatie opgebouwd met de klant.
5. **Loyaliteit:** Een tevreden klant komt vaker terug en kan helpen om de dienstverlening te verbeteren.

Dit onderzoek is met name gericht op de eerste drie fases – wanneer ondernemers op zoek gaan, hoe ze dienstverlenende organisaties vinden en met wie ze in zee gaan. Dit onderzoek geeft geen oordeel over de uiteindelijke resultaten van de dienstverlening.

Uit gesprekken met ondernemers en stakeholders blijkt dat de klantreis van ondernemers vaak een minder strak en uniform pad volgt dan vanuit de aanbieder kant wordt aangenomen. Vanuit de (semi-)publieke aanbieder wordt vaak een onderscheid gemaakt naar een aantal elementen die voor ondernemers niet altijd herkenbaar zijn:

- Voor de aanbieder kant is het heel logisch om te denken in een eerstelijnsloket en vervolgens een tweede lijn. KVK heeft de wettelijke taak om de functie van het eerstelijnsloket in te vullen. Ook regionaal zijn diverse loketten die een eerstelijns functie hebben en daartoe in positie zijn gebracht door bijvoorbeeld een provincie of een gemeente. De definitie van eerste en tweedelijns dienstverlening verschilt tevens tussen regio's. Waar het Rijk een tweedelijns organisatie als een meer gespecialiseerde organisatie ziet waar ondernemers direct naartoe kunnen, wordt in een aantal regio's, zoals in Friesland, een tweedelijns dienstverlener gezien als een partij waarnaar doorverwezen wordt vanuit de eerste lijn. Uit het onderzoek blijkt dat een mkb-ondernemer deze tweedeling lang niet altijd als logisch ervaart. Doordat er verschillende definities gebruikt worden vervaagt het onderscheid tussen eerste en tweede lijn. Door de hoeveelheid deuren is het geheel (en daarmee het systeem) tevens niet goed zichtbaar. De kans is groot dat een ondernemer niet bij de goede deur aanklopt. Doordat ook dienstverleners het systeem niet goed kunnen doorzien, wordt een ondernemer daarom niet altijd goed en snel doorverwezen.
- De transparantie van het systeem is beperkt. Ondernemers komen op veel verschillende manieren bij partijen terecht die informeren en/of adviseren.

<sup>21</sup> <https://www.marketingtribune.nl/content/weblog/2016/12/wat-is-nu-eigenlijk-de-definitie-van-customer-journey/index.xml>

<sup>22</sup> zie bijvoorbeeld: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

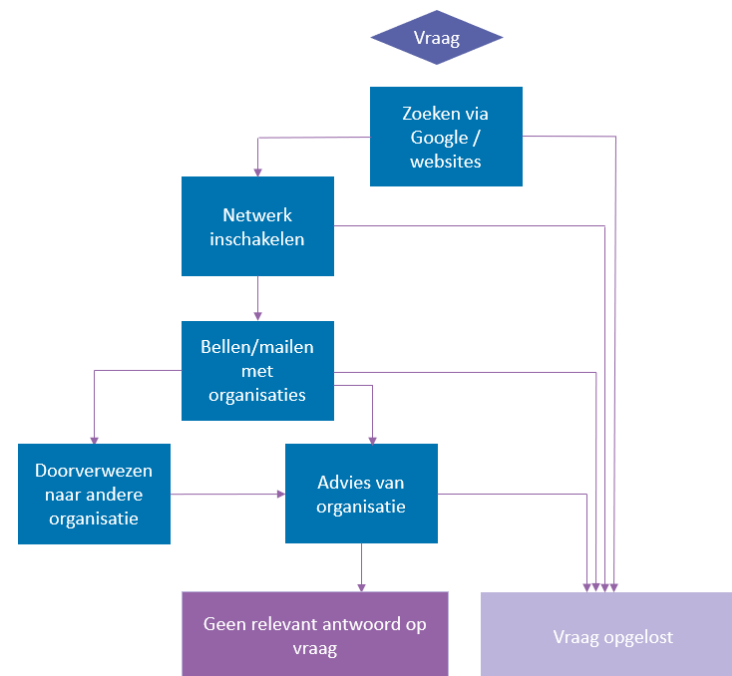
- Tevens is het zo dat ondernemers soms onbekend met of onbewust van het bestaan zijn van regelingen en de voordeuren voor informatie en advies niet weten te vinden.
- Het verschil tussen publiek en privaat is een dimensie die de ondernemer ook niet altijd zo ervaart zoals deze op beleidsniveau wordt ervaren.
- Tot slot is het systeem momenteel ingericht op eendimensionale vragen waarbij sprake is van één specifieke behoefte. In de praktijk is het vaak zo dat vragen meerdere thema's beslaan. Deze komen hierdoor niet altijd goed naar boven. (Ter illustratie: een ondernemer die zijn bedrijfsvoering wil digitaliseren, kan behoefte hebben aan nieuwe werknemers met een IT-achtergrond. Een digitaliseringsvraagstuk is daarmee tegelijkertijd een personeelsvraagstuk.)

### 3.2 Klantreis van ondernemers

Jaarlijks doorlopen honderdduizenden ondernemers een klantreis op zoek naar antwoord op hun vraag. Deze reizen zijn soms heel kort en soms duurt het lang voordat ondernemers weten bij welke organisatie ze moeten zijn om de vraag te kunnen beantwoorden. Het is daarom ook onmogelijk om één klantreis uit te werken die voor alle ondernemersvragen geldt. In het figuur hiernaast is een voorbeeld van een klantreis weergegeven. Hierna wordt nader ingegaan op de specifieke reizen voor de zoektocht naar informatie (hoofdstuk 4) en advies (hoofdstuk 5).

In de zoektocht naar antwoord op hun vragen nemen ondernemers vaak dezelfde stappen – zie ook figuur 5 – blijkt uit dit onderzoek:

- De zoektocht start vaak op zoekmachines zoals Google en/of via website van organisaties die informatie aanbieden.
- Als dit niet leidt tot een goed antwoord nemen veel ondernemers contact op met andere ondernemers, maar ook met andere personen uit het netwerk zoals de boekhouder, (subsidie-)adviseur



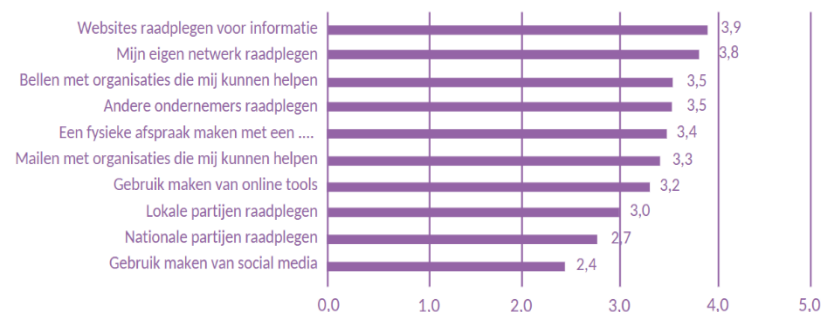
Figuur 4: Klantreis

- of jurist. Contact met medeondernemers wordt als een van de meest waardevolle instrumenten gezien. Juist de inzichten van gelijkgestemden, die al vergelijkbare vraagstukken hebben meegemaakt en opgelost, worden erg gewaardeerd.
- Ook bellen en mailen met organisaties waar ze informatie of advies verwachten te kunnen ophalen is een vrij veel gebruikte methode.
- Ondernemers maken tevens gebruik van online zelfhulptools. Uit het onderzoek blijkt dat zelfhulptools door ondernemers met enige scepsis worden gezien. Zij geven aan vaak benaderd te worden naar aanleiding van het invullen van een tool. Doordat ze het gevoel hebben dat de ingevulde informatie vaak het begin is van een verkooptraject van commerciële partijen zijn ondernemers bang niet helemaal onafhankelijk advies te krijgen.



- Ondernemers maken het minst gebruik van social media. Ook benaderen ze relatief weinig direct partijen die informatie of advies kunnen geven zonder bovenstaande stappen te doorlopen.

Ondernemers geven in gesprekken aan dat vaak een combinatie van deze methoden wordt gebruikt om tot een antwoord op de vraag te komen.



*Figuur 5: Resultaten enquête - voorkeuren in zoektocht (1 = geen voorkeur, 5 = meeste voorkeur)*

Meer dan 50% van de ondernemers geeft aan niet in één keer bij de goede organisatie uit te komen.

Vaak moeten zij meerdere websites bezoeken of worden ze doorverwezen naar andere organisaties nadat er contact is geweest. Dit leidt er eveneens toe dat circa 60% van de ondernemers aangeeft (zeer) veel tijd kwijt te zijn met het vinden van antwoorden op de vragen. Het grootste deel van de ondernemers geeft aan dat de informatie- en adviesvragen (uiteindelijk) wordt opgelost na contact met (semi-)publieke dienstverleners. Daarnaast blijkt ook uit de enquête dat er een samenhang is tussen het aantal hulpvragen en het aantal partijen dat ondernemers benadert voor het beantwoorden van de hulpvragen. We hebben

hiervoor respondenten ingedeeld in groepen (dus respondenten die 1 hebben benaderd, respondenten die 2 partijen hebben benaderd, etc.) en vervolgens bekeken hoeveel hulpvragen deze groepen gemiddeld hebben. Onderstaande tabel geeft een overzicht.

Aantal partijen benaderd	Gemiddeld aantal hulpvragen	Aantal respondenten
1	4,71	334
2	6,04	151
3	6,35	94
4	6,41	73
5	7,48	42
6	9,22	18
7	10,07	15

*Tabel 3: Gemiddeld aantal hulpvragen per respondentengroep (ingedeeld aan de hand van het aantal partijen dat ze hebben benaderd).*

Er is duidelijk sprake van een samenhang<sup>23</sup> tussen het aantal hulpvragen en de hoeveelheid partijen die is benaderd: hoe groter het aantal hulpvragen, hoe meer partijen er benaderd zijn.

### 3.2.1 Onderscheid tussen informatie- en adviesvragen

Een belangrijk onderscheid is te maken tussen behoefte aan informatie en behoefte aan advies. Uit gesprekken met ondernemers en stakeholders blijkt dat er een verschil is in de zoektocht naar informatie of het stellen van adviesvraag. Een adviesvraag wordt vrijwel altijd voorafgegaan door het op zoek gaan naar informatie. Dat is ook terug te zien in figuur 4. In paragraaf 3.3 wordt nader stilgestaan bij vragen per thema die met informatie kunnen worden opgelost en hoofdstuk 4 beschrijft de klantreis van ondernemers die op zoek gaan naar informatie.

<sup>23</sup> Er is hierbij een correlatie van R = 0,61.







Indien een ondernemer met de informatie niet zelf de vraag kan beantwoorden, wordt de stap naar advies gezet. In diverse gevallen wordt bij de informatie ook een verwijzing geplaatst naar mogelijkheden om verdiepend advies in te winnen. Advies is meer bedrijfsspecifiek en vraagt vaak een maatwerk aanpak. Voor goed advies is kennis van de context van het bedrijf belangrijk. Ondernemers geven aan dat de persoonlijke relatie tussen adviseur en ondernemer belangrijk is. Door de persoonlijke relatie ontstaat vertrouwen, waardoor het makkelijker is om het over strategische onderwerpen te hebben die vaak veel impact hebben op de onderneming.

Op basis van het onderzoek is in tabel 4 een aantal verschillende kenmerken weergegeven van informatie en advies:

### 3.2.2 Ondersteuning op korte en lange termijn

Er is nog een ander onderscheid te maken in type vragen. De meeste vragen van ondernemers, waar zij informatie of advies voor zoeken, zijn gericht op vraagstukken die op korte termijn van een antwoord voorzien moeten worden. Voorbeelden hiervan zijn het ophalen van financiering, aantrekken van personeel en vragen over wet- en regelgeving. Deze vragen hebben voor de ondernemer een urgent karakter. Deze vragen zijn duidelijk te definiëren voor ondernemers en daarmee is de klantreis beter uit te tekenen.

Andere onderwerpen zoals acties op het gebied van verduurzaming, digitalisering en andere transitieonderwerpen gericht op het toekomst klaarmaken van een bedrijf, zijn minder afgebakend voor ondernemers. Doordat het problemen zijn die in de ogen van veel ondernemers pas op langere termijn gaan spelen, krijgen urgente problemen voorrang. Uit het onderzoek blijkt dat de lange termijn 'problemen' door ondernemers wel erkend worden, maar vooral als een latent probleem worden bestempeld. Zij weten dat er gewerkt

moet worden aan deze onderwerpen maar het staat laag op de agenda waardoor het geen of te beperkt aandacht krijgt. Vaak eindigt een klantreis gericht op transitieopgaven na een korte oriëntatie, als die al plaatsvindt. De beschikbare dienstverlening bereikt deze ondernemers dus niet.

Ondanks dat er veel aandacht voor deze onderwerpen is vanuit overheden (onder andere vanuit het MKB Actieplan) staat het bij veel ondernemers laag op de agenda. Een kleine groep ondernemers (de 'koplopers') zijn wel met deze vraagstukken bezig en weten ook partijen te vinden die ze informatie en advies geven.

	<b>Informatie</b>	<b>Advies</b>
<b>Inhoud</b>	Generiek	Maatwerk
<b>Vorm</b>	Online	Offline
<b>Relatie</b>	Formeel	Informeel
<b>Niveau</b>	Oppervlakkig	Diepgaand
<b>Kosten</b>	Gratis	Betaald
<b>Beschikbaarheid</b>	Publiek	Persoonlijk

Tabel 4. Kenmerken informatie en advies

Uit het onderzoek ontstaat het beeld dat een grote groep bedrijven ('het peloton') nog zeer beperkt bezig is met deze transitieopgaven. Om het gehele mkb mee te krijgen in de belangrijke transitie is het van belang om de bestaande ondersteuning op een andere wijze bij de doelgroep te krijgen.

### 3.2.3 Ontwikkelingsfase van bedrijven bepaalt aanpak

Ondernemers doorlopen een bepaalde groeicurve, waarin onderscheid te maken is tussen startende, groeiende en gevestigde ondernemers. Hoe ondernemers op zoek gaan naar informatie en advies verschilt per ontwikkelingsfase van het bedrijf en de ervaring van de ondernemer. Startende bedrijven zijn veel in beweging en

moeten vaak (her)ontdekken hoe processen in het bedrijf vormgegeven moeten worden voor optimale bedrijfsvoering. In de eerste fase komen veel dingen op de ondernemer af. De behoefte aan informatie en/of advies ligt daarom vaak op veel verschillende en veranderende onderwerpen. De zoektocht naar informatie en advies moet daarom vaker 'opnieuw uitgevonden' worden. Door de vaak beperkte omvang van de bedrijven ligt de verantwoordelijkheid voor het grootste deel bij de ondernemer zelf. De kennis van (startende) ondernemers over de mogelijkheden voor het inwinnen van informatie of advies is vaak nog beperkt. Zij zijn daarom vaak langer op zoek naar antwoorden op hun vragen.

Binnen gevestigde bedrijven zijn processen vaak al uitgewerkt en gestructureerd. De klantreis naar informatie en/of advies is vaak al meerdere keren doorlopen. Deze ervaring zorgt ervoor dat zij een standaardaanpak hebben gecreëerd. Onderdeel hiervan is dat meer gevestigde en grotere mkb-bedrijven vaker een groot netwerk ontwikkeld hebben, dat ingeschakeld wordt om te helpen bij de informatie en adviesvragen. Met de groei van een bedrijf ontstaan ook gespecialiseerde functies zoals finance, HRM, et cetera. Door de eigen expertise weten de personen op deze afdelingen vaak beter waar ze relevante informatie en/of advies kunnen inwinnen.

### **3.3 Behoeft van de ondernemer is veelzijdig**

Iedere ontwikkelingsfase en sector kent zijn eigen uitdagingen en kansen. Waar een ondernemer in de bouw bijvoorbeeld hulp nodig heeft met vergunningen of informatie over stikstofregelingen, is dat voor een ondernemer in de zakelijke dienstverlening niet erg relevant. Voor bedrijven die hard groeien is advies bij het aantrekken van extra groeikapitaal van belang, terwijl voor andere bedrijven het juist nodig is om hulp te krijgen bij saneren van schulden. Al die verschillen vertalen zich naar een groot aantal en grote verscheidenheid van behoeftes van mkb-bedrijven voor informatie of advies.

De hulpvragen zijn daarnaast thematisch te verdelen. In 3.3.1 worden ze per thema (zoals geïntroduceerd in paragraaf 1.4.3) toegelicht. In 3.3.2 wordt daarnaast een totaaloverzicht van de meest genoemde hulpvragen gegeven.

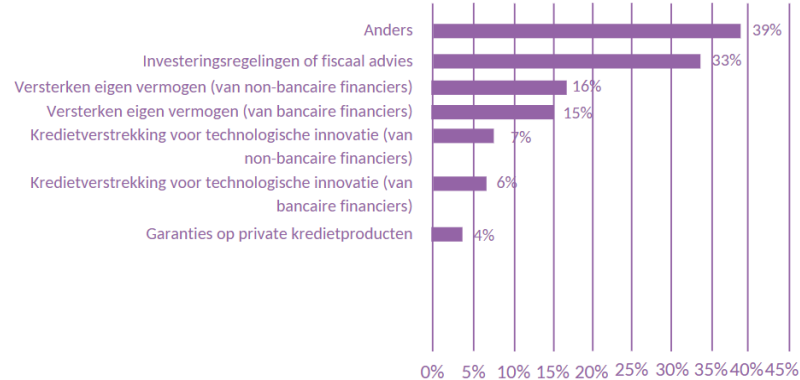
#### **3.3.1 Analyse hulpvraag per thema**

Hieronder zal per thema inzichtelijk worden gemaakt wat de meest voorkomende behoefte is aan informatie en/of advies. Daarnaast wordt duidelijk hoe vragen van ondernemers verschillen voor het kwadrant waarin ze kunnen worden ingedeeld. Zo wordt inzichtelijk dat behoefte van ondernemers aan informatie en advies zeer divers is. De thema's worden in de volgende pagina's behandeld.



### Financiering

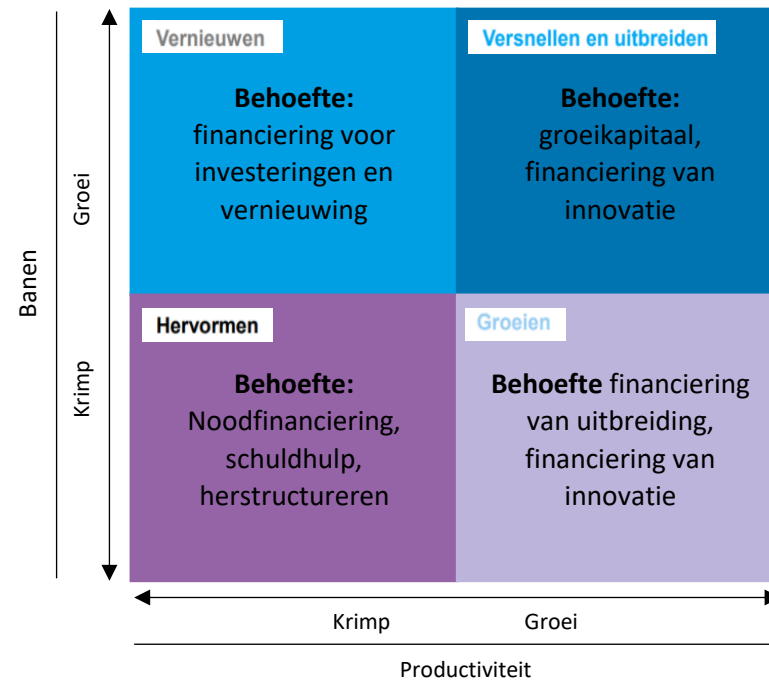
De grootste behoefte aan informatie en advies op het gebied van financiering zijn gericht op investerings- en fiscale regelingen. 36% van de ondernemers heeft vragen op dit gebied. Ook is er veel behoefte aan informatie en advies over het aantrekken van financiering voor algemene groei van het bedrijf en voor technologische innovatie. Tevens wordt zichtbaar dat de categorie 'anders' een belangrijke rol speelt. Onderdeel hiervan zijn bijvoorbeeld vragen over ondersteuning bij het bepalen van passende financieringsvormen.



Figuur 6: Behoeften ondernemers op thema financiering (in % van respondenten)

Financiering komt in veel vormen en kent veel toepassingen. De behoefte aan informatie en advies verschilt daarom voor bedrijven in andere segmenten (zie toelichting in paragraaf 2.3.1.) van het bedrijfsleven. Dit wordt in figuur 7 schematisch weergegeven. In het figuur worden vrij sterke scheidingen gemaakt tussen kwadranten, in de praktijk spelen vragen die passen bij een bepaald kwadrant soms ook bij bedrijven die daar (nog) niet in zitten.

Bedrijven in het segment 'hervormen' hebben bijvoorbeeld meer behoefte aan informatie of advies over noodfinanciering, het saneren van schulden of het herstructureren van het bedrijf zodat het weer richting een ander kwadrant kan groeien.



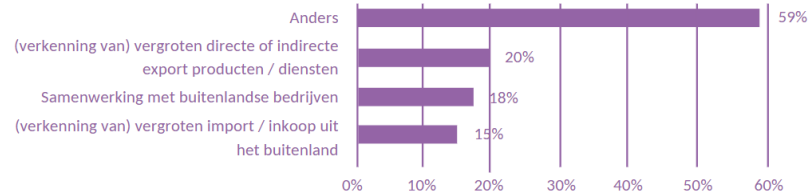
Figuur 7: Behoeften op thema financiering naar kwadrant



### Internationalisering

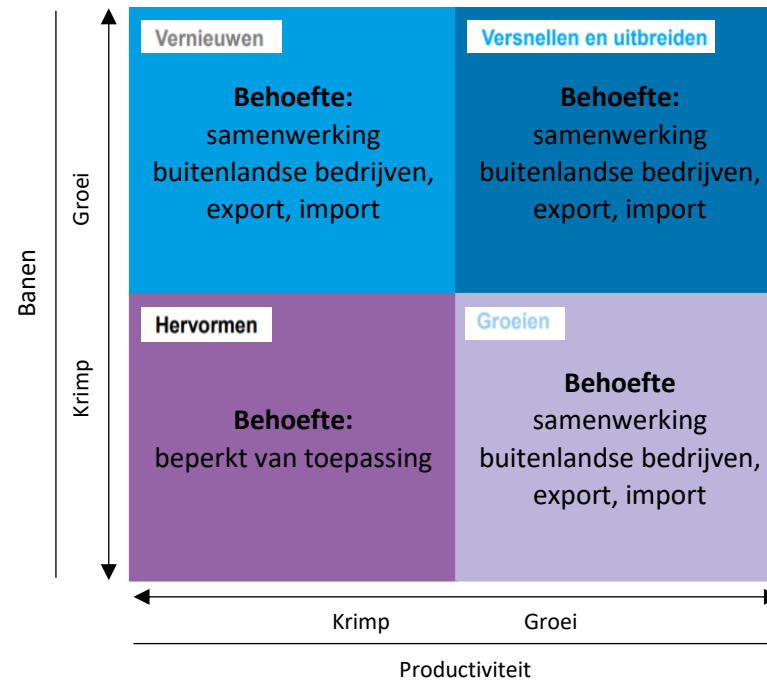
Internationaal ondernemen (import en export van diensten en goederen) is een thema waar relatief weinig behoefte is aan ondersteuning binnen het mkb. Het thema wordt in het onderzoek door ondernemers het minst benoemd van de verschillende thema's. Dit is mogelijk deels te verklaren doordat veel mkb-ondernemers niet of beperkt internationaal actief zijn.

Bedrijven die wel aangeven informatie en/of advies nodig hebben, vragen vooral om hulp bij vinden van internationale partners en mogelijkheden om export te vergroten. Ondersteuning bij import wordt minder gevraagd. Veel mkb'ers geven aan andere vragen te hebben, waaronder gevolgen van de Brexit, regelgeving, etc.



Figuur 8: Behoeften ondernemers op thema internationalisering (in % van respondenten)

Vragen omtrent internationalisering vinden vooral plaats bij bedrijven in de kwadranten 'groeien' en 'versnellen en uitbreiden'. Circa 65% van de vragen komt van ondernemers uit deze kwadranten. Slechts circa 10% van de bedrijven die aangeven behoefte te hebben aan informatie en/of advies op deze thema's komt uit het kwadrant 'hervormen'. De aard van de vragen is wel vergelijkbaar tussen de verschillende kwadranten.

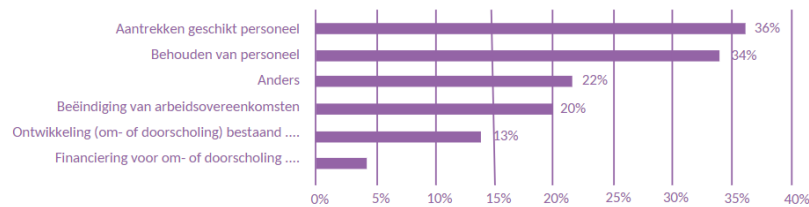


Figuur 9: Behoeften op thema internationalisering naar kwadrant



### Personeel

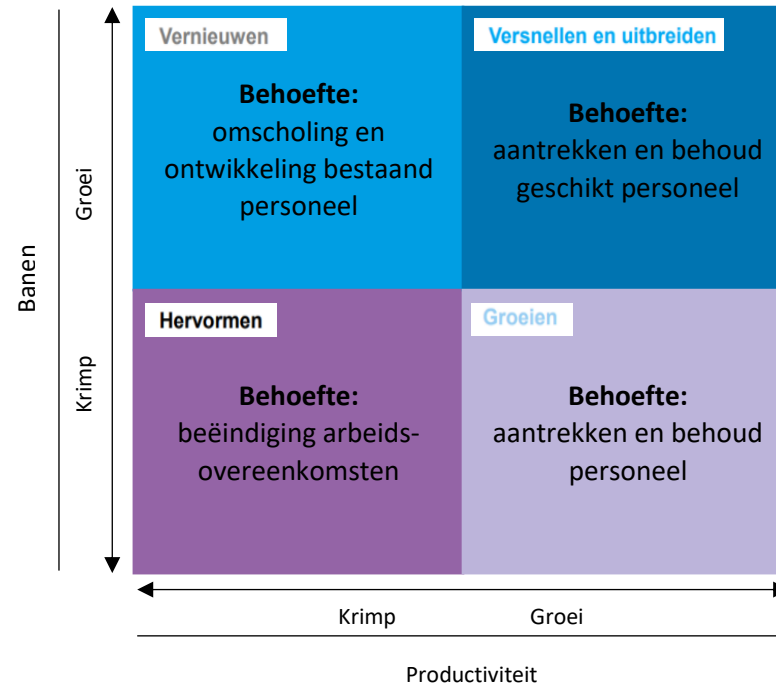
De grootste uitdaging voor mkb-ondernemers op het gebied van personeel die volgt uit het onderzoek is het vinden van geschikt personeel. Circa 36% van de mkb-ondernemers geeft aan hier graag informatie en/of advies over te ontvangen. Ook behoud van personeel is een onderwerp waar veel ondernemers (ca. 34%) behoefte hebben aan informatie en advies, zie ook figuur 10.



Figuur 10: Behoeften van ondernemers op thema personeel (in % van respondenten)

Ook voor het thema personeel is verschil in behoeften te zien tussen kwadranten, zoals in figuur 11 wordt weergegeven. Voor bedrijven in het kwadrant 'hervormen' is informatie en advies voor het beëindigen van arbeidsovereenkomsten de belangrijkste vraag.

Meer dan 36% van de ondernemers in dit kwadrant geeft aan hier behoefte aan te hebben, ten opzichte van 23% van alle respondenten. Behoeftte aan informatie en advies voor de omscholing van personeel speelt voor het grootste deel bij ondernemers in het kwadrant 'vernieuwen'. Meer dan 60% van de vragen op dit gebied komt van deze ondernemers. Voor ondernemers in de kwadranten 'versnellen en uitbreiden' en 'groeien' zijn aantrekken en behouden van personeel de belangrijkste thema's waar zij behoefte hebben aan informatie en advies.

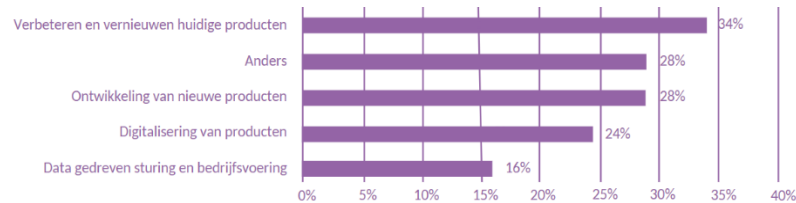


Figuur 11: Behoeften op thema personeel naar kwadrant



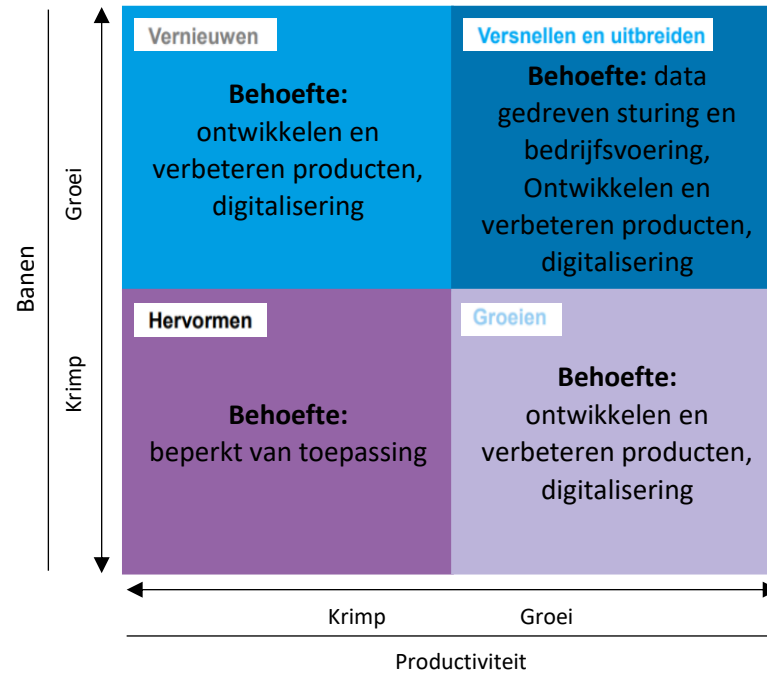
### Productinnovatie / R&D

Innovatie is een belangrijk onderwerp voor veel bedrijven. Op dit onderwerp geven vrij veel ondernemingen aan behoefte te hebben aan informatie en/of advies. Dit zoeken zij met name voor de ontwikkeling van nieuwe producten en het verbeteren van bestaande producten. Respectievelijk 28% en 34% van de ondernemers geeft aan hiervoor op zoek te zijn naar informatie en/of advies. Digitalisering is voor iets minder dan een kwart van de ondernemers een onderwerp waar ze behoefte hebben aan informatie en/of advies. Binnen de categorie 'anders' vallen onder andere vragen over inrichten van processen voor R&D en wordt bijvoorbeeld het aanvragen van WBSO vaker genoemd.



Figuur 13: Behoeften ondernemers op thema productinnovatie / R&D (in % van respondenten)

Bedrijven uit het kwadrant 'hervormen' stellen relatief weinig vragen over productinnovatie en R&D. Deze bedrijven zijn slechts goed voor iets minder dan 8% van alle vragen. Voor bedrijven in de andere kwadranten is de behoefte op het gebied van innovatie vergelijkbaar. Uitzondering daarop is dat bedrijven in het kwadrant 'versnellen en uitbreiden' vaker behoefte hebben aan informatie en/of advies over data-gedreven sturing en bedrijfsvoering.

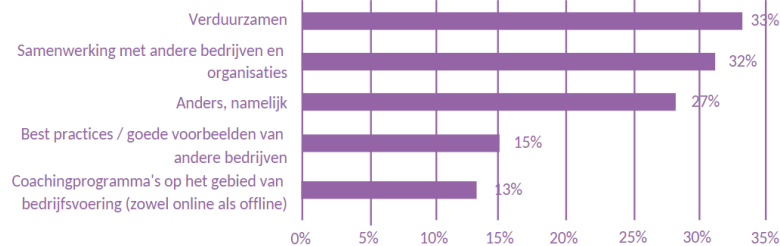


Figuur 12: Behoeften op thema productinnovatie / R&D naar kwadrant



### Vernieuwen van de bedrijfsvoering

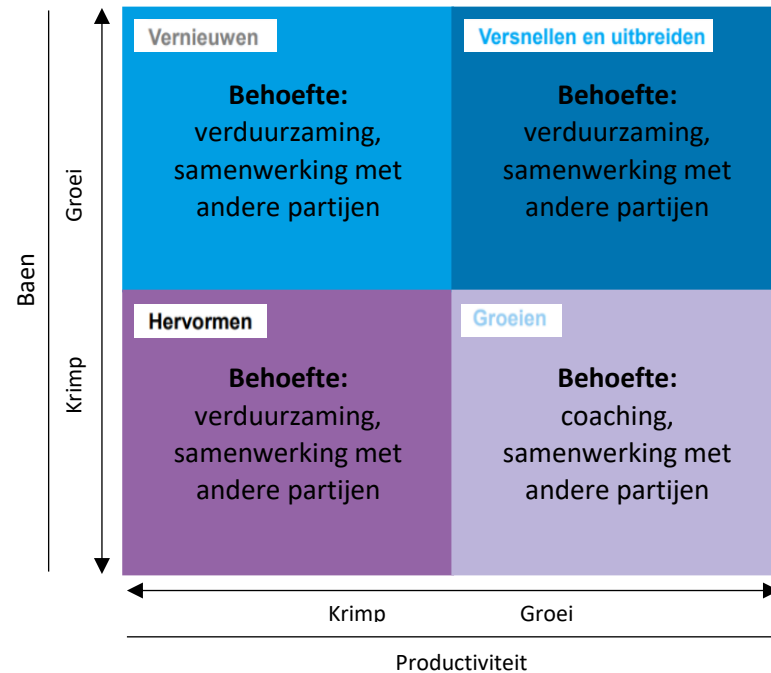
Vernieuwen van de bedrijfsvoering is niet alleen relevant voor bedrijven in de kwadranten 'hervormen' en 'vernieuwen'. Uit het onderzoek blijkt dat bedrijven in alle kwadranten behoefte hebben aan ondersteuning op het blijven ontwikkelen van de onderneming. Het belangrijkste onderwerp is verduurzaming, zoals zichtbaar wordt in figuur 14. Een derde van de bedrijven geeft aan behoefte te hebben aan informatie en/of advies op dit thema. Ook samenwerking met andere bedrijven is een belangrijk onderwerp blijkt uit het onderzoek.



Figuur 14: Behoeften ondernemers op thema vernieuwen van bedrijfsvoering (in % van respondenten)

Verduurzaming is voor bedrijven uit de kwadranten 'hervormen', 'vernieuwen' en 'versnellen en uitbreiden' het onderwerp waar het meest behoefte is aan informatie en advies. Bedrijven in het kwadrant 'groeien' hebben het meest behoefte aan informatie en/of advies over samenwerking met andere bedrijven of coachingsprogramma's.

Zoals in 3.2.2. wordt benoemd belanden vraagstukken zoals verduurzaming snel op de lange baan, maar uit het onderzoek blijkt dat ondernemers wel veel behoefte hebben aan informatie en advies hierover.

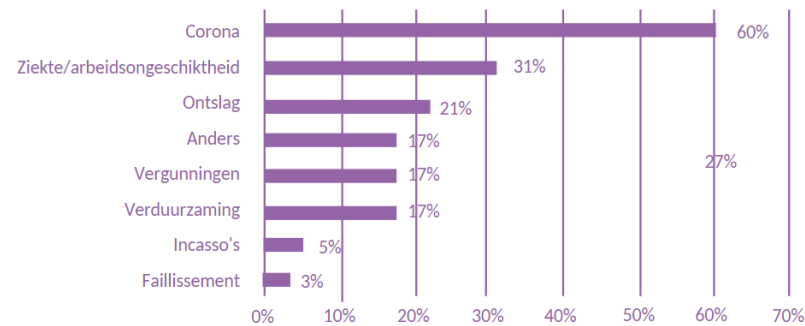


Figuur 15: Behoeften op thema vernieuwen van de bedrijfsvoering naar kwadrant



### Wet- en regelgeving

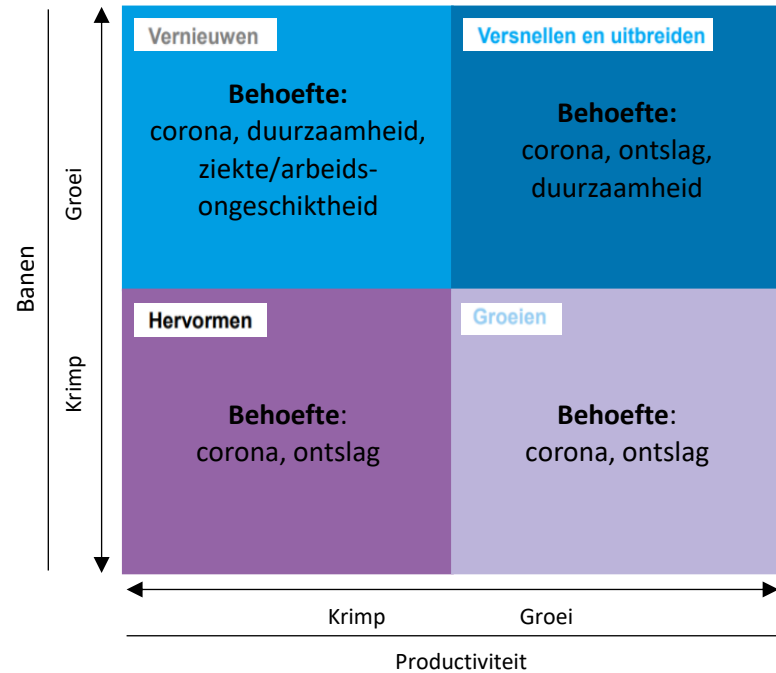
Veel ondernemers hebben behoefte aan informatie en/of advies over wet- en regelgeving. 60% van de ondernemers geeft aan informatie en/of advies nodig te hebben op gebied van wet- en regelgeving met betrekking tot corona(maatregelen). Andere onderwerpen waar veel ondersteuning op gevraagd wordt zijn regelgeving op gebied van ontslag, arbeidsongeschiktheid en verduurzaming. Weinig ondernemers hebben behoefte aan informatie en/of advies op gebied van faillissement en incasso's.



Figuur 16: Behoeftte op thema wet- en regelgeving (in % van respondenten)

Uit het onderzoek blijkt eveneens dat met name bedrijven in het kwadrant 'vernieuwen' behoefte hebben aan informatie en/of advies over ziekte/arbeidsongeschiktheid en duurzaamheid. Op beide thema's kan meer dan 65% van de antwoorden worden toegewezen aan bedrijven in dit kwadrant.

Voor bedrijven in de kwadranten 'groeien', 'versnellen en uitbreide' en 'hervormen' was naast corona-wet- en regelgeving ook veel behoefte aan informatie en advies over wetten en regelgeving op het gebied van ontslag.



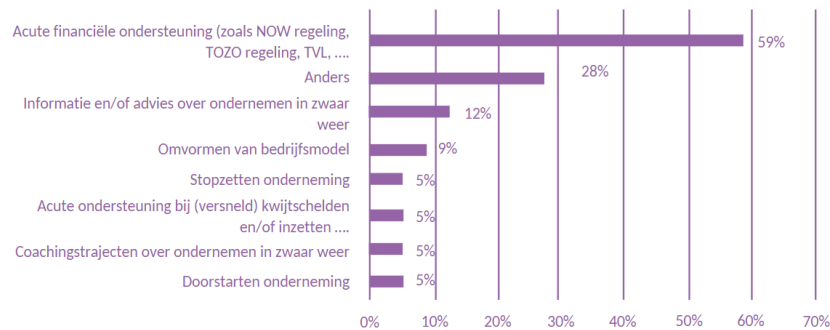
Figuur 17: behoeften op thema vernieuwen van bedrijfsvoering naar kwadrant





### Zwaar weer

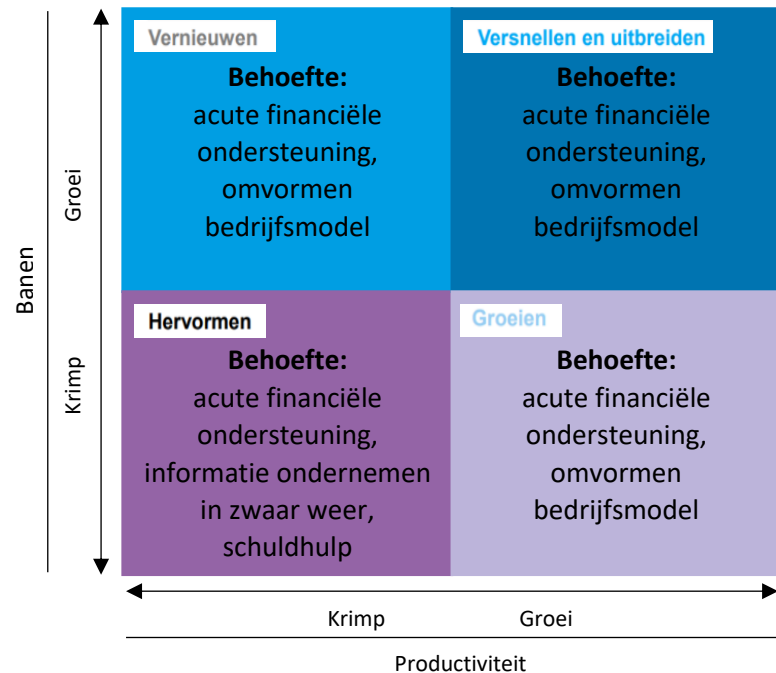
Uit het onderzoek blijkt dat veel ondernemers het afgelopen jaar in zwaar weer hebben verkeerd. Dat blijkt onder andere uit het aantal ondernemers dat behoefte heeft (gehad) aan acute financiële ondersteuning. Bijna 60% van de ondernemers geeft aan heeft hier behoefte aan te hebben gehad, zie ook figuur 18. De behoefte aan acute financiële ondersteuning vertekent door de onderzoeksperiode in de coronacrisis het beeld. Door de coronacrisis zijn veel bedrijven getroffen en is het niet verrassend dat dit percentage hoog is.



Figuur 18: Behoeften van ondernemers op thema zwaar weer (in % van alle respondenten)

Relatief weinig ondernemers geven aan behoefte te hebben aan informatie en/of advies op het gebied van zwaar weer. Iets meer dan een kwart van de ondernemers heeft andere vragen op het gebied van zwaar weer, waaronder opvolging en andere financiële mogelijkheden naast de coronasteun. Circa 12% van de ondernemers geeft aan behoefte te hebben aan informatie en advies over ondernemen in zwaar weer. Weinig ondernemers hebben behoefte aan hulp bij het stoppen van de onderneming.

Zij gaan vaker op zoek naar hoe het bedrijf weer verder komt, bijvoorbeeld via informatie en advies over het omvormen van het bedrijfsmodel, coaching of doorstarten van de onderneming.



Figuur 19: behoeften op thema zwaar weer naar kwadrant

Tijdens de coronacrisis is gebleken dat veel bedrijven in zwaar weer terecht kwamen, ook bij bedrijven die daarvoor niet in het kwadrant 'hervormen' zaten. Buiten crises zijn vraagstukken op het gebied van zwaar weer voornamelijk te zien in bedrijven in dit kwadrant.

In figuur 19 wordt zichtbaar dat ook bedrijven in de andere kwadranten behoefte hebben aan dienstverlening op dit thema.

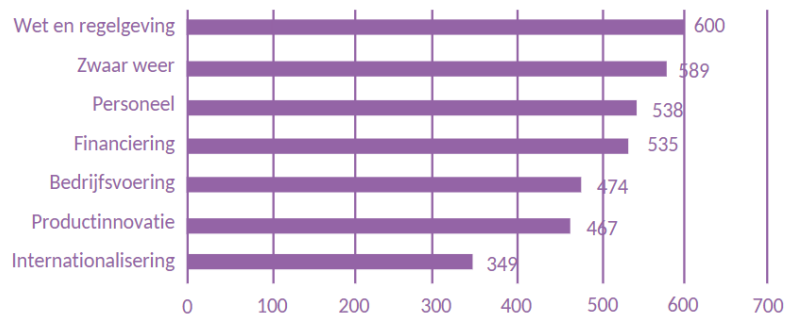
### 3.3.2 Totaaloverzicht hulpvragen ondernemers

In de enquête is gevraagd op welk onderwerp ondernemers een hulpvraag hebben gehad en naar informatie en advies op zoek zijn gegaan.



Tabel 5 geeft een totaaloverzicht van de meest genoemde hulpvragen die ondernemers hebben. Figuur 20 geeft inzicht in de thematiek waaronder de hulpvraag valt. 'Wet- en regelgeving' en 'zwaar weer' zijn de thema's waar de meeste ondernemers hebben aangegeven behoefte te hebben aan één van de onderliggende vragen. Dit is voor een groot deel te verklaren door de timing van het onderzoek in de coronacrisis.

In tabel 5 wordt ook zichtbaar dat de grootste behoefte op acute financiële ondersteuning en informatie en/of advies op gebied van corona wet- en regelgeving lag. Daarnaast zijn 'personeel' en 'financiering' onderwerpen waar veel behoefte is aan dienstverlening. Op het thema 'internationalisering' geven weinig ondernemers aan behoefte te hebben aan informatie en/of advies.



Figuur 20: Behoeften mkb'ers naar thema

Thema	Vraagstuk	Respons
Zwaar weer	Acute financiële ondersteuning	29%
Wet- en regelgeving	Corona	22%
Financieren	Investeringsregelingen of fiscaal advies	15%
Personeel	Aantrekken geschikt personeel	15%
Bedrijfsvoering	Verduurzamen	15%
Personeel	Behouden van personeel	13%

Productinnovatie	Verbeteren en vernieuwen huidige producten	13%
Productinnovatie	Ontwikkeling van nieuwe producten	13%
Bedrijfsvoering	Samenwerking met andere bedrijven	13%
Financieren	Anders	12%
Wet- en regelgeving	Ontslag	12%
Productinnovatie	Digitalisering van producten	11%
Financieren	Versterken eigen vermogen (bancair)	10%
Wet- en regelgeving	Ziekte / arbeidsongeschiktheid	10%
Financieren	Versterken eigen vermogen (non-bancair)	9%
Personeel	Beëindiging arbeidsovereenkomsten	9%
Bedrijfsvoering	Coachingsprogramma's	9%
Wet- en regelgeving	Duurzaamheid / verduurzaming	9%
Zwaar weer	Informatie en/of advies	8%
Personeel	Ontwikkeling bestaand personeel	8%
Financieren	Krediet technologische innovatie (non-bancaire)	8%
Bedrijfsvoering	Best practices	7%

Tabel 5: Aandeel van de respondenten dat aangegeven heeft een vraagstuk op dit onderwerp te hebben.

#### Onderscheid MKB-ondernemingen en ZZP'ers die in collectieve samenwerkingsverbanden werken

Zoals in de onderzoeksopzet aangegeven, hebben we zzp'ers die in een collectief samenwerkingsverband werken ook bevraagd in de enquête. De groep zzp'ers die heeft aangegeven in een collectief samenwerkingsverband te werken is relatief beperkt: van de 239 respondenten die zzp'er zijn, hebben 37 respondenten aangegeven dit in een collectief samenwerkingsverband te doen (15%). Deze groep heeft laat geen grote verschillen zien met mkb bedrijven, ze beoordelen de dienstverlening gemiddeld even goed als mkb bedrijven. Qua thematiek en hulpvraag kennen zij grofweg dezelfde vragen als mkb bedrijven (wet- en regelgeving, zwaar weer en

financieringsvraagstukken); met uitzondering van het aantrekken van personeel.

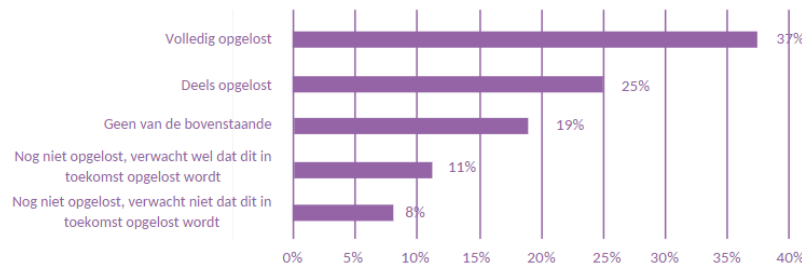
### 3.4 Waardering ondernemer voor de dienstverlening

Met de enquête is de waardering van de ondernemer voor de dienstverlening (als geheel) in kaart gebracht. Deze waardering is met behulp van drie criteria in kaart gebracht<sup>24</sup>:

- de waardering van de gebruiker voor de dienstverlening (ook wel de Customer Satisfaction of CSAT-score genoemd)
- de hoeveelheid moeite die de gebruiker heeft moeten doen (ook wel Customer Effort Score of CES genoemd);
- de mate waarin de hulpvraag is opgelost;

Het overgrote deel (73%) van respondenten geeft aan dat hun hulpvraag (deels) is opgelost. Bij 37% van de respondenten is de hulpvraag volledig opgelost, bij 25% van de respondenten is de hulpvraag deels opgelost.

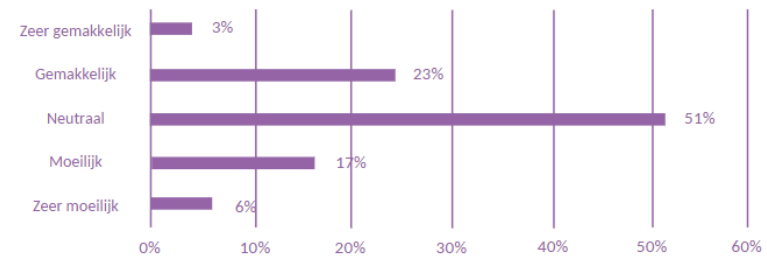
11% verwacht dat de hulpvraag met de informatie en advisering wordt opgelost, en 8% geeft aan te verwachten dat de hulpvraag niet wordt opgelost. Dit wordt ook weergegeven in figuur 21.



Figuur 21: Verdeling respons op de vraag: in hoeverre is uw hulpvraag opgelost?

<sup>24</sup> Klantreizen worden door verschillende bedrijven op verschillende manieren gemeten. [Deze](#) pagina geeft een overzicht van meetinstrumenten. In de beginfase van het onderzoek zijn deze drie maten vastgesteld om de prestaties in kaart te brengen.

Kijkend naar de hoeveelheid moeite die ondernemers hebben gedaan om de juiste informatie en advies te krijgen, zien we dat er gemiddeld een Customer Effort Score van 3 (van maximaal 5) wordt gegeven. De helft van de respondenten heeft als antwoord op de vraag: hoe gemakkelijk was het om de juiste informatie en advies te vinden? met 'neutraal' beantwoord. Een kwart van de respondenten heeft aangegeven dat het (zeer) moeilijk was; het laatste kwart gaf aan dat het juist (zeer) makkelijk was.

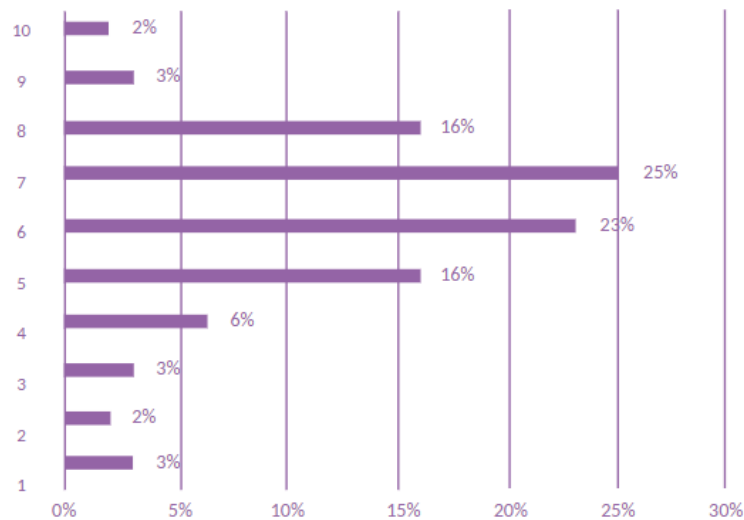


Figuur 22: Verdeling respons op de vraag: hoe gemakkelijk was het om de juiste informatie en advies te vinden?

Kijkend naar de waardering voor de dienstverlening als geheel (de Customer Satisfaction, of CSAT-Score), zien we dat de respondenten gemiddeld een 6,1 geven. Figuur 23 geeft een de spreiding van de score weer. Het grootste deel van de respondenten geeft de dienstverlening een cijfer tussen de 5 en 8.

In bijlage 5 is uitgebreide additionele informatie te vinden over de enquêteresultaten. Hierin worden een aantal beschrijvende statistieken getoond en relevante dwarsdoorsnedes in de data gemaakt.





Figuur 23: Verdeling van het antwoord op de vraag: Hoe waardeert u het totaal van de dienstverlening, informatievoorziening en advies in één rapportcijfer?

### 3.5 Tussenconclusie

Het blijkt dat een groot deel van de ondernemers niet in één keer bij de juiste dienstverlenende organisatie uitkomt. Door het grote aantal dienstverleners is er weinig transparantie en weten ondernemers niet goed welke organisatie het best de vraag kan beantwoorden. Het aanbod sluit daarnaast niet altijd aan bij de behoefte van de onderneming waardoor er geen match ontstaat met de dienstverlener. Er is behoefte aan een meer vraaggestuurde aanpak vanuit de dienstverleners die rekening houdt met de verschillen tussen ondernemers. Er is geen 'one size fits all' oplossing. Er moet mee rekening gehouden worden dat de klantreis van ondernemers op zoek naar informatie of advies verschilt, afhankelijk van een aantal factoren:

- Type vraag – informatievragen worden vaak online opgezocht of via (telefonisch) contact met organisaties. Adviesvragen vragen om meer persoonlijk contact en een maatwerk aanpak. Hierin zit ook de volgorde van de zoektocht dat men vaak starten met het zoeken naar

informatie en indien dat de vraag niet beantwoord een adviesbehoefte ontstaat.

- Termijn – voor korte termijnvragen werkt de reactieve aanpak goed. Lange termijnvragen schuiven ondernemers naar achter waardoor een meer proactieve aanpak nodig is.
- Soort ondernemer – startende ondernemers zijn meer zelf actief voor de verschillende thema's. Gevestigde ondernemers hebben vaker gespecialiseerd personeel en een netwerk om zich heen dat hen helpt met de beantwoording van vragen.
- Behoeften van ondernemers zijn divers. Binnen de zeven thema's zijn veel verschillende vraagstukken voor ondernemers uit de verschillende kwadranten andere prioriteiten hebben of niet van toepassing zijn.

Niet op elk thema is een vraaggestuurde aanpak mogelijk. Op een aantal thema's – de transitithema's – wordt duidelijk dat ondernemers zelf nog (te) beperkt zelf aan de slag gaan met de vraagstukken. Daar is een meer proactieve benadering nodig.



## 4 De zoektocht van het mkb naar informatie

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een verdieping gemaakt op de klantreis die een mkb-ondernemer doorloopt wanneer er behoefte is aan informatie. Hoofdstuk 5 gaat daarna in op de klantreis van mkb'ers naar advies.

Zoals in figuur 4 duidelijk wordt is de zoektocht naar informatie vaak een eerste stap om een hulpvraag te beantwoorden. Informatie helpt ondernemers vaak met het oplossen van kleinere vragen over procedures, regelgeving, regelingen en verkenning van onderwerpen. Er zijn veel bronnen waar informatie beschikbaar wordt gesteld. Dat gebeurt bijvoorbeeld op websites van landelijke publieke organisaties zoals de KVK, RVO, UWV, Belastingdienst of regionale partijen. Ook private partijen spelen een belangrijke rol in het verstrekken van informatie. Bij de zoektocht naar informatie heeft een ondernemer vaak weinig contact met personen van de organisatie waar informatie wordt ingewonnen. Veel informatie wordt online gevonden.

### 4.2 De zoektocht ontrafeld

Hoofdstuk 3 richtte zich op het ontrafelen van de vragen van ondernemers op verschillende thema's en is een eerste analyse gemaakt van de klantreis. Uit hoofdstuk 3 blijkt dat de aanpak van vragen verschilt voor korte en lange termijn vraagstukken en daarnaast per ontwikkelingsfase verschillen. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan hoe ondernemers op zoek gaan naar de juiste informatie.

#### 4.2.1 De zoektocht van de ondernemer

##### *Google als 'eerstelijnsloket'*

In het landelijke beleid is de KVK ingericht als eerstelijnsloket waar ondernemers als eerste kunnen aankloppen om informatie over veel onderwerpen te vinden. Vanuit dit vertrekpunt worden ondernemers doorverwezen naar organisaties die meer specifieke kennis hebben. Ook op regionaal en lokaal niveau zijn eerstelijns loketten ontstaan waar ondernemers naartoe kunnen. Uit het onderzoek blijkt dat deze loketten door ondernemers niet vaak worden herkend als startpunt van de zoektocht. Zoals in hoofdstuk drie benoemd gaan ondernemers vaak eerst zelf op zoek op internet naar antwoorden op de vragen. Hiermee verschuift die eerstelijns loketfunctie van organisaties zoals de KVK deels naar zoekmachines zoals Google. Op basis hiervan wordt een eerste schifting gemaakt naar relevante organisaties. Goede vindbaarheid op deze zoekmachines is dus ook van belang voor het bereiken van de doelgroep, zeker omdat ook veel private partijen zich profileren als ondersteuner op veel thema's.

##### *Organisaties en initiatieven*

Een veel gehoorde klacht van ondernemers is dat het systeem te complex is waardoor het langer duurt om bij de juiste partij terecht te komen. Veel overheden, zowel op landelijk, regionaal en lokaal niveau hebben organisaties of initiatieven opgezet om ondernemers te ondersteunen.

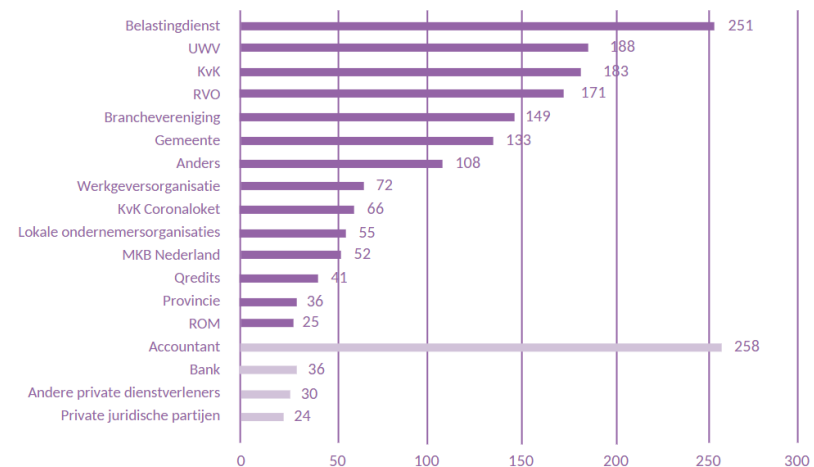


Deze wildgroei aan organisaties vergroot de complexiteit voor ondernemers, maar ook voor de dienstverlenende organisaties zelf waardoor er geen goed overzicht is van het aantal partijen en bij wie bedrijven terecht kunnen met hun vragen<sup>25</sup>.

Naast de (semi-)publieke partijen zijn er daarnaast ook veel private partijen die informatie bieden aan ondernemers. Driekwart van de ondernemers geeft aan ook gebruik te maken van private ondersteuning. Dit onderzoek richt zich echter op de informatievoorziening van (semi-)publieke organisaties. Van de (semi-)publieke organisaties is een aantal organisaties die door veel ondernemers worden gebruikt voor antwoorden op de vragen, zoals weergegeven in **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.24**. Zo geeft meer dan 40% van de respondenten aan gebruik te maken van informatie van de Belastingdienst en circa 31% van UWV en KVK.

Uit het onderzoek blijkt dat private partijen een belangrijke rol spelen, met name voor gevestigde bedrijven. Gevestigde bedrijven hebben vaker de middelen om private partijen in te schakelen. Zij hebben een schil van adviseurs zoals juristen, accountants of andere adviseurs om zich heen die zij raadplegen bij vraagstukken. Uit figuur 24 blijkt dat vooral accountants vaak worden ingeschakeld. Ook financiers zoals private investeerders of banken worden gevraagd om hulp.

De organisaties, waar ondernemers naartoe gaan, geven een indicatie van de informatievragen die zij hebben. Vragen waarvoor zij naar de Belastingdienst gaan, zijn waarschijnlijk voornamelijk gericht op het thema 'wet- en regelgeving'. Vragen voor RVO richten zich met name op het gebied van 'financien/subsidiëren' en bij het UWV bestaat er bij ondernemers een duidelijk beeld dat zij daar terecht kunnen op het thema 'personeel'. Bij deze organisaties is goed denkbaar welke



Figuur 24: Aantal ondernemers dat aangeeft deze organisaties te hebben geraadpleegd (totaal aantal respondenten = 606)

vragen zij kunnen beantwoorden. De klantreis kan in dat geval ook kort zijn. Niet voor alle thema's is het vanzelfsprekend welke organisatie de meest passende informatie heeft. Op thema's zoals internationalisering, zwaar weer of vernieuwen van de bedrijfsvoering is minder eenduidig waar vragen gesteld kunnen worden. Dit zorgt ervoor dat partijen beperkt gevonden worden. Zo wordt duidelijk uit het onderzoek dat weinig ondernemers weten dat RVO in principe de landelijke organisatie is waar ondernemers voor internationalisering terecht kunnen. Ook de informatie die door gemeenten en provincies wordt uitgezet is niet altijd bij ondernemers bekend.

### Ervaringen

Ondernemers geven aan dat de hulpvraag vrijwel altijd opgelost wordt. Dat is een prettige constatering. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers ook tevreden zijn over de kwaliteit van de informatie en

<sup>25</sup> Hier wordt in hoofdstuk 6 nader bij stilgestaan als wordt ingegaan op het aanbod van dienstverleners.



de uniformiteit hiervan. Echter blijkt ook dat het soms een lange en frustrerende zoektocht is naar passende antwoorden. De meest genoemde redenen hiervoor zijn:

- Versnippering van informatie op bepaalde thema's. Informatie is vaak niet op één plek te vinden waardoor meerdere bronnen aangeboord moeten worden. Zoals hierboven beschreven is dat vooral voor thema's waar geen duidelijk startpunt is voor informatie. De versnippering heeft tot gevolg dat voor veel ondernemers het overzicht ontbreekt waar informatie gevonden kan worden. Ze kloppen daarom regelmatig bij de verkeerde partij aan. Versnippering zorgt er ook voor dat er ongelijkheid ontstaat tussen regio's. Ondernemers in twee aangrenzende gemeenten hebben mogelijk een ander aanbod van informatie.
- Doorverwijzing tussen organisaties verloopt niet altijd goed. Door het grote aantal organisaties dat informatie aanbiedt is ook voor organisaties in het systeem vaak moeilijk te overzien welke partijen het meest passend zijn. Hierdoor wordt onderlinge doorverwijzing niet altijd goed uitgevoerd. Ook na doorverwijzing kunnen ondernemers niet altijd het antwoord op de vraag vinden. Ondernemers geven aan hierdoor het gevoel te hebben van het kastje naar de muur te worden gestuurd.
- De geboden informatie sluit niet volledig aan op de hulpvraag. Dit is eveneens een reden dat veel verschillende bronnen geraadpleegd moeten worden.
- Door vergaande digitalisering is veel informatie direct beschikbaar. Dat helpt enorm in de snelheid van het zoekproces. De laatste jaren zijn veel verschillende tools ontstaan die ondernemingen helpen inzicht te krijgen in ontwikkelpunten. De MKB Diagnosetool die door Qredits is ontwikkeld is inmiddels door een aantal organisaties omarmd, waaronder ook KVK, Stichting Ondernemersklankbord, provincie Gelderland en diverse brancheverenigingen. Ondernemers geven aan dat ze ook graag de mogelijkheid hebben om te bellen met iemand van de organisatie. Dit geldt met name voor specifiekere en complexere vragen. Persoonlijk contact helpt om een completer antwoord te krijgen.

Over het algemeen wordt aangegeven dat er (te) weinig ruimte is voor persoonlijk contact. Ondernemers geven aan dat dit ertoe leidt dat ze langer bezig zijn met het vinden van de juiste informatie.

#### 4.2.2 Bereikbaarheid

Jaarlijks worden miljoenen informatievragen gesteld en beantwoord. Laagdrempelige beschikbaarheid is daarbij van groot belang. Algemene informatie over onderwerpen is uitermate geschikt om op websites te publiceren. Dit wordt door ondernemers gewaardeerd. Wel geven zij aan dat ondersteuning niet alleen online kan. De ervaring is dat ondersteuning minder persoonlijk is geworden en daarmee soms de 'menselijke maat' mist. Ondernemers stellen het erg op prijs om bij twijfel of onduidelijkheden met iemand te kunnen spreken. Dit zorgt er voor dat sneller antwoorden gevonden worden op de vraag.

Uit het onderzoek blijkt dat een kleine groep 'koplopers' goed weet waar ze moet zijn voor hun vragen en deze relatief snel beantwoord krijgt. Dit zijn met name snelgroeiende en innovatieve bedrijven in het kwadrant 'versnellen en groeien'. Deze bedrijven hebben vaak een sterk netwerk om zich heen die hen kan helpen en hebben de middelen om eventueel externe adviseurs in te huren. Er is ook een grote groep mkb'ers (het 'peloton') die minder goed weet waar ze terecht moeten met vragen. Veel ondernemers weten niet wat er naast de grote institutionele partijen voor initiatieven zijn om informatie of advies in te winnen. Met name op de thema's waar niet één duidelijke partij verantwoordelijk is, zoals hierboven in 4.2 wordt beschreven, komen deze bedrijven minder goed uit de voeten. Daarnaast staan deze thema's beperkt op de agenda van deze bedrijven. Om te zorgen dat ook deze mkb'ers voldoende toekomstklaar zijn is een andere, meer proactieve benadering nodig om ze te bereiken.





### 4.3 Tussenconclusie

Ondernemers maken gebruik van veel verschillende organisaties om informatie in te winnen. De eerste stap is vaak gericht op zelf informatie zoeken op het internet. Landelijke organisaties als de Belastingdienst, RVO en KVK worden veel gebruikt, maar ook de accountant heeft een belangrijke rol in dit proces. Klantreizen voor informatie zijn soms lang, maar eindigen vaak wel met een antwoord op de vraag. Met name het brede mkb weet minder goed de weg te vinden naar de juiste partijen voor hun hulpvraag.

De informatievoorziening aan het mkb is voor een aantal thema's effectief georganiseerd, voor andere thema's is er nog ruimte voor verbetering. Op de thema's 'personeel', 'financiering', 'wet- en regelgeving' en 'productinnovatie & R&D' zijn één of een klein aantal partijen aanwezig die voor ondernemers herkenbaar zijn. Op deze thema's wordt informatie relatief snel gevonden. Op de andere drie thema's ('zwaar weer', 'vernieuwing van de bedrijfsvoering' en 'internationalisering') is deze partij er niet of niet bekend bij ondernemers. Op deze thema's mist een duidelijk aanspreekpunt waardoor informatie gefragmenteerd is, niet altijd uniform is en niet aankomt bij ondernemers. Duidelijke profilering van dienstverleners helpt bij het verkorten van de klantreis.

Het zoeken naar informatie op een bepaald thema is vaak een eerste stap in een traject. Snelle vindbaarheid is daarom belangrijk. Mkb-ondernemers zoeken vaak eerst via internet naar informatie. Online vindbaarheid is daarom van belang.





## 5 De zoektocht van het mkb naar advies

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden verdiepende analyses beschreven voor de klantreis die een mkb-ondernemer doorloopt wanneer er behoefte is aan ondersteunende dienstverlening gericht op advies.

Bij advies gaat het om verdergaande ondersteuning dan alleen het verstrekken van informatie. Advies is gericht op complexere vraagstukken die niet alleen met extra informatie opgelost kunnen worden door de ondernemer. De expertise en ervaring van adviseurs zorgen ervoor dat de doelen worden bereikt. Bij advies is er sprake van interactie en persoonlijk contact. De context van het bedrijf is van toepassing, waardoor (deels) maatwerk nodig is. Het vraagt dan ook een grotere tijdsinvestering van zowel ondernemer als ondersteuner.

### 5.2 De zoektocht ontrafeld

De zoektocht naar advies kent twee startpunten. Ten eerste zijn er ondernemers die zelf op zoek gingen naar informatie, maar er zelf niet uitkomen en vervolgens advies vragen aan organisaties. Andere ondernemers slaan het eerste deel over en schakelen direct een adviseur in.

#### 5.2.1 De zoektocht van een ondernemer

##### *Vertrouwen als uitgangspunt*

In de zoektocht naar advies is persoonlijk contact belangrijk. Vroeg in het proces worden bijvoorbeeld ondernemers uit het eigen netwerk, adviseurs zoals accountants of brancheverenigingen benaderd met vragen, partijen waar vaak al een langdurige relatie mee bestaat. Vertrouwen speelt een belangrijke rol bij de keuze voor een adviseur.

In gesprekken wordt duidelijk dat, voordat er contact gelegd wordt met een nieuwe organisatie, er vaak al een 'touch point' is geweest, bijvoorbeeld in de vorm van een verwijzing van iemand met een vertrouwde relatie. De effectiviteit van deze zoektocht is wisselend. Ondernemers gaan vaak naar dezelfde personen voor advies en maken daarmee niet gebruik van het volledige aanbod dat er is. Deels is dat ook te verklaren door de onbekendheid van dienstverlening die organisaties bieden. Uit het onderzoek komt onder andere naar voren dat adviesdiensten van organisaties zoals RVO en UWV weinig bekend zijn bij ondernemers. Beide organisaties geven dat aan in interviews.

##### *Publieke en private ondersteuning*

De publieke en private rol lopen bij de zoektocht naar advies meer door elkaar dan bij informatie. Private partijen hebben op een aantal thema's een belangrijke rol voor mkb'ers. Met name boekhouders, accountants, (subsidie-)adviseurs en juristen worden genoemd als partijen die ondernemers regelmatig raadplegen. Uit gesprekken met ondernemers blijkt dat zij overwegen hoe commerciële belangen meespelen in het aanbod van advies. Echter voor de meer ingewikkelde vragen hebben ze meer vertrouwen in een private adviseur. Deze kan ook meer uit handen nemen van de ondernemer.

Met name bedrijven die al langer bestaan hebben vaak een vaste kring van adviseurs die worden ingeschakeld. Zo kunnen ondernemers zich richten op andere zaken. Vanuit publieke partijen worden adviestrajecten vaker ingericht als (coachings)trajecten waarbij ook inspanning van de ondernemer wordt gevraagd.

Dit heeft vaak ook te maken met betaalbaarheid. Doordat publieke advies minder kost of gratis is, is er minder tijd beschikbaar voor de adviseur. Private partijen worden vaak voor de inzet in tijd of het behalen van een resultaat betaald.

#### *Organisaties en initiatieven*

Er is relatief weinig onderscheid tussen de organisaties waar ondernemers uit de verschillende kwadranten naartoe gaan voor advies. Ondernemers in het kwadrant 'versnellen en uitbreiden' maken vaker dan ondernemers uit andere kwadranten gebruik van advies van ROM's en NLgroeit. Daarnaast zijn er enkele organisaties die zich richten op coaching van ondernemers in zwaar weer zoals MKB Kredietcoach. Zij worden logischerwijs meer gevonden door bedrijven in het kwadrant 'hervormen'.

Op het gebied van advies zijn veel verschillende initiatieven beschikbaar voor ondernemers. De advisering wordt op verschillende niveaus vormgegeven. Zowel landelijk, regionaal als lokaal zijn veel verschillende organisaties actief om ondernemers te adviseren. Daarnaast zijn er in veel regio's vouchers beschikbaar om advies in te kopen op thema's. Hiermee strekt de advisering van (semi-)publieke dienstverlening nog verder dan bij informatie waar de informatie grotendeels van eigen organisaties komt.

#### *Advies voor transitithema's nog in ontwikkeling*

In hoofdstuk 3 wordt zichtbaar dat er behoefte is aan advies op het gebied van o.a. verduurzaming en digitalisering. Voor veel ondernemers staan deze thema's, maar ook andere transitithema's, laag op de agenda van ondernemers. Een groot deel van de bedrijven is nog niet op zoek naar hoe het in de eigen bedrijfsvoering kan worden toegepast.

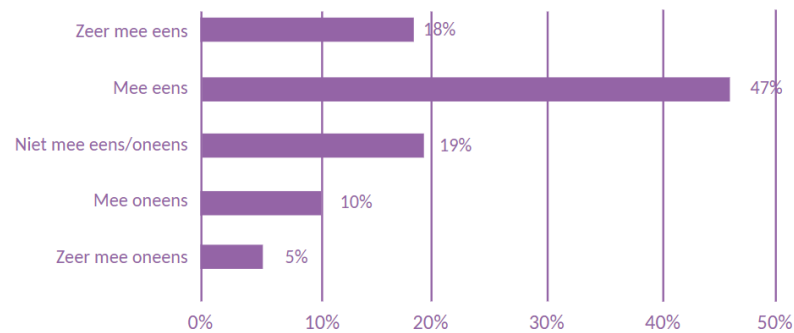
Voor de bedrijven die hier wel mee aan de slag willen, is het onduidelijk waar zij terecht kunnen voor advies. Er wordt wel informatie verstrekt door diverse partijen, maar advisering wordt op deze thema's nog beperkt georganiseerd vanuit (semi-)publieke organisaties. Ondernemers geven dan ook aan dat het voor hen onduidelijk is waar ze advies kunnen inwinnen. Voor deze transitithema's geldt dat het 'peloton' nog beperkt bezig is met dit onderwerp en nog niet zelf op zoek gaat naar advies.

Hetzelfde geldt voor de thema's waarvan in hoofdstuk drie is geconcludeerd dat er geen duidelijk aanspreekpunt voor informatie is. Op het thema 'zwaar weer' zijn sinds de coronacrisis veel initiatieven ontstaan. Ondernemers weten echter nog maar van een beperkt aantal initiatieven af. Het bereik van deze initiatieven is daarmee nog beperkt. Op het thema internationalisering geven ondernemers ook aan weinig kennis te hebben van welke (semi-)publieke organisaties hier advies kunnen geven.

#### **5.2.2 Ervaringen**

De ondernemers die advies hebben ontvangen van (semi-)publieke partijen zijn positief over het advies dat zij hebben gekregen. Driekwart van de respondenten geeft aan dat ze door het advies een oplossing hebben gevonden voor het vraagstuk. Ook wordt de kwaliteit van het advies positief beoordeeld. Circa 65% van de ondervraagde ondernemers was het eens met de stelling dat de kwaliteit van het advies van een goed niveau is, zie ook weergegeven figuur 25. Ook wordt de aansluiting van het advies op de hulpvraag goed beoordeeld. Tweederde van de respondenten vond dat het advies (zeer) goed aansloot bij de hulpvraag. Hiermee wordt de aansluiting op de vraag beter gewaardeerd dan voor informatie.





Figuur 25: Percentage ondernemers dat de kwaliteit van het advies goed heeft gevonden

De hulpvraag kon voor veel ondernemers door één organisatie worden opgelost. Echter, indien doorverwijzing nodig was komen knelpunten naar voren. De samenwerking tussen verschillende publieke organisaties wordt minder positief gewaardeerd. Voor een deel komt dit doordat organisaties elkaar onderling niet goed kennen en er weinig uitwisseling is. Dit is vergelijkbaar met de samenwerking zoals in het voorgaande hoofdstuk is beschreven. Ondernemers komen hierdoor niet altijd met de juiste partij in contact waardoor het langer kan duren voordat de ondernemer zijn vraag heeft beantwoord of niet goed geholpen kan worden.

### 5.3 Tussenconclusie

Ondernemers zijn tevreden over de advisering die ze ontvangen. Voor de meeste ondernemers biedt het voldoende aanknopingspunten om de hulpvraag op te lossen. Er ligt nog een uitdaging om het advies op de juiste plek te krijgen.

Een groot aanbod van diensten en onbekendheid met de mogelijkheden die vanuit verschillende partijen wordt geboden zorgt ervoor dat ondernemers de diensten niet optimaal benutten.

Ondernemers met een adviesvraag hebben behoefte aan persoonlijk contact. Dat wordt nog niet altijd voldoende ingevuld. Vertrouwen speelt een belangrijke rol in het wel of niet doorzetten van een adviestraject met een bepaalde organisatie. Met name voor advies op gebied van ingrijpende veranderingen zoals op transitiethema's is vertrouwen cruciaal om tot succesvolle dienstverlening te komen.

Advies wordt momenteel veel aanbod-gestuurd ingericht. Om succesvol mkb'ers te kunnen ondersteunen is het van belang dat de dienstverlening meer vraag-gestuurd wordt ingericht zodat ondernemers sneller de juiste financiering krijgt. Op thema's die op langere termijn spelen is een andere benadering nodig om de adviezen bij het brede mkb te krijgen. Omdat het 'peloton' nog niet zelf met deze vraagstukken bezig is, is een proactieve benadering nodig om de nut en noodzaak hiervan te laten zien. Een reactieve benadering zoals bij andere thema's is dan niet meer passend.



## DEEL 2 – Informatie en advies: aanbod van dienstverleners aan het mkb

De volgende onderzoeksvragen worden in dit hoofdstuk beantwoord.

3. Welke (semi-)overheidsorganisaties zijn er momenteel en zijn er nodig om snel en gericht informatie en advies voor hun bedrijfsvoering te krijgen van (semi-)overheidsorganisatie(s)?
  - a. In hoeverre is er sprake van overlap, dan wel gaten in deze dienstverlening?
  - b. In hoeverre voorziet de markt in een passend aanbod voor het mkb en hoe verhoudt zich dit tot de overheidsdienstverlening?
4. Wat zijn de overwegingen van (semi-)overheidsorganisaties bij het digitaal, dan wel fysiek aanbieden van informatie en advies?
5. Wat doen (semi-)overheidsorganisaties om ervoor te zorgen dat de informatieverstrekking en advisering aan deze doelgroep betaalbaar blijft, zowel voor ondernemers als voor de partijen zelf?
6. Waar willen (semi-)overheidsorganisaties en belangenorganisaties van ondernemers over vijf jaar staan?

## 6 De publieke en private uitvoeringsorganisaties voor informatie en advies aan het mkb

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de dienstverlening van (semi-) overheidsorganisaties in kaart gebracht. Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

- Het landschap van dienstverlening
- Analyse partijen
- Overlap, versnippering en gaten in de dienstverlening
- Verhouding publiek privaat
- Digitaal of fysiek aanbieden
- Betaalbaarheid
- Waar staat de dienstverlening over vijf jaar?

### 6.2 Het landschap van dienstverlening

Er zijn diverse (semi-)overheidsorganisaties waar mkb-ondernemers terecht kunnen voor advies en informatie. Het totaalpalet aan dienstverlenende partijen kan op verschillende manieren worden ingedeeld.

We hebben een inventarisatie<sup>26</sup> gemaakt van (semi)publieke dienstverleners, private partijen en partijen die een beleids- en regiefunctie hebben. In totaal zijn er meer dan 30 typen (semi)overheidsorganisaties geïdentificeerd die een rol spelen in de informatievoorziening en advisering.

In bijlage 3 wordt een beschrijving gegeven van de verschillende dienstverlenende partijen.

*Overheidsorganisaties op landelijk, regionaal en lokaal niveau*

De volgende tabel geeft een overzicht van dienstverlenende overheidsorganisaties, waarbij deze zijn uitgesplitst naar het geografische niveau waarop ze actief zijn.

<b>Landelijk (Rijk)</b>
• KVK
• RVO
• Belastingdienst
• UWV
• ROM's
<b>Regionaal (provincie)</b>
• Regionale ontwikkelmaatschappij (ROM)
• Werkgeversservicepunt
• Mobiliteitsteams
• Regionale programma's <sup>27</sup>
• Publiek Private Samenwerkingen
<b>Lokaal (gemeente)</b>
• Accounthouders gemeenten
• Ondernemersloketten gemeenten
• Lokale programma's

*Tabel 6. Overzicht overheidsorganisaties die informatie en advies geven aan het mkb op landelijk, regionaal en lokaal niveau.*

<sup>26</sup> De inventarisatie is niet uitputtend en heeft plaats gevonden op basis van de documentenanalyse, een web crawl, gesprekken met opdrachtgever en interviews met dienstverlenende partijen. Het landschap is zeer breed – met name op regionaal en lokaal

niveau. Overheidsorganisaties als gemeenten worden hier als één organisatie gezien. In feite is er sprake van 352 Nederlandse gemeenten.

<sup>27</sup> Zie bijlage 3 voor een uiteenzetting van regionale programma's en PPS-en.



Naast deze overheidsorganisaties is er sprake van:

- landelijke semipublieke dienstverlening;
- non-profit organisaties;
- vertegenwoordiging mkb;
- private dienstverleners;
- en organisaties met een beleids- en regiefunctie.

Zoals in paragraaf 6.4 wordt beschreven, is er sprake van zeer veel dienstverlenende partijen. Dit maakt het voor ondernemers en dienstverlenende partijen moeilijk om het landschap te navigeren en ondernemers door te verwijzen. Op regionaal niveau is er daarbij ook sprake van zeer veel verschillende programma's. Deze programma's bestaan uit verschillende typen dienstverlening en richten zich op verschillende thema's en doelgroepen. Daarbij zijn er veel verschillende partijen zoals overheden, stichtingen, onderwijs- en kennisinstellingen en private partijen die deelnemen in deze programma's.

De figuur hiernaast<sup>28</sup> geeft een overzicht van programma's op in de provincie Groningen en illustreert de diversiteit van het aanbod in één van de Nederlandse provincies. Een dergelijk overzicht kan ook voor andere provincies gemaakt worden. Naast alle landelijke initiatieven wordt duidelijk dat er veel aanbod is in Nederland voor mkb'ers.

## Programma's

- 'Grenzeloze Ambities in Europa' ([🔗 Ruber Acia en Andalus](#)): hulp voor ondernemers bij een marktanalyse en acquisitie, waardoor ze worden begeleid bij het opstarten van export naar landen in Europa.
- Ideeënbroerij ([🔗 LEF Groningen](#)): jong talent uit de regio wordt ingezet om organisaties te helpen bij bijvoorbeeld markt- of productontwikkeling.
- Strategisch Ontwikkel Programma ([🔗 Agrifirm Exlan](#)): een strategisch traject voor agrarische ondernemers die hun bedrijf willen ontwikkelen en/of verbreden.
- [🔗 Managementprogramma voor de industrie en bouwnijverheid in Noord-Nederland](#) (Rijksuniversiteit Groningen): het doel is een verbetering in managementkwaliteit te realiseren, waardoor de bedrijven sneller kunnen groeien en meer gaan exporteren.
- 'Inclusie werkt' ([🔗 Faktoo](#)): werkgevers krijgen hulpen bij het opzetten van een gevarieerd werknemersbestand, met diverse talenten, competenties en achtergronden.
- 'Business Coaching' ([🔗 Kiemkr8](#)): het programma helpt startende ondernemers bij het omzetten van een creatief idee naar een businessplan.
- 'Innovatieplantage' ([🔗 Kiemkr8](#)): bestaande ondernemers met een nieuw idee krijgen hulp bij onder meer financiering, subsidies en het inschatten van risico's.
- [🔗 'Jouw zaak, jouw toekomst'](#) (MKB Noord): een maatwerkprogramma met als doel ondernemerschap bij retailbedrijven te versterken.
- 'Succesvol exporteren naar Rusland' ([🔗 Nederland-Rusland Centrum](#)): onder meer aandacht voor de cultuurverschillen, douane en sancties.
- [🔗 'Koploperproject Toekomstbestendig ondernemen Groningen'](#): voor ondernemers die zich willen onderscheiden door duurzamer te ondernemen.
- 'Windkracht5' ([🔗 Buro Bries](#)): startende sociaal ondernemers krijgen een half jaar lang begeleiding bij hun verdienmodel, de bedrijfsvoering en de marketing.
- [🔗 'BioBridge'](#) (Rijksuniversiteit Groningen): onderzoek door studenten van de Faculteit Science and Engineering.
- [🔗 Stichting Bedrijfsvakschool Techniek Drenthe](#): een opleiding tot verspaner en allroundverspaner techniek voor het bewerken van materialen als metalen en kunststoffen.
- 'Ondernemersfactory Winschoten' ([🔗 Advisorgroep](#)): startende ondernemers kunnen hier terecht voor een werkplek en drie trainingsprogramma's.
- ['Business Versneller'](#) ([📄 PDF-bestand, 521 KB](#)): een trainingstraject voor ondernemers, met als doel bedrijven sneller te laten groeien.
- [🔗 'Splendid China'](#): voor bedrijven die willen exporten naar China.
- [🔗 'Ondernemer Coach Ondernemer'](#) (Hunter Select Group): beginnende en ervaren ondernemers krijgen coaching van andere ondernemers.
- 'Scholingspool' ([🔗 Opleidingsbedrijf Metaal \(OBM\) Noord](#)): begeleiding van leerlingen met een (praktijk)opleiding bij bedrijven in de metaalbranche.
- 'Scoren in Duitsland' ([🔗 Handelsagent Duitsland](#)): begeleiding bij export naar Duitsland.
- [🔗 Stichting MSO](#): toepassing leer-werktraject in de techniek.
- [🔗 'Student Consultancy'](#) (Rijksuniversiteit Groningen): onderzoek door studenten.
- [🔗 'VentureLabNoord'](#): verbetering van ondernemersvaardigheden.
- [🔗 World Trade Center \(WTC\) Noord-Nederland](#): uitbreiden export en contacten leggen.



<sup>28</sup> Dit overzicht wordt weergegeven op de website van de provincie Groningen en is geraadpleegd via [deze](#) link. Dit betreft een overzicht van programma's waar ondernemers in de provincie Groningen een regeling (in de vorm van een voucher) voor kunnen ontvangen

### 6.3 Analyse partijen

In deze paragraaf maken we een analyse van eerste en tweedelijnsdienstverlening, thematiek en dienstverlening voor de verschillende segmenten. Hiervoor is een zo volledig mogelijke inventarisatie gemaakt op basis van de documentstudie, een web crawl en gesprekken met dienstverlenende partijen. De organisaties weergegeven in de volgende tabel zijn hierbij geïdentificeerd als partijen die een rol spelen in de dienstverlening aan het mkb. Private partijen zijn hier niet beschreven, hier wordt in paragraaf 6.5 verder op ingegaan. Ook regionale en lokale programma's zijn niet hier niet in opgenomen, hier wordt later op ingegaan.

Voor de analyse op de volgende pagina's is een eerste schifting gemaakt: om het geheel overzichtelijk te houden, worden partijen die een beleidsmatige en/of regietaak hebben en geen direct contact hebben met ondernemers in eerste instantie buiten beschouwing gelaten<sup>29</sup>. Zodoende maken we een analyse van (semi-) overheidspartijen waar ondernemers direct contact mee kunnen opnemen voor informatie en advies.

115 red een bedrijf	NL Werkt Door
Arbeidsmarktregio's*	NVVK*
Belastingdienst	Ondernemend Nederland (ONL)
Brancheverenigingen	Ondernemersklankbord
Buitenboordmotor	Ondernemersplein
CBS*	Provincie*
Gemeente	Qredits
Invest-NL	ROM's

<sup>29</sup> Deze zijn in de tabel met een \* gemarkeerd. Deze organisaties spelen wel een rol in de dienstverlening, maar dit is dan in de vorm van een beleidsmatige rol, faciliterende, coördinerende of regierol. Deze partijen hebben geen direct contact met ondernemers om diensten aan te bieden.

KVK	RVO
Leerwerkloketten	SBB
Ministerie van EZK*	SchuldenLab
Ministerie van OZW*	Stichting MKB financiering
Ministerie van SZW*	Techleap
MKB Doorgaan	Techniekpact
MKB Kredietcoach	UWV
MKB NL	Vakbonden
MKB-servicedesk	VNO NCW
Mobiliteitsteams	Werkgeversservicepunt
Nationale Schuldhulproute	
NL Groeit	

Tabel 7. Semi overheidspartijen die informatie en/of advies bieden aan het mkb

#### Analyse eerste- en tweedelijns dienstverlening

Zoals beschreven maken ondernemers geen onderscheid in eerste- en tweedelijns dienstverlening. Uit onze inventarisatie en analyse<sup>30</sup> blijkt dat het overgrote deel van de dienstverlenende partijen in de praktijk zowel een eerste- als tweedelijnsfunctie hebben. We hanteren hierbij de volgende definitie:

- eerstelijnsdienstverlening is een eerste aanspreekpunt voor ondernemers om te benaderen waar algemene informatie en advies aangetrokken kan worden en die doorverwijst naar specialistische dienstverleners;
- tweedelijnsdienstverlening is gericht op specialistische dienstverlening die soms via verwijzing wordt bereikt, maar vaak ook direct te benaderen is.

<sup>30</sup> Deze inventarisatie en indeling heeft plaatsgevonden op basis van gesprekken met de verschillende partijen en beschrijving van de organisatietaken op de websites.



	Eerstelijns	Tweedelijns
115 red een bedrijf	x	x
Belastingdienst	x	x
Brancheverenigingen	x	x
Buitenboordmotor	x	x
Gemeente	x	x
KVK	x	x
MKB Doorgaan	x	x
MKB Kredietcoach	x	x
MKB NL		x
MKB-servicedesk	x	x
Mobiliteitsteams		x
Nationale Schuldhulproute	x	x
NL Groeit	x	x
NL Werkt Door	x	x
Ondernemend Nederland	x	
Ondernemersklankbord	x	x
Ondernemersplein	x	
Qredits	x	x
ROM's	x	x
RVO	x	x
SBB		x
SchuldenLab	x	x
Stichting MKB financiering		x
Techleap	x	x
Techniekpact	x	x
Vakbonden	x	
VNO NCW	x	
Werkgeversservicepunt	x	x

Tabel 8: Dienstverleners naar eerste en tweede lijn

<sup>31</sup> Deze tabel is tot stand gekomen middels een bestudering van de diensten op de websites en de gesprekken met dienstverlenende partijen. We hebben hierbij een inventarisatie gemaakt, waarbij we gekeken hebben naar de hoofdactiviteiten waar de dienstverlening zich op richt.

De scheiding tussen eerste- en tweedelijns dienstverlening lijkt in de praktijk beperkt te bestaan. Het grootste deel van de partijen is zowel eerste aanspreekpunt als dienstverlener. Gevolg hiervan is dat het systeem van dienstverlening zeer veel verschillende 'toegangspunten' kent: de ondernemer moet zelf een afweging en inschatting maken welke partij wordt benaderd waardoor de klantreis langer wordt.

#### Analyse thematiek

In hoeverre bieden de (semi-)overheidspartijen diensten op de 7 thema's? De tabel hiernaast geeft een overzicht<sup>31</sup>. Partijen als gemeenten zijn hier weergegeven als één categorie, in de praktijk zijn dit er uiteraard veel meer.

Uit de tabel en analyse komen een aantal zaken naar voren:

- van de 30 onderzochte partijen zijn er 19 actief op het gebied van personeel;
- op het gebied van financieren, zwaar weer, innovatie en vernieuwing bedrijfsvoering zijn er per thema circa 15 organisaties actief;
- op het gebied van regelgeven en internationalisering zijn er 10 organisaties actief.

Daarnaast kunnen we organisaties indelen aan de hand van het aantal thema's waar ze actief op zijn. 11 van de 30 partijen bieden diensten op één thema. Dit zijn allen partijen die actief zijn op de thema's personeel of zwaar weer. Partijen op het gebied van personeel bestaan relatief veel uit samenwerkingsverbanden van onderwijsinstellingen, overheid en bedrijfsleven.

Belangrijk bij de interpretatie van deze figuur is dat het hier gaat om de thema's waarop ondersteuning wordt aangeboden en niet om de vorm van ondersteuning.





4 partijen zijn actief op 2 thema's en er zijn 6 partijen die actief zijn op 2 of 3 thema's. Daarnaast zijn er 9 (semi-)publieke partijen die diensten aanbieden op 6 of 7 thema's, oftewel partijen die een aanbod op (bijna) alle thema's aanbieden. Deze partijen zijn:

- brancheverenigingen (7 thema's);
- gemeenten (6 thema's);
- KVK (7 thema's);
- Mkb Doorgaan (7 thema's);
- Mkb Servicedesk (7 thema's);
- Ondernemersplein (7 thema's);
- ROM's (6 thema's);
- RVO (7 thema's);
- VNO NCW (7 thema's).

Naast deze partijen zijn er op veel thema's veel private partijen die dienstverlening bieden aan mkb'ers.

	Financiering	Personeel	Zwaar weer	Regelgeving	Internationalisering	Innovatie / R&D	Vernieuwen bedrijfsvoering
115 red een bedrijf			x				
Belastingdienst	x		x	x			
Brancheverenigingen	x	x	x	x	x	x	x
Buitenboordmotor		x					x
Gemeente	x	x	x	x		x	x
Invest-NL	x					x	
KVK	x	x	x	x	x	x	x
Leerwerkloketten		x					

MKB Doorgaan	x	x	x	x	x	x	x
MKB Kredietcoach	x			x			
MKB NL					x		x
MKB-servicedesk		x	x	x	x	x	x
Mobiliteitsteams		x					
Nationale Schuldhulproute				x			
NL Groeit	x					x	x
NL Werkt Door		x					
Ondernemend Nederland (ONL)	x	x				x	x
Ondernemersklankbord				x		x	x
Ondernemersplein	x	x	x	x	x	x	x
Qredits	x	x					x
ROM's	x	x	x		x	x	x
RVO	x	x	x	x	x	x	x
SBB		x					
SchuldenLab				x			
Stichting MKB financiering	x						
Techleap	x					x	x
Techniekpact				x			
Vakbonden				x			
VNO NCW	x	x	x	x	x	x	x
Werkgeversservicepunt				x			

Tabel 9. Dienstverleners naar thema

### Analyse segmenten

In hoofdstuk 2 worden de verschillende segmenten van het mkb beschreven. Hierboven wordt het aanbod van diensten aan de hand van de verschillende thema's beschreven. In de tabel hiernaast zijn de verschillende thema's gekoppeld aan de segmenten van het MKB. Zo past ondersteuning op het thema 'zwaar weer' vanzelfsprekend meer bij de doelgroep Hervormen en de categorie 'Innovatie & R&D' en



'internationalisering' meer bij de doelgroepen Groeien en Versnellen & Uitbreiden.

Wanneer we de thematiek en segmenten koppelen, zien we dat er geen lacunes in de dienstverlening zijn. Voor elk van de segmenten is er een bestaande infrastructuur en zijn er organisaties die kunnen informeren en doorverwijzen.

Op basis van de enquêteresultaten tot nu toe, zien we dat er licht verschil is in de waardering voor de dienstverlening per segment. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gemiddelde waardering voor de dienstverlening scores.

Segment	Gemiddelde waardering
Hervormen	6,17
Groeien	6,14
Vernieuwen	6,44
Versnellen en uitbreiden	5,72

Tabel 10. Gemiddelde waardering per segment (rapportcijfer van 1-10 mogelijk).

Onderliggend aan deze cijfers, zien we dat het segment versnellen en uitbreiden, vaker een combinatie van hulpvragen heeft op het gebied van personeel, financiering, productinnovatie en internationalisering. Juist de waarderingcijfers op deze gebieden drukken het gemiddelde naar beneden.

<sup>32</sup> Voor additionele informatie over de verschillende waarderingcijfers is bijlage 5 te raadplegen.

Thema	Segment MKB
Financiering	
Personeel	
Zwaar weer	
Regelgeving	
Internationalisering	
Innovatie en R&D	
Vernieuwing bedrijfsvoering	

Tabel 11. Thema's gefocust op de segmenten: 1. vernieuwen , 2. versnellen en uitbreiden , 3. hervormen en 4. groeien .

De hogere waarderingcijfers voor de andere segmenten zijn met name te verklaren door het feit dat deze segmenten minder hulpvragen hebben. Uit de enquête blijkt dat ondernemingen met minder hulpvragen, over het algemeen de dienstverlening positiever waarderen. Ook hebben deze andere groepen met name vragen op het gebied van wet- & regelgeving, zwaar weer (noodsteun i.r.t Corona) en bedrijfsvoering – thema's die over het algemeen net iets positiever beoordeeld worden<sup>32</sup>.



## 6.4 Overlap, versnippering en gaten in de dienstverlening

In deze paragraaf beschrijven we de mate van overlap, versnippering en gaten in de dienstverlening.

### 6.4.1 Overlap

In hoeverre is er sprake van overlap in de dienstverlening? Het overgrote deel van de geïnterviewde partijen geeft aan dat er een grote mate van overlap is in de dienstverlening. In de eerste plaats is er een groot aanbod van informatie op veel verschillende websites waar een grote mate van overlap in zit. Veel websites geven niet alleen informatie over de eigen diensten, maar verwijzen ook door naar andere organisaties.

In de tweede plaats is er ook sprake van overlap als het gaat om advies: ondernemers kunnen met een vraag vaak terecht bij verschillende (fysieke, digitale en telefonische) loketten op landelijk, regionaal en lokaal niveau, die qua kennis overlappen.

Het grootste deel van de geïnterviewde partijen (zowel dienstverleners als ondernemers) geeft dan dat een zekere mate van overlap tussen diensten onoverkomelijk is en dat overlap in de kern niet problematisch hoeft te zijn. Wanneer er sprake is van overlap kunnen ondernemers uitwijken naar diensten die beter bereikbaar zijn of bij diensten aankloppen die beter aansluiten bij hun vraag of behoefte. Valt een dienst weg (bijvoorbeeld een regionaal loket dat stopt), dan zijn onderdelen van deze dienstverlening ook bij andere partijen afgedekt.

### 6.4.2 Versnippering

Wel wordt de dienstverlening als versnipperd bestempeld. Dit is met name het geval op regionaal en lokaal niveau - de partijen die landelijk dienstverlening aanbieden (RVO, KVK en ROM's) hebben over het algemeen een duidelijk profiel, bij zowel ondernemers als

andere dienstverlenende partijen. Deze versnippering heeft een aantal kenmerken:

- een grote hoeveelheid aan partijen informatie en advisering aanbieden;
- er is geen onderscheid tussen eerste- en tweedelijnsdienstverlening, waarmee er veel 'toegangspunten' tot het systeem van dienstverlening zijn;
- er is sprake van regionale verschillen in aanbod en inrichting van de dienstverlening.

We behandelen hieronder enkele consequenties van het versnipperde landschap.

#### *Onduidelijkheid en gebrek aan transparantie*

Zowel bij ondernemers en dienstverlenende partijen zelf zorgt het versnipperde landschap op regionaal en lokaal niveau voor onduidelijkheid en onzekerheid. Uit de focusgroepen met de ondernemers blijkt dat zij vaak niet op de hoogte zijn van lokale dienstverleners, programma's en initiatieven waar zij informatie en advies kunnen winnen.

Er ontbreekt een totaaloverzicht van diensten die in de regio worden aangeboden en waar ondernemers informatie en advies kunnen verkrijgen. In de praktijk leidt dit tot onduidelijkheid hoe diensten zich tot elkaar verhouden (waar kan ik als ondernemer terecht met mijn vraag?), frustratie en lange zoektochten.

Het is niet te verwachten dat de ondernemer dit overzicht heeft, maar ook dienstverlenende partijen zelf geven aan dat de versnippering leidt tot onduidelijkheid. Dienstverlenende partijen hebben elk een deel van het aanbod in het vizier, maar een overzicht van alle diensten, waar ondernemers naar doorverwezen kunnen worden, ontbreekt. Het gebrek aan kennis over elkaars dienstverlening zorgt





ervoor dat dienstverlenende partijen ondernemers niet altijd naar de juiste plek doorverwijzen, terwijl er wel een aanbod is.

Dienstverlenende partijen geven aan dat doorverwijzen 'naar boven' (bijvoorbeeld van een gemeentelijk loket naar RVO en KVK) wel goed gaat, maar 'naar beneden' (landelijke partijen die informatie zouden kunnen verstrekken over lokale diensten) niet goed gaat door een gebrek aan kennis over de lokale en regionale dienstverlening.

#### *Niveau van dienstverlening verschilt per regio*

Het niveau van de dienstverlening verschilt sterk per regio. In economisch "sterkere" regio's (denk aan Eindhoven, Amsterdam, Rotterdam et cetera) is er een groter aanbod van diensten. In deze regio's zijn er meerdere partijen actief, veel meer diensten te vinden, is er een groter aanbod van diensten en is de informatie en het advies specifiek dan in meer landelijke gebieden.

Maar ook tussen vergelijkbare gemeenten is er een verschil in het niveau van de dienstverlening. Gemeenten waar economische ontwikkeling en stimulering (historisch) meer op de politieke agenda staat, besteden meer middelen aan informatie en advies voor mkb'ers en kennen een sterkere infrastructuur dan gemeenten waar dit minder het geval is. Het niveau van de dienstverlening en lokale ondernemers zijn daarmee sterk afhankelijk van de politieke en beleidsmatige aandacht die naar dienstverlening uitgaat.

#### *Duidelijke kaders en gedeelde opvattingen over rolverdeling ontbreken*

Er bestaan beperkt (beleidsmatige of wettelijke) kaders waarin beschreven staat welke partijen precies verantwoordelijk zijn voor dienstverlening aan het mkb en welke rol deze partijen innemen, zoals die voor KVK wel bestaan. Ook is er een gebrek aan gedeelde opvattingen over de rolverdeling in de dienstverlening.

In verschillende gesprekken hebben medewerkers van provincies en gemeenten – los van elkaar – aangegeven dat nieuwe dienstverlening

vaak uit een politiek-bestuurlijke 'reflex' ontstaat: bestuur identificeert een probleem omtrent het lokale mkb, er wordt aangegeven dat er meer stimulering en informatievoorziening nodig is en er wordt vervolgens een nieuwe organisatie opgetuigd. Grondige probleemanalyse, betrekken van ondernemers (wat is eigenlijk de behoefte van lokale ondernemers? Delen zij dezelfde zorgen die wij nu hebben?) en analyse van bestaande organisaties (welke publieke of private partijen leveren al diensten en hoe verhoudt een nieuwe dienst zich tot deze partijen?) liggen vaak niet aan de grondslag van een nieuwe organisatie. Eenzelfde constatering doet de KVK<sup>33</sup>, waarbij aangegeven wordt dat nieuwe dienstverlening top-down en niet vanuit het perspectief van de ondernemer wordt ingericht.

Een dergelijke reflex zorgt ervoor dat er steeds nieuwe initiatieven ontstaan, zonder dat er bezien wordt in hoeverre nieuwe diensten kunnen worden ondergebracht bij bestaande organisaties. Dit werkt versnippering van het landschap in de hand. Met name provincies worstelen met deze dynamiek, waarbij verschillende geïnterviewde medewerkers hebben aangegeven het totaaloverzicht van initiatieven in hun regio kwijt te zijn.

#### **6.4.3 Gaten**

In hoeverre is er sprake van gaten in de dienstverlening? Het overgrote deel van de gesproken ondernemers als (semi-) overheidsorganisaties geven aan dat er over het hele spectrum een groot aanbod van diensten is en dat er maar weinig sprake is van lacunes in de dienstverlening. Tegelijkertijd is er een aantal aspecten die aandacht verdienen.

#### *De kopgroep of het peloton?*

Geïnterviewden geven aan dat beleidsmatig de meeste aandacht uitgaat naar de top van het mkb of het mkb dat actief is in sectoren

<sup>33</sup> Vergroten groei mkb: ontwikkeling van het mkb ecosysteem, KVK 2020

waar het lokaal en regionaal bestuur de meeste aandacht aan schenkt. Het 'peloton' (anders gezegd: het brede mkb) krijgt beleidsmatig minder aandacht. Dit vertaalt zich naar een vernauwing van dienstverlening, die zicht richt op de top van mkb-bedrijven. Geïnterviewden onderschrijven dat het belangrijk is dat er voldoende aandacht is voor een basis-infrastructuur van advisering van en informatievoorziening aan 'de gemiddelde mkb'er'.

#### *Persoonlijke dienstverlening en maatwerk*

In de gesprekken is aangegeven dat dienstverlening steeds vaker digitaal of telefonisch wordt aangeboden. De ondernemers gesproken in de focusgroepen geven aan juist een grote meerwaarde te zien in het (fysiek) spreken van een adviseur. Ook lokale partijen geven aan dat het fysiek spreken van ondernemers een aspect is dat meer aandacht verdient.

Een onpersoonlijke benadering (digitaal of via wisselende personen bij klantcontactcentra) wordt door ondernemers als een belemmering voor het oplossen van meer complexe en structurele bedrijfsuitdagingen gezien<sup>34</sup>. Ondernemers hebben behoefte aan vaste contactpersonen met een goed kennisniveau, waarmee ze een vertrouwensband opbouwen. Zonder deze randvoorwaarden is het moeilijk maatwerk te bieden.

Daarnaast constateren we dat maatwerk niet automatisch hoeft te betekenen dat er een nieuwe eerstelijnsvoorziening of loket hoeft te worden opgezet – een 'reflex' die in de praktijk wel plaatsvindt. Zoals in de vorige paragraaf beschreven leidt het doorlopend opzetten van nieuwe toegangspunten tot versnippering van het landschap.

---

<sup>34</sup> Generieke problemen (zoals: ik heb een probleem met de belastingaangifte, er is iets fout gegaan met een subsidieaanvraag et cetera) kan goed via meer onpersoonlijke kanalen opgelost worden.

#### *Stimuleren samenwerken tussen ondernemers*

Naast persoonlijke dienstverlening, geven ondernemers aan dat kennis overnemen en advies krijgen van andere ondernemers een grote meerwaarde heeft. De gesproken ondernemers geven aan dat zij veel leren van de ervaringen en kennis van andere ondernemers. Ondernemers zoeken zelf het contact met andere ondernemers via LinkedIn, events, brancheverenigingen en netwerkorganisaties.

Het faciliteren van netwerken is een onderdeel wat bij een deel van de dienstverleners veelvuldig plaatsvindt, maar wordt bij andere dienstverleners (nog) niet altijd breed ingezet, terwijl ondernemers hier een grote meerwaarde in zien.

### **6.5 Verhouding publieke en private dienstverlening**

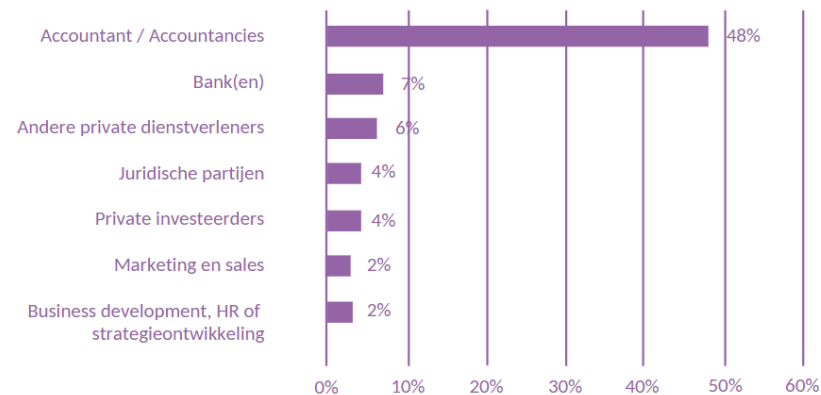
In hoeverre voorziet de markt in een passend aanbod en hoe verhoudt dit zich tot overheidsdienstverlening?

In paragraaf 2.5 hebben we een korte beschrijving gegeven van de verhouding tussen private en publieke dienstverlening, zoals deze beoogd is vanuit het perspectief op de ordening tussen publieke en private activiteiten, waarbij de overheid daar acteert waar op basis van een markttoets is gebleken dat private partijen niet in staat zijn om de informatie of het advies te verstrekken.

Er is sprake van een zeer groot aanbod van verschillende typen dienstverleners die op diverse onderwerpen informatie en advies aanbieden. Ondanks het aanbod, intervenueert de overheid in ruime mate in de markt: daar waar de private dienstverlening niet beschikbaar is of betaalbaar voor een ondernemer, beogen overheden publieke dienstverlening aan te bieden of ervoor te zorgen dat dienstverlening van private partijen betaalbaar wordt gemaakt.



We zien dat mkb'ers bij een aantal van de private dienstverleners een langdurige relatie heeft en de dienstverlener goed kent, zoals de accountant. Deze persoonlijke band, kennis en programma's van private dienstverleners worden gewaardeerd door ondernemers. In de enquête is gevraagd welke private partijen ondernemers betrekken in hun zoektocht naar informatie en advies. 43% van de respondenten geeft aan hun accountant of accountantskantoren te raadplegen. Dit gaat in veel gevallen over Corona-gerelateerde vraagstukken (wat in de periode speelt) – ook worden accountants ook veel geraadpleegd om bij bijvoorbeeld het vernieuwen van bedrijfsvoering. De betrokkenheid van private partijen in PPS-en wordt door ondernemers gewaardeerd: betrokkenheid van private partijen 'opent de deur' naar meer gespecialiseerde dienstverlening die in de private sector te vinden is. We zien wel enkele aandachtspunten in de verhouding publieke en private dienstverlening.



*Figuur 26: Antwoorden op de enquêtevraag: Heeft u naast de dienstverlening van overheidsorganisaties ook gebruik gemaakt van diensten van private partijen?*

### *Transitiethema's*

Het informeren en adviseren van mkb-bedrijven omtrent de transitietheema's (zoals verduurzaming en internationalisering) wordt grotendeels geagendeerd door overheidspartijen.

Marktpartijen spelen hier – in verhouding tot overheidspartijen – nog een beperkte rol in (er zijn wel partijen die zich hierop richten, maar dit is veelal nog een niche). Het is gebruikelijk dat dergelijke ontwikkelingen, die vanuit overheidsbeleid worden gestimuleerd en die voor veel ondernemers nog ver af staan van hun dagelijkse praktijk op deze wijze worden aangejaagd. Op het gebied van digitalisering zijn wel veel private dienstverleners beschikbaar.

### *Terugtrekkende rol banken op financiering en dienstverlening*

In de gevoerde gesprekken ontstaat eenzelfde beeld als in 'De Staat van het MKB 2020' geschetst wordt. Ondernemingen ervaren beperkingen in hun mogelijkheden om bancaire financiering te krijgen. Banken zijn de afgelopen jaren terughoudender geworden met verstrekken van kapitaal, wat een negatieve invloed heeft op de mogelijkheden van bedrijven om te investeren (bijvoorbeeld in R&D).

Daarbij signaleren we een tendens waarbij de informatieverstrekking en advisering vanuit banken afslankt. In de bankensector wordt dit onder andere veroorzaakt door kleiner wordende marges. Ondernemers merken dit op verschillende manieren: er zijn minder fysieke locaties en adviezen van banken worden slechts tegen betaling gegeven.

Accountants, coaches en adviesbureaus leveren advies en informatie, veelal tegen betaling. Dat er kosten zijn verbonden aan advisering of inhuur van diensten werpt met name een drempel op voor kleine ondernemers.



Het stimuleren van toegang tot deze private dienstverlening is ook op regionaal niveau verschillend georganiseerd, zoals bij vouchers (verstrekt door provincies) die ondernemers in de gelegenheid stellen om advies in te kopen, verschillende programma's, inrichting van loketten et cetera. Ook hier is sprake van versnippering en ongelijkheid tussen regio's.

#### *Doorverwijzen vanuit publieke naar private dienstverlening en overlap in het aanbod*

Uit de gesprekken met dienstverleners van overheidsorganisaties ontstaat het beeld dat zij de diensten van private partijen niet altijd scherp op het netvlies hebben. Zonder een hierboven genoemde samenwerking in een PPS of programma is de private dienstverlening een blinde vlek. Dit speelt met name op regionaal en lokaal niveau. Medewerkers van gemeenten, provincies en regionale overheidsprogramma's geven aan dat het gebrek aan zicht op het private aanbod ervoor zorgt dat ondernemers hier niet altijd naar worden doorverwezen (en vice versa). Ook hier is kennis van elkaars aanbod – op zowel strategisch als operationeel niveau - een aandachtspunt.

Daarnaast mogen overheidspartijen beperkt doorverwijzen naar private partijen, ook al is dit in het belang van de ondernemer. Het is bijvoorbeeld de KVK alleen mogelijk om ondernemers door te verwijzen naar overzichten van private dienstverleners, om zo te voorkomen dat partijen bevoordeeld kunnen worden. Dit zorgt er mede voor dat er een knip tussen publieke en private dienstverlening ontstaat. Die knip leidt er ook toe, dat overheidsorganisaties zelf diensten gaan opzetten en uitvoeren die zij ook hadden kunnen inkopen bij private partijen of door middel van de doorverwijzing hadden kunnen ontsluiten. En het eerdergenoemde ontbrekende zicht op wat in de markt voor handen is, versterkt dit. Dit resulteert

soms in een overlap met de markt, maar ook veelal in het niet benutten van marktpartijen.

#### **6.6 Digitaal of fysiek aanbieden van informatie en advies**

Wat zijn de overwegingen van (semi-)overheidsorganisaties bij het digitaal, dan wel fysiek aanbieden van informatie en advies? Er zijn hiervoor verschillende redenen: dienstverlenende partijen kiezen voor digitale middelen als zij een groot bereik willen genereren, maar ook als zij te maken hebben met een te kleine personele capaciteit. Ze kiezen voor fysieke advisering als ze met de ondernemer meer de diepte in willen gaan en maatwerk willen bieden voor specifieke vraagstukken.

Dienstverlenende partijen maken niet altijd een expliciete overweging in deze keuze. Ter illustratie: wanneer er een informatieachterstand bij ondernemers op het thema verduurzaming wordt geconstateerd (ondernemers weten niet welke regelingen beschikbaar zijn voor het verduurzamen van de bedrijfsvoering), kan er worden gekozen om een website op te richten met informatie over verduurzaming. De vraag is in hoeverre ondernemers deze website weten te vinden, wat het bereik is, of ze daadwerkelijk iets met deze informatie doen en of ze zich bewust zijn van het feit dat ze hun eigen bedrijfsvoering kunnen verduurzamen. En de vraag is of andere dienstverlenende partijen in de regio zich bewust zijn van de informatie op deze website.

Ondernemers kenmerken het overgrote deel van de dienstverlening als onpersoonlijk. Dit is niet altijd kwalijk: voor informatievragen zijn digitale middelen of klantencontactcentra een prima manier om dit op te lossen. Tegelijkertijd geven ondernemers aan wel een sterke behoefte te hebben aan fysieke afspraken en persoonlijk contact bij adviesvragen.



Dit heeft een grote meerwaarde: in 'goede gesprekken' met een adviseur of ervaringsdeskundige wordt er meer de diepte ingegaan, worden structurele of latent aanwezige vraagstukken bij de ondernemer geadresseerd en worden ondernemers op dienstverlening gewezen waar zij nog niet bekend mee zijn.

Een persoonlijke aanpak, het aanpakken van structurele vraagstukken en het leveren van maatwerk wordt door ondernemers zeer gewaardeerd. Ondernemers hebben behoefte aan vaste contactpersonen met een goed kennisniveau, waarmee ze een vertrouwensband opbouwen en meer structurele vraagstukken kunnen oppakken.

#### *Proactieve benadering*

Een ander thema dat hieraan relateert, is het proactief benaderen van ondernemers. Digitale middelen hebben veelal een passief karakter: zij worden geraadpleegd op initiatief van de ondernemer. Dienstverlenende partijen geven aan dat het proactief benaderen van ondernemers zeer belangrijk is. Ondernemers zijn zich vaak niet bewust van de beschikbare dienstverlening en weten vaak niet hoe ze vraagstukken in hun bedrijf moeten oplossen.

Op een aantal thema's is het proactief benaderen van ondernemers belangrijk. Zoals in hoofdstuk 3 beschreven, staan de transitieopgaven omtrent verduurzaming, digitalisering en complexere problematiek laag op de prioriteitenlijst van ondernemers. Dit zijn latent aanwezige behoeften, die geactiveerd kunnen worden door een proactieve benadering van mkb-bedrijven.

Daarnaast is het proactief benaderen van bedrijven in zwaar weer teruggekeerd als belangrijk onderwerp. Bedrijven in zwaar weer – en op het randje van faillissement staan – wachten ondanks de druk met het nemen van grote stappen. Het proactief benaderen van deze

ondernemers is belangrijk om de juiste dienstverlening tijdig aan te kunnen bieden.

#### **6.7 Betaalbaarheid**

Ten aanzien van de betaalbaarheid van de informatieverstrekking en advisering, doen we een aantal vaststellingen. Er is geen totaalbeeld van de kosten (en baten) van de informatievoorziening en advisering op landelijk, regionaal of lokaal niveau.

Het totaal van de dienstverlening is ondergebracht bij verschillende partijen en financiering vindt vanuit verschillende partijen plaats. Dit maakt het in kaart brengen van de kosten zeer moeilijk, ook voor partijen die een beleidsmatige of regiefunctie hebben (bijvoorbeeld provincies). Wanneer er nieuwe dienstverlening wordt opgezet wordt er een kostenafweging op casusniveau gemaakt (wat mag deze organisatie kosten?). Een afweging op systeemniveau vindt op regionaal en lokaal niveau maar in beperkte zin plaats, omdat totale kosten en baten van de dienstverlening niet in beeld zijn.

Om de dienstverlening betaalbaar te houden, richten dienstverlenende partijen zich op het versterken van informatievoorziening - in tegenstelling tot advisering. Over het algemeen wordt informatievoorziening middels digitale middelen als kostenefficiënt ervaren en wordt verondersteld dat websites een groot bereik hebben. Zoals in de vorige paragraaf beschreven, kent deze vorm van informatieverstrekking ook nadelen: digitale middelen zijn passief, worden op initiatief van de ondernemer geraadpleegd en leiden tot een meer generieke en minder persoonlijke aanpak. Ondernemers geven aan juist behoefte te hebben aan een meer persoonlijke aanpak, waarbij structurele en latent aanwezige problematiek besproken kan worden en ervaringen van experts en andere ondernemers ingezet kan worden om vraagstukken op te lossen. Dienstverlenende partijen geven aan – enkele uitzondering daargelaten - dat er beperkte middelen beschikbaar zijn voor het





versterken van personele capaciteit en het inzetten van adviseurs en experts.

Vanuit het perspectief van de ondernemers, zien we een verschil tussen kleine en grotere mkb-bedrijven. Grotere mkb-bedrijven hebben meer financiële middelen beschikbaar om extern advies in te huren. Voor kleine mkb-bedrijven is de financiële drempel om extern advies in te huren hoog.

### **6.8 Waar staan dienstverleners over vijf jaar?**

Dienstverleners willen de informatie en advisering op een aantal punten stroomlijnen. Ten eerste willen zij de versnippering tegen gaan. Dit betekent in de praktijk betere onderlinge samenwerking, meer onderlinge uitwisseling van informatie over aanbod van diensten en afstemming over rolverdeling. Het bestaande aanbod dient bestendig te worden, maar moet ook makkelijker te navigeren zijn voor ondernemers en dienstverlenende partijen zelf. Het terugbrengen van het aantal loketten en het centraliseren van de toegang tot de dienstverlening zijn daarbij genoemde wensen.

Ten tweede willen dienstverleners de informatievoorziening en advisering op het gebied van transitiethema's (digitalisering, energietransitie, arbeidsmarkt) versterken. Deze thema's moeten meer uitgedragen worden en hoger op de prioriteitenlijst bij mkb-bedrijven komen. Het verbeteren van de toegang tot advisering is nodig, zodat mkb-bedrijven de bestaande kennis en ervaringen goed kunnen implementeren.

Ten derde willen dienstverleners meer datagestuurd werken. Een terugkerend vraagstuk is dat dienstverleners geen goed beeld hebben van de totale omvang van de doelgroep die ze bedienen (bijvoorbeeld: hoeveel bedrijven zijn er in onze regio die willen groeien en welk percentage van deze bedrijven bereiken we met onze dienstverlening?). Ook is het in kaart brengen van het effect van de eigen dienstverlening moeilijk. Dienstverleners die dit vraagstuk

genoemd hebben (gemeenten, lokale programma's, provincies en brancheorganisaties) wensen op dit punt ondersteund te worden door organisaties die op macro-economisch niveau over veel data beschikken (zoals CBS, SCP en PBL) en informatie kunnen bieden over kenmerken van mkb-ondernemingen op regionaal niveau. Tot slot wensen dienstverleners hun interne 'klantreis' te verbeteren. Met name bij gemeenten is het terugbrengen van het aantal loketten een belangrijk aandachtspunt. De coronapandemie heeft ervoor gezorgd dat dit een issue is wat veel gemeenten al hebben aangepakt. Zij geven aan dat een verdere stroomlijning van de interne routing een belangrijk aandachtspunt blijft.

Gemeenten hebben ten tijde van de coronacrisis hun dienstverlening intern aangepakt. Gemeenten zijn met name in de beginperiode van corona overspoeld met vragen van ondernemers – denk aan vragen over vergunningen, het toepassen van de anderhalve metermaatregel, het beschermen van personeel en het aanvragen van de verschillende financiële steunpakketten. Deze situatie zorgde bij gemeenten voor het besef dat de eigen dienstverlening ook versnipperd was: er waren binnen de gemeentelijke organisatie verschillende loketten, aanspreekpunten en mogelijkheden voor ondernemers om de gemeente te benaderen. Alle gesproken gemeenten geven aan dat deze situatie en dit besef, voor herstructureringen van de eigen dienstverlening heeft gezorgd. Teams, informatie op websites en loketten zijn samengevoegd en gecentraliseerd. De coronacrisis heeft voor de druk en urgentie gezorgd waaronder deze herstructurering heeft kunnen plaatsvinden.

### **6.9 Tussenconclusie**

Er zijn zeer veel dienstverlenende partijen op zowel landelijk, regionaal als lokaal niveau. Het landschap is versnipperd. Deze versnippering heeft een aantal kenmerken:

- een grote hoeveelheid aan partijen die informatie en advisering aanbieden;



- er is sprake van overlap tussen deze diensten;
- er is geen onderscheid tussen eerste- en tweedelijnsdienstverlening, waarmee er veel 'toegangspunten' tot het systeem van dienstverlening zijn;
- er is sprake van regionale verschillen in aanbod en inrichting van de dienstverlening.

Deze versnippering zorgt ervoor dat zowel ondernemers als dienstverleners geen totaaloverzicht hebben van het aanbod van diensten. Dit leidt tot een gebrek aan transparantie, slechte bereikbaarheid en vindbaarheid en niet adequaat doorverwijzen naar bestaande dienstverlening. De onduidelijkheid over rollen (eerste en tweedelijns) draagt niet bij aan de toegankelijkheid van de dienstverlening. Er zijn geen expliciete kaders die sturing geven aan rolverdeling en samenwerking tussen partijen. Er is ook geen overeenstemming over de rolverdeling. Samenwerking in nieuwe initiatieven worden veelal ad-hoc zonder grondige probleemanalyse, analyse van het bestaande veld, en het betrekken van ondernemers opgezet.

Beleidsmatig gaat de meeste aandacht uit naar de top van het mkb of mkb dat actief is in sectoren waar het lokaal en regionaal bestuur de meeste aandacht aan schenkt. Het 'peloton' krijgt beleidsmatig minder aandacht, terwijl hier een grote opgave ligt. Dit vertaalt zich naar een vernauwing van dienstverlening, die zicht richt op de top van mkb-bedrijven. De vernauwing van de dienstverlening vertaalt zich ook enigszins in het aanbod van meer informatie omdat die meer betaalbaar is dan advies. Bij uitvoerende partijen is vaak beperkt (extra) budget voor personeel en inzet van adviseurs en experts.

Ondernemers hebben behoefte aan vaste contactpersonen met een goed kennisniveau, waarmee ze een vertrouwensband opbouwen. Zonder deze randvoorwaarden is het moeilijk maatwerk te bieden. Er is een goede toegang tot digitale informatievoorziening en online tools, maar een persoonlijk gesprek met experts en

ervaringsdeskundigen is zeer belangrijk voor de aanpak van structurele uitdagingen in een bedrijf.

Naast (semi-)publieke dienstverlening is er een groot aanbod van private dienstverleners, bestaande uit banken, accountants, adviesbureaus, coaches et cetera. Voor het agenderen van de transitiethema's zijn (semi-)overheidspartijen de belangrijkste partijen, maar voor de uitvoering zijn ook de marktpartijen geëquipeerd. Er is sprake van een tendens waarin banken zich terugtrekken, en hun diensten aan het mkb afslanken. Er is ook sprake van een knip tussen (semi-)publieke en private dienstverleners; zij hebben veelal een beperkt zicht op elkaars aanbod en weten elkaar in het doorverwijzen van ondernemers niet altijd te vinden.



## DEEL 3 – Het mkb-landschap voor dienstverlening!

In dit deel worden de volgende deelvragen beantwoord:

### C. Aansluiting vraag en aanbod

7. In hoeverre sluit de behoeften van mkb-ondernemers aan op de beschikbare ondersteuning vanuit (semi)overheidsinstellingen?
8. In hoeverre heeft de informatie en advisering geleid tot beantwoording van de hulpvraag?
9. Wat is er nodig vanuit het perspectief van ondernemers om het aanbod te versterken?

### D. Versterken samenwerking

10. Welke kansen, dan wel knelpunten zien (semi)overheidsorganisaties en belangenorganisaties van ondernemers om de samenwerking te versterken?
11. Hoe kan de samenwerking tussen de (semi)overheidsorganisaties het beste worden opgezet?
  - a. In hoeverre klopt de veronderstelling dat de samenwerking thematisch dient te worden opgezet?
  - b. Welke thema's zijn vanuit de optiek van ondernemers urgent om mee te starten?



## 7 Wat gaat goed en waar is ruimte voor verbetering?

### 7.1 Inleiding

In de hoofdstukken hiervoor zijn de behoefte van ondernemers, hun zoektocht en het aanbod van dienstverlenende partijen in kaart gebracht. In dit hoofdstuk komen deze zaken bij elkaar en wordt de match tussen vraag en aanbod beschreven en gaan we in op de onderlinge samenwerking tussen dienstverleners.

In 7.2 worden de inzichten op het niveau van individuele ondernemers behandeld. We beschrijven de behoeften van ondernemers, de beantwoording van de hulpvraag en verbeteringen vanuit het perspectief van de ondernemer (vraag 8 en 9). In 7.3 beschrijven we de match tussen vraag en aanbod op systeemniveau (vraag 7) en geven we de kansen en knelpunten voor een versterking van de samenwerking weer (vraag 10 en 11).

In de beantwoording van deze vragen maken wij onderscheid tussen de individuele informatie- en adviesbehoefte van de ondernemer en het gehele systeem van (publieke) dienstverleners dat informatie en advies aanbiedt aan mkb'ers.

### 7.2 Niveau van de ondernemer: behoeften, beantwoording hulpvraag en versterken van het aanbod

#### 7.2.1 Behoeften van ondernemers

Het mkb is een zeer diverse groep: elke ondernemer heeft eigen behoeften en voorkeuren. Maar op basis van de gesprekken met ondernemers, enquête en opgehaalde informatie zien we wel enkele gedeelde behoeften die vrijwel andere ondernemers delen.

Mkb-ondernemingen hebben behoefte aan:

- een transparant systeem van dienstverlening, dat overzichtelijk, minder complex en makkelijker te navigeren is;
- toegang tot heldere informatie voor minder complexe en generieke vraagstukken;
- toegang tot advies voor complexe en maatwerkvraagstukken;
- persoonlijk contact met adviseurs, andere ondernemers, ervaringsdeskundigen die ondernemers vertrouwen;
- een proactieve en integrale benadering voor lange termijnvraagstukken;
- goede en snelle doorverwijzing naar de juiste dienstverleners;
- een goede samenwerking tussen dienstverleners met kennis van elkaars aanbod.

In de enquête en gesprekken met ondernemers komt steeds het beeld naar voren: 'uiteindelijk heb ik mijn weg wel weten te vinden, maar het kost veel moeite en tijd.' Zoals eerder beschreven geeft bijna driekwart van de enquête-respondenten aan geholpen te zijn, maar toch geven ze het totaal van dienstverlening een 6,1. Dit verschil valt ons inziens te verklaren door de moeite die ondernemers moeten doen om een antwoord te vinden. Respondenten die aangeven dat ze gemakkelijk een antwoord op hun hulpvraag hebben gekregen, geven ook een hoger rapportcijfer voor de dienstverlening.

#### 7.2.2 Beantwoording van de hulpvraag

##### Wat gaat er goed?

Op basis van de enquêteresultaten concluderen we dat het grootste deel van de ondernemersvragen wordt opgelost. 37% van de respondenten geeft aan dat de hulpvraag volledig is opgelost. 25% van de respondenten geeft aan de hulpvraag deels is opgelost. 11% verwacht dat de hulpvraag in de toekomst wordt opgelost. Dit is

gezamenlijk 73% van de respondenten. Slechts 8% van de respondenten geeft aan geen antwoord op de hulpvraag hebben gehad en ook niet te verwachten.

#### *Informatie*

De kwaliteit van de informatie die wordt geleverd wordt door het grootste deel van de ondernemers positief beoordeeld. 50% van de ondernemers geeft aan dat de informatie (zeer) goed aansloot bij de hulpvraag, nog eens 30% geeft aan dat dit enigszins het geval was.

#### *Advies*

Voor advies geeft driekwart van de ondervraagde ondernemers aan dat het verkregen advies goed aansloot bij de hulpvraag en dat zij door het advies verder zijn gekomen in het oplossen van hun hulpvraag. De kwaliteit van advies wordt beter gewaardeerd dan de informatie. Een verklaring hiervan is te geven doordat advies vaak gericht is op de persoonlijke situatie en daardoor beter aansluit bij de vraag van de ondernemer.

#### **Wat zijn knelpunten?**

Over het algemeen geven ondernemers aan dat de vindbaarheid van informatie en advies een knelpunt is waardoor het proces wordt vertraagd en ondernemers veel moeite moeten doen om een antwoord te vinden. De waardering voor het systeem van dienstverlening is gemiddeld een 6,1 en hangt sterk samen met de moeite die ondernemers moeten doen om een antwoord te vinden<sup>35</sup>.

Daarnaast zien we specifiek op informatie en advies de volgende knelpunten:

#### *Informatie*

In de zoektocht naar de juiste informatie moesten ondernemers vaak meerdere bronnen raadplegen. Slechts 9% geeft aan dat ze in een keer de juiste informatie hebben ontvangen. Over de kwaliteit van doorverwijzingen naar andere organisaties zijn ondernemers eveneens minder tevreden. Daar gaat vaak meer tijd in zitten dan gewenst. Meer dan de helft van de ondernemers geeft aan dat het veel tijd kost om de juiste informatie te vinden. Op een aantal thema's zijn geen duidelijke 'aanspreekpunten' waar het logisch is om de klantreis te starten.

#### *Advies*

Ook bij advies wordt de doorverwijzing en samenwerking tussen organisaties als verbeterpunt gezien. Er vindt niet altijd een warme overdracht plaats tussen partijen als er wordt doorverwezen. Slechts 20% van de ondervraagde ondernemers waardeerde de samenwerking tussen de partijen als positief.

#### **7.2.3 Nodig voor versterking van het aanbod**

Wat is er nu vanuit het perspectief van ondernemers nodig om het aanbod te versterken?

Belangrijkste knelpunt voor ondernemers is de complexiteit en versnippering van de dienstverlening, en de moeite die zij moeten doen om het systeem van dienstverlening te navigeren.

Mkb'ers geven aan dat snel in contact komen met de juiste organisatie voor informatie of advies cruciaal is om tijdige en goede beslissingen te maken. Het systeem van dienstverlening moet transparanter en makkelijker te navigeren worden, waarbij dienstverlenende partijen goed en snel kunnen doorverwijzen naar elkaars diensten. Het vergroten van de transparantie en reduceren



<sup>35</sup> In paragraaf 6.4 wordt de samenhang tussen waardering en moeite beschreven.

van de complexiteit van het systeem van dienstverlening is daarom belangrijk om het aanbod te versterken. Goede en snelle doorverwijzing en een verbeterde samenwerking tussen dienstverlenende partij.

Dit geldt voor alle onderzochte thema's en segmenten: een ondernemer in zwaar weer moet snel bij de juiste adviezen komen om tijdige beslissingen te kunnen maken; een ondernemer die wil groeien moet niet door een langdurige zoektocht naar informatie voor investeringen/personeel hierin belemmerd worden. Daarbij is het van belang dat dit systeem van dienstverlening zich niet alleen richt op koplopers, maar dat er voor het brede mkb een goede basisinfrastructuur aan dienstverlening beschikbaar is.

### 7.3 Systeemniveau: match tussen vraag en aanbod en versterken samenwerking

Om de samenwerking tussen verschillende organisaties te beoordelen helpt het om het geheel aan dienstverlening als één systeem te zien.

Met het 'systeem' bedoelen we het geheel van alle organisaties die informatie en advies aanbieden aan mkb-ondernemingen. Een systeembenadering wordt in de organisatiewetenschappen gebruikt om interactie, samenhang en samenwerking tussen verschillende organisaties die eenzelfde doel nastreven te beoordelen. Een goed functionerend systeem kent samenhang en ordening van de verschillende actoren, evenals een gezamenlijke visie op de samenwerking.

#### 7.3.1 Aansluiting aanbod bij behoefte van de ondernemer

Wat heeft dit voor gevolgen voor de aansluiting tussen aanbod van diensten en behoeften van ondernemers? Om te beoordelen in hoeverre in de behoefte van ondernemers wordt voorzien, zijn de bevindingen uit de vorige hoofdstukken op en rij gezet. We maken

hierbij onderscheid tussen elementen waar de aansluiting reeds goed is en waar nog knelpunten zitten.

#### Wat gaat er goed?

- Het grootste deel van de mkb-ondernemingen wordt na informeren en advisering – uiteindelijk – geholpen met hun hulpvraag. 73% van de respondenten van de enquête geeft aan na informeren en advisering geholpen te zijn.
- Er is zeer veel informatie beschikbaar en te raadplegen via verschillende websites. De toegankelijkheid en kwaliteit van de informatie wordt positief beoordeeld.
- Ondernemers kunnen in Nederland gebruik maken van een groot aanbod van (semi-)publieke en private partijen die advies geven aan mkb-ondernemingen.
- Op het gebied van de thema's financieren, personeel, wet- en regelgeving en innovatie en R&D is de klantreis duidelijk waardoor ondernemers sneller antwoord op de vragen krijgen.
- Er is geen sprake van grote lacunes in de dienstverlening (zie ook 6.4.3); informatie en advies is op alle thema's beschikbaar voor verschillende soorten mkb-ondernemingen.
- De dienstverlening voor korte-termijnvraagstukken wordt over het algemeen als goed beoordeeld.
- De coronacrisis en de nieuwe (nood)regelingen die beschikbaar moesten komen voor ondernemers hebben bij partijen gezorgd voor een stroomlijning van de dienstverlening. De urgentie en grote toestroom van ondernemersvragen heeft ervoor gezorgd dat dienstverlenende partijen hun eigen informatievoorziening en advisering kritisch onder de loep hebben genomen en hebben geherstructureerd. De dienstverlening is eveneens meer vraag-gestuurd geworden.

#### Waar zitten knelpunten?

In de match tussen vraag en aanbod komt een aantal knelpunten naar boven waar het aanbod minder goed aansluit op de vraag.



### 1. Versnippering van dienstverlening

Het belangrijkste knelpunt is de versnippering van dienstverlening.

Dat uit zich op een aantal manieren:

- Er is sprake van een grote hoeveelheid aan partijen die informatie en advies aanbieden. Afhankelijk van de hulpbehoefte van de ondernemer, de geografische locatie waar de ondernemer gevestigd is en de soort ondernemer kan deze bij verschillende organisaties aankloppen en is dienstverlening verschillend waardoor het systeem voor de ondernemer onoverzichtelijk is.
- De versnippering zorgt ervoor dat het totaal aan dienstverlening voor de ondernemer complex, niet transparant en moeilijk te navigeren is. Uit de enquête blijkt dat uiteindelijk de hulpvraag van 73% van de respondenten beantwoord is – tegelijkertijd zijn er meer dan 50% van de respondenten die niet direct bij de juiste organisatie aanklopten, en doorverwezen moesten worden naar de juiste dienstverlener.
- Dienstverleners worden zelf ook geconfronteerd met de versnippering: door de complexiteit en gebrekkige transparantie hebben deze organisaties ook geen totaaloverzicht van het aanbod van informatie en advies. Dit bemoeilijkt het adequaat doorverwijzen of het adviseren van de ondernemer.
- Op regionaal niveau kan er gesproken worden van wildgroei van dienstverlening. Het totaalaanbod van de dienstverlening op regionaal niveau is al zeer uitgebreid (met allerlei verschillende loketten, programma's, websites, informatiepunten et cetera) en nog steeds worden er nieuwe initiatieven en organisaties toegevoegd aan het landschap.
- De versnippering van initiatieven leidt ertoe dat er ongelijkheid ontstaat tussen regio's. Grotere gemeenten hebben meer geld en mogelijkheden voor het stimuleren van ondernemers. Voor kleinere gemeenten blijft dat vaak beperkt tot dienstverlening op gebied van vergunningen en dergelijke. Hierdoor ontstaat de situatie waarin ondernemers, afhankelijk van de regio waar ze actief zijn, niet dezelfde dienstverlening kunnen krijgen. Deze regionale verschillen ontstaan ook doordat er door overheden

ingespeeld wordt op regionale speerpunten, maar voor thema's die landelijk relevant zijn zorgt het ook voor ongelijke kansen en mogelijkheden.

### 2. Het aanpakken van lange termijn en complexe ondernemersvraagstukken

Op het gebied van structurele en complexe vraagstukken is een mismatch tussen vraag en aanbod:

- Ondernemers geven juist aan dat lange termijn en complexe vraagstukken onderaan de prioriteitenlijst staan: 'urgent things drive out important things'. Er is een latente behoefte om deze vraagstukken aan te pakken, maar ondernemers komen hier door 'de waan van de dag' niet aan toe.
- Ondernemers geven aan behoefte te hebben aan persoonlijk contact (zoals gesprekken met adviseurs, andere ondernemers die eenzelfde soort vraagstuk hebben, uitwisselen van kennis in netwerken etc.) om structurele en complexe vraagstukken aan te pakken. Ondernemers hebben behoefte aan vaste contactpersonen met een goed kennisniveau, waarmee ze een vertrouwensband opbouwen. Dit terwijl een deel van de dienstverlening als onpersoonlijk of bureaucratisch wordt ervaren.
- De dienstverlening die er is op deze thema's richt zich (nog) op het digitaal ontsluiten van informatie (websites, social media etc.) of vindt via klantcontactcentra plaats. Het verstrekken van alleen informatie over een dergelijk vraagstuk is vaak niet voldoende om hiermee aan de slag te gaan. Ondernemers hebben behoefte aan advies, maar dat is nog beperkt ingevuld.

### 3. De kopgroep of het peloton?

- In de praktijk zien we veel beleid, interventies en dienstverlening gericht op de top van het mkb, zoals innovatieve bedrijven of sectoren die voor regio's belangrijk zijn. Inzet op het brede mkb, zoals dit in onder andere Drenthe en Overijssel wel beleid is, is daaraan nog vaak ondergeschikt. Het is belangrijk dat de



basisinfrastructuur voor 'de gemiddelde mkb'er' ook toegankelijk, betaalbaar, transparant en makkelijk te navigeren is.

### 7.3.2 Versterken samenwerking

#### *Kansen voor versterkte samenwerking*

Stakeholders herkennen dat de dienstverlening aan het mkb knelpunten heeft en zijn gemotiveerd om te werken aan een beter functionerende dienstverlening.

Iedere dienstverlenende organisaties heeft een eigen belang en wordt ook (veelal door de subsidiërende en/of opdracht gevende overheden) afgerekend op het eigen, individuele succes. Daarnaast hebben de diverse overheden ook het belang om het gehele systeem te laten werken. Die belangen komen nog niet altijd overeen.

Dienstverlenende partijen moeten zich goed realiseren dat zij een schakel in een groter systeem van dienstverlening zijn. Kennis van elkaars aanbod, afstemming tussen dienstverleners en over het belang van de eigen organisatie heen stappen is daarmee zeer belangrijk.

Mogelijkheden die in het onderzoek naar voren zijn gekomen om de onderlinge samenwerking te versterken, bestaan uit:

- Betere afstemmen tussen landelijk en regionaal niveau om de (regionale) versnippering tegen te gaan en overeenstemming in rolverdeling tussen partijen te krijgen;
- Betere uitwisseling tussen organisaties waardoor de meest passende partij de dienstverlening kan aanbieden;
- het vereenvoudigen van de toegang tot het systeem;
- het versterken van de kennis van private en (semi-)publieke dienstverleners, zodat zij elkaar beter weten te vinden en het verbreden van de mogelijkheden om vanuit (semi-)publieke

organisaties om naar private organisaties door te kunnen verwijzen;

- het toepassen van macrodoelmatigheidstoetsen en/of duidelijke voorwaarden voor nieuwe dienstverlening om versnippering tegen te gaan en tevens geen overlap tussen private en publieke initiatieven te laten ontstaan;
- betere inzet en uitwisseling van data (over kenmerken van mkb-ondernemers, verschillende doelgroepen, bereik en effecten van de inzet van informatie en advies).

#### *Hoe kan samenwerking het best worden opgezet?*

Om samenwerking tussen alle (semi)publieke dienstverleners goed te organiseren is er aantal randvoorwaarden:

- Belangrijke randvoorwaarde is dat er vanuit het perspectief van de ondernemer naar het systeem wordt gekeken: voor de ondernemer moet het systeem transparant en makkelijk te navigeren zijn en aansluiten bij de vraag. Dit kan door grondige probleemanalyse, het betrekken van ondernemers (wat is eigenlijk de echte behoefte van ondernemers? Delen zij dezelfde zorgen die wij nu hebben?). Uiteindelijk moeten dergelijke oplossingen ertoe leiden dat er gewerkt kan worden volgens het 'no wrong door' principe waarbij een ondernemer altijd op de goede plek komt, ongeacht waar hij/zij als eerst aanklopt.
- Opzetten van een duidelijk kader dat aangeeft welke rollen partijen hebben. Dat zorgt voor duidelijke overeenstemming tussen partijen wat de rolverdeling precies is. Dit is vooral belangrijk tussen organisaties die op verschillend niveau (landelijk, regionaal, lokaal, publiek en privaat) opereren op dezelfde thema's.
- Toetsen van macrodoelmatigheid wanneer nieuwe vraagstukken worden gesignaleerd. Door analyse van bestaande organisaties (welke publieke of private partijen leveren al diensten of kunnen deze leveren en hoe verhoudt een nieuwe dienst zich tot deze partijen?) wordt te veel overlap voorkomen.





- het toepassen van markttoetsen, waarbij bekeken wordt of (beoogde of nieuw op te zetten) dienstverlening niet al door marktpartijen wordt uitgevoerd.

#### *Thematische focus of niet?*

De veronderstelling dat de samenwerking thematisch moet worden opgezet klopt in beperkte mate. Thema's zijn een in potentie een eenduidige manier om het systeem te structureren.

Echter, bij veel ondernemersvraagstukken spelen verschillende thema's tegelijkertijd. Ondernemers 'denken' niet in duidelijk afgebakende thematiek. Het is zeer belangrijk dat het systeem rekenschap geeft aan deze samenhang van verschillende vraagstukken en zich daarop inricht. De vraag achter de vraag achterhalen is cruciaal om goede dienstverlening aan te kunnen bieden aan de ondernemer. Hiervoor is persoonlijk contact belangrijk. Om goede doorverwijzing mogelijk te maken is het van belang dat de eerste contactpersoon waar de ondernemer terecht komt kennis heeft van het aanbod in het landschap, zodat er adequaat doorverwezen kan worden naar de juiste dienstverlener.

In onze optiek kan generieke informatie omtrent de thema's goed themagewijs worden uiteengezet. Als het gaat om advies, is er een persoonlijke, meer proactieve en integrale aanpak nodig. Het is daarom juist van belang om op het gebied van advies de samenwerking over thema's heen te organiseren zodat doorverwijzing effectief en efficiënt kan plaatsvinden en de mkb'er optimaal al de vragen beantwoord krijgt.

#### *Thema's om mee te starten*

In het onderzoek komt naar voren dat dienstverlening op de 'nieuwere' beleidsthema's internationalisering, zwaar weer of vernieuwen van de bedrijfsvoering (met daarbinnen o.a.

verduurzaming en digitalisering) minder ontwikkeld is qua dienstverlening. Bij het opzetten van een nieuw model van samenwerking kunnen deze thema's dienen als voorbeeld omdat het systeem voor een deel nog moet worden ingericht. Implementatie kan daarmee effectiever plaatsvinden. Daarnaast zijn het thema's die van zichzelf vaak multidisciplinair zijn en vragen om een andere aanpak dan tot nu toe gebruikelijk is waarbij het perspectief van de ondernemer leidend is en niet het aanbod.

### **7.4 Bouwstenen voor de toekomst**

In deze paragraaf blikken we terug op de centrale onderzoeksvraag en zetten we aanknopingspunten voor de toekomst uiteen. De centrale onderzoeksvraag is:

*Hoe kan de samenwerking tussen (semi-)overheidsorganisaties zodanig versterkt worden, dat ondernemers sneller en gerichter toegang krijgen tot informatie en advies, opdat ze geholpen worden om tijdig beslissingen te nemen om hun bedrijf gezond te houden, weer gezond te maken dan wel indien nodig tijdig te stoppen?*

De beantwoording van deze hoofdvraag vindt plaats in het advies dat het Comité geeft. In deze paragraaf geven we thematisch enkele aanknopingspunten weer. De aanknopingspunten worden voorgelegd aan stakeholders in de tweede fase van dit proces (de rondetafelgesprekken), waarna de input van stakeholders wordt meegenomen in het advies van het Comité.

#### **7.4.1 Coördinatie, regie en onderlinge samenwerking**

Het grote en versnipperde aanbod maakt het totaal aan dienstverlening moeilijk te navigeren. Zowel ondernemers als (semi)overheidsorganisaties (die ondernemers doorverwijzen) hebben geen totaaloverzicht van de dienstverlening en het aanbod van diensten en moeite om dit te navigeren. Zoals beschreven in



paragraaf 6.4.2 zijn er verschillende publieke organisaties die – los van elkaar – nieuwe diensten opzetten en deze niet of beperkt toetsen aan de bestaande dienstverlening en het perspectief van de ondernemer. Dit werkt de versnippering in de hand en maakt het geheel aan dienstverlening steeds minder transparant.

Uit het onderzoek blijkt dat het geheel van dienstverlening nog niet functioneert als een systeem waarin sprake is van samenhang en logische ordening. Partijen hebben verschillende perspectieven over de rolverdeling: wie zou wat moeten oppakken en op welke wijze invulling geven aan de dienstverlening? Onderlinge samenwerking (op het gebied van doorverwijzing, kennis van elkaars diensten en doorverwijzing van en naar private partijen) zijn belangrijke aandachtspunten. Een treffend voorbeeld daarin is de rolverdeling in eerste- en tweedelijns dienstverlening, wat geen invulling is vanuit de Rijksoverheid, maar wat door veel regio's wel zo wordt gezien. Dienstverleners en stakeholders in het systeem hebben behoefte aan duidelijke kaders zodat duidelijk is wie wat oppakt en wie waar verantwoordelijk voor is. Dit voorkomt ook dat overheden en de door hun gesubsidieerde organisaties activiteiten uitvoeren die ook beschikbaar zijn via marktpartijen.

Om versnippering en beperkte transparantie tegen te gaan, zien we een aanknopingspunt op het gebied van afstemming en het coördineren van dienstverlening, zodat er meer samenhang in de dienstverlening ontstaat. Afstemming en coördinatie zou bij moeten dragen aan de volgende doelen:

- Het overzichtelijker en transparanter maken van het landschap van dienstverlening;
- Het niet verder laten toenemen, dan wel reduceren van het aantal toegangspunten tot het systeem van dienstverlening;
- Het landelijke dekkend maken van dienstverlening op het gebied van de transitiethema's;

- Het tegengaan van regionale verschillen in dienstverlening op de transitiethema's;
- Het afstemmen en vastleggen van rolverdeling tussen dienstverlenende partijen, waaronder een goede duiding van de activiteiten door marktpartijen;
- Het versterken van persoonlijke en integrale advisering op transitiethema's en complexe ondernemersvraagstukken (zie ook volgende paragraaf)

Er zijn verschillende middelen en mogelijkheden om deze doelen te behalen. Enkele suggesties zijn:

- Het ontwikkelen van overzichtsdokumentten van dienstverlening en deze verspreiden onder medewerkers van dienstverlenende partijen en eventueel ondernemers;
- Het toepassen van macrodoelmatigheidstoetsen bij opzetten van nieuwe initiatieven (zowel van overheden zelf, als door de organisaties die in opdracht of met subsidie van de overheden informatie en advies bieden);
- Het ontwikkelen van (strategische) kaders waarin bestaande dienstverlening op regionaal niveau wordt geïnventariseerd, rolverdeling tussen partijen wordt vastgelegd en eisen ten aanzien van dienstverlening op het gebied (zowel voor de basisinfrastructuur als transitiethema's) worden gesteld;
- Wanneer partijen (zoals provincies) lokale initiatieven meefinancieren, kunnen zij eisen stellen of samenwerking tussen bestaande partijen stimuleren op gebied van het beperken van het aantal nieuwe toegangspunten, versterken van persoonlijke en integrale dienstverlening, het betrekken van ondernemers in de ontwikkeling van nieuwe dienstverlening etc.

Het Coronaloket is een voorbeeld waar vereenvoudiging van de toegang in combinatie met duidelijke regie mede heeft gezorgd voor goed functionerende dienstverlening. Er is één duidelijk aanspreekpunt voor ondernemers, die ook ingericht is op basis van de



vraag van ondernemers. Ook de samenwerking tussen organisaties verliep goed. Welke partij(en) deze regie- en coördinatiefunctie op zich nemen en de wijze waarop dit wordt ingevuld zal in het vervolgtraject moeten worden beantwoord.

#### **7.4.2 Vindbaarheid en bereikbaarheid**

We zien ook belangrijke aanknopingspunten op de vindbaarheid en bereikbaarheid van dienstverlening, met name op het gebied van de transitithema's (digitalisering, verduurzaming en het toekomst-gereedmaken van ondernemingen) en complexe ondernemersvraagstukken.

Uitgangspunt dient te zijn dat thema's van landelijk belang ook op landelijk niveau worden georganiseerd en dat er een basisniveau van informatie en advies voor elke ondernemer in elke regio beschikbaar moet zijn.

Dit betekent niet automatisch dat er een landelijke partij moet zijn die dit uitvoert, maar er coördinatie en regie wordt gevoerd.

Dienstverlening op transitithema's en complexe ondernemersvraagstukken dienen landelijk dekkend en voor elke ondernemer toegankelijk te zijn, waarbij regionale verschillen er niet voor moeten kunnen zorgen dat bedrijven in de ene gemeente een beperkte(re) toegang hebben tot dienstverleningspartijen op deze thema's dan bedrijven in een andere gemeente. Het basisniveau moet staan en lokale overheden kunnen boven op dit basisniveau accenten, speerpunten en intensievere dienstverlening inrichten.

Daarnaast is het van belang de proactieve, persoonlijke en integrale dienstverlening te versterken. Informatievragen worden vaak online opgezocht of via (telefonisch) contact met organisaties. Adviesvragen vragen om meer persoonlijk contact en een maatwerk aanpak. Hierin zit ook de volgordelijkheid dat men vaak starten met het zoeken naar

informatie en indien dat de vraag niet beantwoord een adviesbehoefte ontstaat.

Zoals eerder beschreven is het voor ondernemers van belang dat latent aanwezige behoeften zoals complexe ondernemersvraagstukken geactiveerd worden. Ook is het belangrijk dat ondernemers tijdig beslissingen maken over het gezond houden, gezond maken dan wel stoppen van de onderneming. We maken op dat voor moeilijke beslissingen het voor ondernemers belangrijk is dat zij hier juist advies op krijgen (in plaats van alleen informatievoorziening) en dat zij ook proactief benaderd worden. Om de uitdagingen in het mkb, transitithema's en complexe ondernemersvraagstukken het hoofd te bieden, dient proactieve, persoonlijke en integrale dienstverlening gestimuleerd te worden.

#### *Afsluitend*

Met het onderzoek, waarbij we zeer veel verschillende dienstverleners en ondernemers hebben gesproken, zien we een grote mate van betrokkenheid en een wens om dienstverlening zo optimaal in te richten. De basis staat, maar een verdere optimalisering en bijschaving is nodig om ook in de toekomst mkb ondernemingen zo goed mogelijk te ondersteunen. We hebben een systeem aangetroffen waarbij er veel verschillende ideeën en perspectieven zijn op hoe de dienstverlening zou ingericht kunnen worden. Als hier de juiste richting aan gegeven wordt, verwachten we dat veel kansen zijn om advies en informatievoorziening voor het mkb naar een volgend niveau te brengen.



## Bijlage 1 Definities

Hieronder volgen definities en toelichtingen op terugkerende begrippen.

### **Collectief samenwerkingsverband van zzp'ers**

Zzp'ers die in collectieve samenwerkingsverbanden opereren en wiens inkomen dan wel omzet primair gegenereerd wordt door de activiteit in deze collectieve samenwerkingsverbanden.

### **Klantreis**

Het pad dat een onderneming aflegt om uiteindelijk een antwoord te krijgen op een hulpvraag.

### **Dienstverlening**

Het informeren, adviseren en eventueel doorverwijzen van ondernemingen. Ondersteuning (in programma's of financierings- of begeleidingstrajecten) valt hierbuiten.

### **Eerstelijns dienstverlening**

Dienstverlening waarbij beperkt advies wordt gegeven of wordt doorverwezen.

### **Mkb-onderneming**

Onderneming volgens de definitie gehanteerd door het CBS en RVO. Kent maximaal 250 werknemers en een maximale jaaromzet van € 250 mln. Zie [deze](#) link voor een verdere specificering.

### **Private dienstverlening**

Het informeren, adviseren en eventueel doorverwijzen van ondernemingen door private organisaties (zoals accountants, banken, adviseurs, et cetera). Zij dienen bij hun dienstverlening zowel een maatschappelijk als eigenbelang en vragen veelal een financiële vergoeding van de afnemer voor de geleverde diensten.

### **Publieke dienstverlening**

Het informeren, adviseren en eventueel doorverwijzen van ondernemingen door publieke organisaties (zoals (semi-) overheidsorganisaties en non-profit) die het collectief belang dienen.

### **Tweedelijns dienstverlening**

Dienstverleners die zelf (gespecialiseerde) advies en informatie aanbieden.

### **Zzp'er**

Volgens de [CBS](#)-definitie: Een persoon die arbeid verricht voor eigen rekening of risico

- in een eigen bedrijf of praktijk (zelfstandig ondernemer), of
- als directeur-grotaandeelhouder (dga), of
- als overige zelfstandige (bijvoorbeeld in een zelfstandig uitgeoefend beroep), én
- die daarbij geen personeel in dienst heeft.



## Bijlage 2 Onderzoeksvragen

### Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidt:

*Hoe kan de samenwerking tussen (semi-)overheidsorganisaties zodanig versterkt worden, dat ondernemers sneller en gericht toegang krijgen tot informatie en advies, opdat ze geholpen worden om tijdig beslissingen te nemen om hun bedrijf gezond te houden, weer gezond te maken dan wel indien nodig tijdig te stoppen?*

### Deelvragen

De centrale onderzoeksvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

#### A. Vraag: Perspectief en behoeften mkb

1. Wanneer en hoe gaan de mkb-ondernemers met een informatie- of adviesvraag over hun bedrijfsvoering op zoek naar informatie en/of dienstverlening?
  - a. Zijn er verschillen tussen sectoren, typen ondernemers en typen vraagstukken?
2. Wat is vanuit mkb-ondernemers nodig om snel en gericht informatie en advies voor hun bedrijfsvoering te krijgen van (semi)overheidsorganisatie(s)?
  - a. Hoe kunnen zij het best worden bereikt (fysiek/digitaal, nationaal/regionaal/lokaal)?
  - b. Zijn er verschillen tussen sectoren, typen ondernemers en typen vraagstukken?

#### B. Aanbod: informatie en ondersteuning

3. Welke (semi)overheidsorganisaties zijn er momenteel en zijn er nodig om snel en gericht informatie en advies voor hun bedrijfsvoering te krijgen van (semi)overheidsorganisatie(s)?
  - a. In hoeverre is er sprake van overlap, dan wel gaten in deze dienstverlening?
  - b. In hoeverre voorziet de markt in een passend aanbod voor het mkb, en hoe verhoudt zich dit tot de overheidsdienstverlening?
4. Wat zijn de overwegingen van (semi)overheidsorganisaties bij het digitaal, dan wel fysiek aanbieden van informatie en advies?
5. Wat doen (semi)overheidsorganisaties om ervoor te zorgen dat de informatieverstrekking en advisering aan deze doelgroep betaalbaar blijft, zowel voor ondernemers als voor de partijen zelf?
6. Waar willen (semi)overheidsorganisaties en belangenorganisaties van ondernemers over vijf jaar staan?

#### C. Aansluiting vraag en aanbod

7. In hoeverre sluit de behoeften van mkb-ondernemers aan op de beschikbare ondersteuning vanuit (semi)overheidsinstellingen?
8. In hoeverre heeft de informatie en advisering geleid tot beantwoording van de hulpvraag?
9. Wat is er nodig vanuit het perspectief van ondernemers om het aanbod te versterken?



#### D. Versterken samenwerking

10. Welke kansen, dan wel knelpunten zien (semi)overheidsorganisaties en belangenorganisaties van ondernemers om de samenwerking te versterken?
11. Hoe kan de samenwerking tussen de (semi)overheidsorganisaties het beste worden opgezet?
  - a. In hoeverre klopt de veronderstelling dat de samenwerking thematisch dient te worden opgezet?
  - b. Welke thema's zijn vanuit de optiek van ondernemers urgent om mee te starten?



## Bijlage 3 Beschrijving dienstverlenende organisaties

In deze bijlage beschrijven we de volgende typen dienstverleners:

- overheidsorganisaties op landelijk, regionaal en lokaal niveau;
- landelijke semipublieke dienstverlening en non-profit organisaties;
- vertegenwoordiging mkb;
- private dienstverleners;
- arbeidsmarkt;
- beleids- en regiefunctie.

*Overheidsorganisaties op landelijk, regionaal en lokaal niveau*

De volgende tabel geeft een overzicht van dienstverlenende overheidsorganisaties, waarbij deze zijn uitgesplitst naar het geografische niveau waarop ze actief zijn.

Op landelijk niveau zijn een aantal partijen actief die informatie en advies leveren waarvan de belangrijkste: KVK, RVO, ROM's, UWV en Belastingdienst.

De KVK is een belangrijk aanspreekpunt voor ondernemers en levert op veel verschillende onderwerpen informatie en advies. Het Ondernemersplein van de KVK is een centrale plek waar een overzicht van diensten wordt weergegeven.

Ondernemers kunnen bij RVO terecht voor vragen over subsidies en advies op het gebied van duurzaam, agrarisch, innovatief en internationaal ondernemen.

ROM's zijn gericht op dienstverlening aan innovatief mkb, met name startups en scaleups. Vanuit UWV richt de dienstverlening zich op

personeel en wet- en regelgeving op dit thema. De Belastingdienst verstrekt informatie en advies over belastingen.

<b>Landelijk (Rijk)</b>
• KVK
• RVO
• Belastingdienst
• UWV
• ROM's
<b>Regionaal (provincie)</b>
• Regionale ontwikkelmaatschappij (ROM)
• Werkgeversservicepunt
• Mobiliteitsteams
• Regionale programma's <sup>36</sup>
• Publiek Private Samenwerkingen
<b>Lokaal (gemeente)</b>
• Accounthouders gemeenten
• Ondernemersloketten gemeenten
• Lokale programma's

Tabel 12. Overzicht overheidsorganisaties die informatie en advies geven aan het mkb op landelijk, regionaal en lokaal niveau.

<sup>36</sup> Zie bijlage 3 voor een uiteenzetting van regionale programma's en PPS-en.



De dienstverlening op regionaal niveau verschilt sterk per regio of provincie. In de basis is er op regionaal niveau een ROM<sup>37</sup> en een werkgeversservicepunt<sup>38</sup>. Daarnaast zijn er op regionaal niveau verschillende publiek private samenwerkingen en regionale programma's. Deze PPS-en en programma's zijn zeer divers: afhankelijk van het regionale beleid, regionale MKB-deal en het regionale ecosysteem richten deze PPS-en en programma's zich op verschillende thema's en sectoren.

Op lokaal niveau zijn er de accounthouders van gemeenten. Vrijwel elke gemeente in Nederland heeft accounthouders (of contactpersonen) aangewezen die als aanspreekpunt voor ondernemers dienen. Daarnaast hebben gemeenten verschillende ondernemersloketten ingericht, die gericht zijn op deelonderwerpen als vergunningen, informatievoorziening op verschillende thema's, maatregelen in verband met corona en lokale regelingen. De inrichting van deze loketten verschilt sterk per gemeente. Verder zijn er lokale programma's gericht op diverse thema's; vaak is de gemeente één van de deelnemende partijen in dit programma. Het aanbod van deze programma's verschilt ook sterk per gemeente, zowel op thematiek als wijze van inrichting.

#### *Landelijke semipublieke dienstverlening en non-profit organisaties*

Naast de hiervoor benoemde overheidsorganisaties die diensten verlenen, bestaan er verschillende (semi-)overheidspartijen en non-profit organisaties die op een bepaald deelonderwerp diensten

bieden. Dit zijn semioverheidsorganisaties waar de Nederlandse overheid veelal een belang in heeft<sup>39</sup>. Belangrijke partijen zijn:

Qredits	Helpt ondernemers met krediet, coaching, tools, lesprogramma's en trainingen.
nlgroeit	nlgroeit is een platform dat events organiseert, op de website verschillende informatie en trainingen aanbiedt. Ook kunnen zij ondernemers als mentoren inzetten.
Techleap	Techleap helpt innovatieve startups en scaleups met groeivraagstukken via coachingsprogramma's.
MKB Doorgaan	MKBDoorgaan.nl is een landelijk werkende, onafhankelijke, not-for-profit stichting die vroegsignalering van (financiële) problemen organiseert en hulp biedt voor mkb-bedrijven en zzp'ers die hulp nodig hebben om hun bedrijf gezond te houden.
Ondernemersklankbord	Het OKB bestaat uit een netwerk van adviseurs die hun expertise delen en advies geven aan mkb-bedrijven in klankbordtrajecten van een half jaar.
Techleap	Techleap informeert en adviseert groeiende bedrijven (start-ups en scale-ups) in de technologiesector en fungeert als expertisecentrum.
115 Red een bedrijf	115 Red een bedrijf is aanspreekpunt voor ondernemers in zwaar weer. Ondernemersadviseurs kunnen advies bieden voor verschillende typen trajecten (groeien of afbouwen). 115 is door het IMK opgezet en werkt samen met gemeenten die lid kunnen worden.

<sup>37</sup> Eind 2021 is de ROM-structuur landsdekkend. Noord-Holland is de laatste provincie waar deze van start gaat. Beleidsmatig worden ROM's als landelijk instrument gezien. Voor ondernemers is een ROM op regionaal niveau toegankelijk (een ondernemer uit de provincie Gelderland kan alleen bij de ROM uit Gelderland aanvragen voor financiering doen). Daarom zijn ROM's als regionaal instrument ingedeeld.

<sup>38</sup> Elke arbeidsmarktregio kent een werkgeversservicepunt of WSP. Deze organisaties zijn samenwerkingsverbanden van UWV, gemeenten en lokale partners en opereren op het niveau van de arbeidsmarkt. WSP's zijn verantwoordelijk van het matchen van werkgevers en werknemers. In deze WSP's zijn mobiliteitsteams ingebed, die specifieke taken op het gebied van arbeidsmarkt vraagstukken uitvoeren.

<sup>39</sup> Zoals een financieel belang of middels een subsidierelatie.





Nationale Schuldhulproute	De stichting heeft ten doel het geven van (online) informatie over het voorkomen en oplossen van financiële problemen, alsmede het samenwerken met overheid, bedrijfsleven en (private) partners op het gebied van schuldpreventie, vroeg signalering, schuldhulp en -nazorg.
Buitenboordmotor	Deze stichting stimuleert personeel om makkelijker over te stappen van een baan in een andere sector. Voor mkb-bedrijven levert de stichting informatie en advies op het gebied van aantrekken van personeel.
Stichting MKB Financiering	Stichting MKB Financiering (SMF) is een onafhankelijke organisatie opgericht om een bijdrage te leveren aan de professionalisering van de alternatieve financieringssector. Ze bieden informatie over passende financieringsvormen en financiers.
MKB Kredietcoach	MKB Kredietcoach zet adviseurs in om ondernemers in zwaar weer te matchen met financiers. Ook bieden zij advies voor herstructurering van bedrijven.
MKB Servicedesk	Biedt informatie en advies voor mkb-bedrijven die lid zijn, op een zeer brede thematiek.
Schuldenlab	SchuldenlabNL is een onafhankelijke stichting met als missie Nederland schuldenzorgvrij te maken. De stichting zet zich in voor de landelijke opschaling van initiatieven om zo versnippering in het hulpaanbod tegen te gaan.

Tabel 13. Landelijke semipublieke dienstverlening

### Vertegenwoordiging mkb

Naast overheidsdienstverlening, zijn er partijen als werkgeversorganisaties, brancheverenigingen en vakbonden. Ook deze partijen kunnen als dienstverlenende partijen gezien worden: deze zijn op regionaal of sectoraal niveau ingericht en dienen (onder andere) als aanspreekpunt voor ondernemers en leveren informatie op hun websites. Deze partijen acteren op landelijk en regionaal niveau.

### Belangrijkste partijen zijn:

VNO-NCW	Vertegenwoordigen ondernemers en biedt verschillende diensten aan, o.a. informatie op websites, aanspreekpunt ondernemers, doorverwijzing et cetera.
Brancheorganisaties	Vertegenwoordigen ondernemers in sectoren en bieden verschillende diensten aan, o.a. informatie op websites, aanspreekpunt ondernemers, doorverwijzing et cetera.
MKB Nederland	Vertegenwoordigd verschillende branches en ondernemers die lid zijn op nationaal en internationaal niveau en biedt informatie op website en in nieuwsbrieven
Ondernemend Nederland	Regio- en sector overstijgende ondernemersorganisatie die belangen van het Nederlandse mkb behartigen.

Tabel 14. Partijen die het mkb vertegenwoordigen.

Naast de partijen die het mkb vertegenwoordigen, zijn er ook de vakbonden. Ook vakbonden bieden informatie en advies voor mkb-bedrijven omtrent personeelszaken en arbeidsmarkt.

### Private partijen

Private partijen bieden ook diensten aan mkb-ondernemers. Naast een kerntaak van de private partij (zoals een bank die een lening verstrekt) zijn zij ook belangrijk voor het informeren en adviseren van ondernemers en het eventueel doorverwijzen naar andere dienstverleners. Onderstaande tabel geeft een overzicht van verschillende partijen en hun rol op het gebied van informeren en adviseren.

Accountants	Financiële administratie en opstellen jaarrekeningen. Informeert en adviseert ondernemers over (financiële) regelingen en staat over het algemeen dicht op de ondernemer.
-------------	---



Banken	Verstrekken financiële middelen, advisering en informeren in brede zin (financiële stimulering, maar ook op gebied van ontwikkeling van bedrijfsvoering)
Coaches	Commerciële coaches zijn in te huren door bedrijven om op verschillende bedrijfsaspecten een analyse te maken of verandering door te voeren, veelal in de vorm van direct advies. Zeer breed qua thematiek, van verduurzaming en arbeidsmarktvoorwaarden tot digitalisering.
Alternatieve financiers	Alternatieve financiers bestaan uit partijen als crowdfundingplatforms en angel-investors. Deze kunnen samenwerken in platforms, waarbij ook informatie en advies wordt geboden.
Adviesbureaus	Adviesbureaus kunnen direct advies en informatie geven (wanneer zij worden ingehuurd door bedrijven). Daarnaast zijn adviesbureaus veelal betrokken bij het opzetten en uitvoeren van verschillende programma's, fondsen, samenwerkingsverbanden etc. en leveren zij via deze wegen informatie en advies aan mkb ondernemingen.
Uitzendbureaus & personeelswerving	Naast hun rol als 'leverancier' van personeel bieden deze partijen ook informatie en advies op het gebied van arbeidsmarkt en personeelszaken.

Tabel 15. Overzicht van private partijen die informatie en advies verstrekken aan ondernemers.

### Arbeidsmarkt

De volgende tabel geeft een overzicht van partijen die zich richten op personeel en het matchen van werkgevers en werknemers. Hieronder verstaan we ook partijen die de koppeling tussen onderwijs en werkgevers maken. Deze partijen leveren ook diensten aan mkb bedrijven in de vorm van informatie en advies.

Techniekpact	Pact dat tussen overheid, bedrijfsleven en onderwijsinstellingen is getekend. Doel is het verbeteren van de aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt in de technieksector en het terugdringen van het tekort aan technisch personeel.
SBB	Vervult de wettelijke taken voor mbo-kwalificatiestructuur en beroepspraktijkvorming. Bedrijven kunnen zich bij deze organisatie kwalificeren als erkend leerbedrijf (en daarmee studenten te begeleiden en op te leiden).
NLWerktDoor	NLWerktDoor is een initiatief van de samenwerkende partijen in Perspectief op Werk (o.a. bestaande uit VNO-NCW, FNV, MKB NL, UWV, VNG). Verbindt bedrijven met innovatieve oplossingen en zorgt voor matching tussen werkgevers en personeel
Leerwerkloketten	Het Leerwerkloket helpt en adviseert werkgevers op het gebied van leren en werken vanuit de visie Leven Lang Ontwikkelen. Per arbeidsmarktregio is er één Leerwerkloket

Tabel 16. Partijen die actief zijn op het gebied van arbeidsmarkt en het koppelen van onderwijs en ondernemingen.

### Beleids- en regiefunctie

Naast de dienstverlenende partijen, zijn er nog partijen die beleids- en/of regiefunctie hebben. Deze hebben beleidsmatige invloed op de inrichting van de dienstverlening, maar bieden geen directe diensten aan bedrijven aan. De volgende partijen zijn geïdentificeerd, die een beleids- en/of regiefunctie hebben:

- Ministerie van EZK;
- Ministerie van OCW;
- Ministerie van SZW;
- NVVK (Nederlandse Vereniging voor Volkskrediet);
- Provincies;
- UWV;

- CBS<sup>40</sup>.

### Regionale programma's

Op regionaal niveau zijn er verschillende programma's. Deze programma's bestaan uit verschillende typen dienstverlening en richten zich op verschillende thema's en doelgroepen. Daarbij zijn er veel verschillende partijen zoals overheden, stichtingen, onderwijs- en kennisinstellingen en private partijen die deelnemen in deze programma's. De figuur hiernaast<sup>41</sup> geeft een overzicht van programma's op in de provincie Groningen en illustreert de diversiteit van het aanbod in één van de Nederlandse provincies.

Het aanbod van programma's verschilt per regio. Afhankelijk van de beleidsmatige speerpunten van stakeholders als provincie, gemeente, onderwijsinstellingen et cetera worden er verschillende diensten aangeboden.

Bij het doorverwijzen van ondernemers met een hulpvraag is bij dienstverlenende partijen kennis nodig van het regionale aanbod. Ook is kennis nodig van de voorwaarden en doelgroep van deze programma's, waarmee dienstverleners ook een goede inschatting van het bedrijf moeten maken om te zorgen dat er een doorverwijzing van de ondernemer naar het juiste programma plaats kan vinden.

### Programma's

- 'Grenzeloze Ambities in Europa' ([🔗](#) Ruber Acia en Andalus): hulp voor ondernemers bij een marktanalyse en acquisitie, waardoor ze worden begeleid bij het opstarten van export naar landen in Europa.
- Ideeënbroerij ([🔗](#) LEF Groningen): jong talent uit de regio wordt ingezet om organisaties te helpen bij bijvoorbeeld markt- of productontwikkeling.
- Strategisch Ontwikkel Programma ([🔗](#) Agrifirm Exlan): een strategisch traject voor agrarische ondernemers die hun bedrijf willen ontwikkelen en/of verbreden.
- [🔗](#) Managementprogramma voor de industrie en bouwnijverheid in Noord-Nederland' (Rijksuniversiteit Groningen): het doel is een verbetering in managementkwaliteit te realiseren, waardoor de bedrijven sneller kunnen groeien en meer gaan exporteren.
- 'Inclusie werkt' ([🔗](#) Faktoo): werkgevers krijgen hulpen bij het opzetten van een gevarieerd werknemersbestand, met diverse talenten, competenties en achtergronden.
- 'Business Coaching' ([🔗](#) Kiemkr8): het programma helpt startende ondernemers bij het omzetten van een creatief idee naar een businessplan.
- 'Innovatieplantage' ([🔗](#) Kiemkr8): bestaande ondernemers met een nieuw idee krijgen hulp bij onder meer financiering, subsidies en het inschatten van risico's.
- [🔗](#) 'Jouw zaak, jouw toekomst' (MKB Noord): een maatwerkprogramma met als doel ondernemerschap bij retailbedrijven te versterken.
- 'Succesvol exporteren naar Rusland' ([🔗](#) Nederland-Rusland Centrum): onder meer aandacht voor de cultuurverschillen, douane en sancties.
- [🔗](#) 'Koploperproject Toekomstbestendig ondernemen Groningen': voor ondernemers die zich willen onderscheiden door duurzamer te ondernemen.
- 'Windkracht5' ([🔗](#) Buro Bries): startende sociaal ondernemers krijgen een half jaar lang begeleiding bij hun verdienmodel, de bedrijfsvoering en de marketing.
- [🔗](#) 'BioBridge' (Rijksuniversiteit Groningen): onderzoek door studenten van de Faculteit Science and Engineering.
- [🔗](#) Stichting Bedrijfsvakschool Techniek Drenthe: een opleiding tot verspaner en allroundverspaner techniek voor het bewerken van materialen als metalen en kunststoffen.
- 'Ondernemersfactory Winschoten' ([🔗](#) Advisorgroep): startende ondernemers kunnen hier terecht voor een werkplek en drie trainingsprogramma's.
- [🔗](#) 'Business Versneller' (PDF-bestand, 521 KB): een trainingstraject voor ondernemers, met als doel bedrijven sneller te laten groeien.
- [🔗](#) 'Splendid China': voor bedrijven die willen exporten naar China.
- [🔗](#) 'Ondernemer Coach Ondernemer' (Hunter Select Group): beginnende en ervaren ondernemers krijgen coaching van andere ondernemers.
- 'Scholingspoof' ([🔗](#) Opleidingsbedrijf Metaal (OBM) Noord): begeleiding van leerlingen met een (praktijk)opleiding bij bedrijven in de metaalbranche.
- 'Scoren in Duitsland' ([🔗](#) Handelsagent Duitsland): begeleiding bij export naar Duitsland.
- [🔗](#) Stichting MSO: toepassing leer-werktraject in de techniek.
- [🔗](#) 'Student Consultancy' (Rijksuniversiteit Groningen): onderzoek door studenten.
- [🔗](#) 'VentureLabNoord': verbetering van ondernemersvaardigheden.
- [🔗](#) World Trade Center (WTC) Noord-Nederland: uitbreiden export en contacten leggen.



<sup>40</sup> CBS is door verschillende dienstverleners benoemd als één van de belangrijkste partijen die over data beschikt en economische ramingen en ontwikkelingen signaleert.

<sup>41</sup> Dit overzicht wordt weergegeven op de website van de provincie Groningen en is geraadpleegd via [deze](#) link. Dit betreft een overzicht van programma's waar ondernemers in de provincie Groningen een regeling (in de vorm van een voucher) voor kunnen ontvangen

## Bijlage 4 Onderzoeksverantwoording

### Interviews

In het onderzoek zijn verschillende partijen aan aanbodsijde bevroegd. De interviews kennen een semigestructureerd karakter, waarbij gebruik is gemaakt van een gespreksleidraad. Een overzicht van geïnterviewde personen is te vinden in bijlage 5.

### Enquête

Om de behoeften en 'klantreis' van ondernemers in beeld te brengen is er een enquête opgesteld. De vragen in deze enquête zijn met input van leden van het Comité en EZK tot stand gekomen.

Om de ondernemers te benaderen, zijn verschillende partijen gevraagd de enquête uit te zitten, door een link op te nemen op de website en digitale communicatiemiddelen, zoals nieuwsbrieven. De volgende partijen hebben de enquête middels digitale communicatiemiddelen uitgezet:

- Gemeenten (onder coördinatie van het VNG)
- KplusV (eigen communicatiemiddelen)
- KVK
- Qredits (heeft de klantenservice 100 ondernemers benaderd voor het afnemen van de enquête)
- Regionale Ontwikkelmaatschappijen (mede-gecoördineerd door OostNL)
- RVO
- VNG
- VNO-NCW

In bijlage 5 wordt een overzicht gegeven van de respons, kenmerken van respondenten en een overzicht van de antwoorden op de enquêtevragen. De deelvragen over sectorspecifieke bevindingen

kunnen niet beantwoord worden als gevolg van te kleine groepen per sector waardoor representativiteit niet gewaarborgd kan worden.

### Vragenlijst

In de enquête zijn de volgende vragen gesteld.

#	Vraag
1	Vertegenwoordigt u een mkb-onderneming of bent u zzp'er?
2	Hoe groot was uw bedrijf (in medewerkers) in 2020?
3	Hoe groot was uw bedrijf (in omzet) in 2020?
4	Ten opzichte van 2019 is de onderneming qua personeel in 2020:
5	Ten opzichte van 2019 is de onderneming qua brutomarge in 2020:
6	Werkt u als zzp'er in een vast collectief samenwerkingsverband en genereert u het grootste deel van uw inkomsten middels opdrachten die in dit samenwerkingsverband worden uitgevoerd?
7	Wat is de omvang van uw samenwerkingsverband (aantal zzp'ers waarmee u samenwerkt, inclusief uzelf)?
8	Ten opzichte van 2019 is het aantal zzp'ers in het samenwerkingsverband in 2020:
9	Ten opzichte van 2019 is de brutomarge van het samenwerkingsverband in 2020:
10	Op welk van de volgende onderwerpen heeft of had u in de afgelopen twee jaren een hulpvraag en heeft u gebruik gemaakt van de dienstverlening van verschillende organisaties?
11	Bij welke van de volgende categorieën zou u uw hulpvraag indelen?
12	Van welke van de volgende partijen heeft u gebruik gemaakt van de dienstverlening om uw hulpvraag te beantwoorden?
13	Ik kon alle informatie die ik nodig had op de website van één organisatie vinden
14	Zo ja, welke website was dit? [open antwoordveld]
15	Ik moest verschillende websites van verschillende organisaties raadplegen
16	De kwaliteit van de informatie was van een goed niveau



17	De informatie sloot goed aan op mijn hulpvraag
18	De informatie op websites van verschillende organisaties kwam met elkaar overeen
19	Doorverwijzingen naar andere websites en organisaties waren goed
20	Ik ben tevreden over de informatie die ter beschikking wordt gesteld
21	Het kostte mij veel tijd om de informatie die ik nodig had te vinden
22	Ik werd van de ene naar de andere website doorverwezen zonder dat mij dit dichter bij een antwoord bracht
23	Indien u uw antwoorden wilt toelichten, kan dat hieronder
24	Ik heb een telefonisch of fysiek gesprek gehad, waarin ik advies heb gevraagd
25	Met welke organisatie(s) heeft u een telefonisch of fysiek gesprek gehad?
26	Het advies sloot goed aan op mijn hulpvraag
27	Met het advies kwam ik een stap verder in het beantwoorden van mijn hulpvraag
28	De organisatie(s) waar ik om advies heb gevraagd waren goed bereikbaar
29	De kwaliteit van het advies was van een goed niveau
30	In het advies ben ik doorverwezen naar een andere organisatie
31	Zo ja, naar welke organisatie?
32	Zo ja, zorgde de contactpersoon voor een warme overdracht
33	Zo ja, de samenwerking tussen organisaties was goed
34	Hoe gemakkelijk was het om de juiste informatie en advies te vinden?
35	Hoe waardeert u het totaal van de dienstverlening, informatievoorziening, advies en contacten in 1 rapportcijfer?
36	Heeft u nog bepaalde wensen als het gaat om het verbeteren van de informatievoorziening en advisering?
37	In welke sector is uw onderneming actief?
38	Als ik een hulpvraag heb, ga ik het liefste ... [diverse antwoordmogelijkheden]
39	Hoe gaat u in algemene zin te werk bij het zoeken naar een antwoord op uw hulpvraag? Volgorde...
40	Welke stelling is van toepassing (resultaat)
41	Welke partij heeft uw hulpvraag opgelost?
42	Heeft u naast de dienstverlening van overheidsorganisaties ook gebruik gemaakt van private partijen?

43	In welke regio is uw onderneming gevestigd?
44	Wat is het jaar van oprichting van de onderneming?
45	Wat is de naam van uw bedrijf?
46	Contactgegevens focusgroep

Tabel 17. Vragenlijst



## Bijlage 5 Uitkomsten van de enquête

### Inleiding

In deze paragraaf worden relevante enquêteresultaten beschreven. Er wordt een beschrijving gegeven van de kenmerken van de respondenten en een analyse van de antwoorden gegeven.

### Kenmerken respondenten

#### Respons

De enquête is uitgezet in de periode juni-oktober 2021. De enquête is uitgezet middels:

- het plaatsen van een link op verschillende websites
- het benaderen van bedrijven via de mail
- het afnemen van de enquête door de klantenservice van Qredits

In totaal zijn er 1350 respondenten die de enquête gestart zijn. Van deze respondenten hebben 606 de enquête volledig ingevuld (45%). De respons per uitzetmiddel is als volgt.

Type uitzetprogramma	Aantal keer gestart	Aantal keer volledig afgerond	Aandeel dat enquête volledig heeft afgerond
Websites	495	144	29%
Mail	776	441	57%
Qredits	79	21	27%

Tabel 18. Respons per type uitzetprogramma.

### Grootte

De volgende tabel geeft inzicht in het aantal respondenten per omzetgrootte.

Grootteklasse omzet	Aantal respondenten	Aandeel van totaal
Tot € 2 mln.	456	75%
Van € 2 mln. tot € 10 mln.	98	16%
Van € 10 mln. tot € 50 mln.	24	4%
Niet ingevuld	33	5%

Tabel 19. Aantal respondenten per grootteklasse (omzet).

De volgende tabel geeft inzicht in het aantal respondenten per grootteklasse aan de hand van personeelsomvang.

Grootteklasse personeel	Aantal respondenten	Aandeel van totaal
2 tot 9 medewerkers	402	66%
10 tot 49 medewerkers	166	27%
50 tot 250 medewerkers	19	3%
Niet ingevuld	24	4%

Tabel 20. Aantal respondenten per grootteklasse (personeel).

### Mkb/zzp

Met de enquête zijn mkb-bedrijven en Zzp'ers in collectieve samenwerkingsverbanden bevraagd. Zzp'ers die niet in collectieve samenwerkingsverbanden werken, hebben de enquête niet kunnen invullen. De verhouding van mkb'ers/ zzp'ers is in onderstaande tabel weergegeven.

Type	Aantal respondenten	Aandeel van totaal
Mkb-onderneming	587	96%
Zzp'er	24	4%

Tabel 21. Aantal MKB'ers en Zzp'ers (in collectieve samenwerkingsverbanden) die de enquête hebben ingevuld.

### Sector

De volgende tabel geeft inzicht over verschillende sectoren.

Sector	Aantal respondenten	Aandeel van totaal
Bouwnijverheid	48	8%
Cultuur, sport en recreatie	26	4%
Energievoorziening	5	1%
Financiële dienstverlening	20	3%
Gezondheids- en welzijnszorg	15	2%
Handel	120	20%
Horeca	57	9%
Industrie	41	7%
Informatie en communicatie	31	5%
Landbouw, bosbouw en visserij	27	4%
Onderwijs	6	1%
Overige dienstverlening, namelijk	135	22%
Specialistische zakelijke diensten	40	7%
Verhuur en handel van onroerend goed	3	0%
Verhuur en overige zakelijke diensten	12	2%
Vervoer en opslag	20	3%
Waterbedrijven en afvalbeheer	1	0%

Tabel 22. Aantal respondenten (volledig afgeronde enquête) per sector.

### Leeftijd

De volgende tabel geeft inzicht in de leeftijd van de bedrijven. De leeftijd is ingedeeld in een aantal categorieën. 61% van de respondenten is opgericht tussen 1990 en 2015.

Leeftijdscategorie	Aantal respondenten	Aandeel van totaal
2015-2020	32	6%
2010-2014	55	11%
2005-2009	79	16%
2000-2004	56	11%
1995-1999	58	12%
1990-1994	54	11%
1985-1989	42	8%
1980-1984	27	5%
1975-1979	15	3%
1970-1974	12	2%
Ouder dan 1970	69	14%

Tabel 23. Aantal respondenten per leeftijdscategorie.

### Regio

De volgende tabel geeft inzicht in de provincies waar de bedrijven van de respondenten zijn gevestigd.

Provincie	Aantal respondenten	Aandeel van totaal
Drenthe	22	4%
Flevoland	5	1%
Friesland	22	4%
Gelderland	85	14%
Groningen	18	3%
Limburg	23	4%
Noord-Brabant	86	14%



Noord-Holland	97	16%
Overijssel	32	5%
Utrecht	56	9%
Zeeland	11	2%
Zuid-Holland	80	13%
(leeg)	74	12%

Tabel 24. Aantal respondenten per provincie.

## Waardering

### CSAT

De totale waardering voor het systeem van dienstverlening (afgekort tot CSAT, oftewel Customer Satisfaction Score) is beoordeeld aan de hand van een rapportcijfer. Het gemiddelde rapportcijfer dat respondenten geven is een 6.1. Onderstaande tabel geeft inzicht in de verdeling (het aantal respondenten dat het desbetreffende rapportcijfer heeft gegeven).

Rapportcijfer	Aantal respondenten	Aandeel
1	21	3%
2	14	2%
3	21	3%
4	37	6%
5	96	16%
6	142	23%
7	152	25%
8	95	16%
9	21	3%
10	12	2%

Tabel 25. Aantal respondenten per CSAT-categorie (rapportcijfer voor dienstverlening).

### CES

Naast de tevredenheid, hebben respondenten kunnen aangeven hoeveel moeite ze hebben moeten doen om hun hulpvraag op te lossen. Dit is gemeten aan de hand van de vraag hoe moeilijk/makkelijk het was om de hulpvraag op te lossen (op een 5-punts Likertschaal). De mate waarin het moeilijk of makkelijk was om de hulpvraag op te lossen wordt ook wel Customer Effort Score (CES) genoemd.

CES	Aantal respondenten	Aandeel
Zeer moeilijk	35	6%
Moeilijk	102	17%
Neutraal	309	51%
Gemakkelijk	145	24%
Zeer gemakkelijk	20	3%

Tabel 26. Aantal respondenten per CES-categorie (hoeveelheid moeite voor oplossen hulpvraag).

### Probleemoplossing

Respondenten is gevraagd in hoeverre hun hulpvraag is opgelost. Onderstaande tabel geeft inzicht in het aantal respondenten.

Status	Aantal respondenten	Aandeel
Mijn hulpvragen zijn volledig opgelost	207	37%
Mijn hulpvragen zijn deels opgelost	139	25%
Nog niet opgelost, verwacht dat dit in toekomst wel wordt opgelost	61	11%
Nog niet opgelost, verwacht dat dit in toekomst niet wordt opgelost	43	8%
Geen van de bovenstaande	108	18%





Tabel 27. Aantal respondenten per type oplossingsstatus.

### Onderlinge samenhang

Er is een grote mate van samenhang tussen de CSAT (het rapportcijfer voor de dienstverlening) en de CES (de hoeveelheid moeite die een respondent heeft moeten doen om de hulpvraag op te lossen).

Onderstaande tabel geeft inzicht in de resultaten. Hierbij wordt per CSAT-score het gemiddelde van de CES weergegeven.

Respondenten die een laag rapportcijfer hebben gegeven, hebben ook meer moeite moeten doen om de hulpvraag op te lossen. De CSAT en CES kennen een correlatiecoëfficiënt van 0,69.

CSAT	CES-gemiddelde	Aantal respondenten
1	1,86	21
2	1,86	14
3	1,81	21
4	2,14	37
5	2,68	96
6	2,84	142
7	3,38	152
8	3,69	95
9	4,19	21
10	4,25	12

Tabel 28. CES-gemiddelde per CSAT-categorie.

Wanneer we de CSAT en CES afzetten tegen de uitkomst (is de hulpvraag opgelost?) zien we ook een grote samenhang. Respondenten waarvan de hulpvraag is opgelost geven over het algemeen een hoger waarderingscijfer (CSAT) en geven aan dat het

makkelijk was om de hulpvraag op te lossen. Respondenten die verwachten dat hun hulpvraag niet opgelost wordt, geven ook een lager rapportcijfer en geven aan dat ze veel moeite moeten doen.

Uitkomst	CSAT-gemiddelde	CES-gemiddelde
Volledig opgelost	7,06	3,43
Deels opgelost	5,99	2,87
Nog niet opgelost, verwacht wel een oplossing	6,10	2,82
Nog niet opgelost, verwacht geen oplossing	4,91	2,42
Geen van de bovenstaande	5,20	2,82
Geen antwoord	5,40	2,92

Tabel 29. CSAT en CES-gemiddelde per oplossingsstatus.

### CSAT voor verschillende kenmerken

In hoeverre verschilt de CSAT-score voor verschillende typen ondernemingen?

#### Grootte

We zien dat middelgrote ondernemingen (van 10-49 ondernemers en een omzet van €2 mln. – € 10 mln. over het algemeen een hogere CSAT-score geven dan kleine en grote ondernemingen. Onderstaande tabellen geven een overzicht.

	CSAT-gemiddelde	Aantal
2 tot 9 medewerkers	6,03	402
10 tot 49 medewerkers	6,27	166
50 tot 250 medewerkers	5,95	19

Tabel 3017. CSAT per ondernemersgrootte (personeelsomvang).



	CSAT- gemiddelde	Aantal
Tot € 2 mln.	6,03	456
Van € 2 mln. tot € 10 mln.	6,36	98
Van € 10 mln. tot € 50 mln.	6,13	24

Tabel 31. CSAT per ondernemersgrootte (omzetgrotte).

Er is geen groot verschil voor de CSAT-score kijkend naar mkb-bedrijven en collectieven van zzp'ers (allebei 6,1 gemiddeld).

### Regio

Te zien is dat de CSAT verschilt voor ondernemingen in verschillende provincies. Onderstaande tabel geeft een overzicht. Hierbij moet rekening gehouden worden met een lage respons voor de provincies Zeeland en Flevoland.

Provincie	CSAT-gemiddelde	Aantal
Drenthe	6,18	22
Flevoland	5,60	5
Friesland	5,59	22
Gelderland	6,14	85
Groningen	6,17	18
Limburg	6,61	23
Noord-Brabant	5,91	86
Noord-Holland	6,39	97
Overijssel	6,25	32
Utrecht	6,05	56
Zeeland	6,55	11
Zuid-Holland	6,09	80

Tabel 32. CSAT per regio (provincie).

Opvallend is dat de CSAT toch voor verschillende provincies redelijk kan verschillen. Zo is de gemiddelde CSAT van Noord-Brabant (5,9) en Friesland (5,6) aanzienlijk lager dan Noord-Holland (6,4) of Drenthe (6,2).

### Leeftijd

De volgende tabel geeft een overzicht van de gemiddelde CSAT-score voor de verschillende leeftijdscategorieën. Opvallend is dat ondernemingen opgericht tussen de jaren 2000-2020 gemiddeld een hogere CSAT (gemiddeld een 6,2) geven dan ondernemingen opgericht tussen de jaren 1980-2000 (gemiddeld een 5,9).

Leeftijdscategorie	CSAT- gemiddelde	Aantal
2015-2020	6,22	32
2010-2014	6,09	55
2005-2009	6,14	79
2000-2004	6,21	56
1995-1999	5,69	58
1990-1994	6,04	54
1985-1989	6,10	42
1980-1984	5,70	27
1975-1979	7,53	15
1970-1974	6,50	12
Ouder dan 1970	6,26	69
Geen jaar van oprichting ingevuld	5,97	112

Tabel 33. CSAT per leeftijdscategorie.

### Type uitzetprogramma

De CSAT-score verschilt voor de verschillende uitzetprogramma's (de wijze waarop de respondenten zijn benaderd). Respondenten die via



de mail zijn benaderd geven een lagere CSAT-score dan respondenten die op een link op een website hebben geklikt. De respondenten die benaderd zijn via Qredits, en de enquête met het klantcontactcentrum hebben afgenomen, zijn over het algemeen het meest positief.

	CSAT-gemiddelde	Aantal
Via mail benaderd	5,98	441
Link websites	6,27	144
Qredits	7,08	24

Tabel 34. CSAT per leeftijdscategorie.

### Sector

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de CSAT-score voor verschillende sectoren. De CSAT-score verschilt voor verschillende typen sectoren.

Sector	CSAT-gemiddelde	Aantal
Horeca	6,65	57
Industrie	6,27	41
Landbouw, bosbouw en visserij	6,26	27
Financiële dienstverlening	6,15	20
Handel	6,14	120
Specialistische zakelijke diensten	6,13	40
Cultuur, sport en recreatie	6,12	26
Bouwnijverheid	5,98	48
Vervoer en opslag	5,95	20
Overige dienstverlening, namelijk	5,95	135
Gezondheids- en welzijnszorg	5,53	15
Informatie en communicatie	5,52	31

Tabel 35. CSAT per sector.

### Segmenten

In de enquête is gevraagd in welk segment de respondenten zich indelen. Per segment is een analyse gemaakt van de CSAT-score en de hulpvragen die deze ondernemers hebben.

Kijkend naar de CSAT en segmenten, zien we dat respondenten in het segment versnellen en uitbreiden de laagste CSAT-score hebben. Het segment vernieuwen kent de hoogste gemiddelde CSAT.

Segment	CSAT-gemiddelde	Aantal
Hervormen	6,17	112
Groeien	6,14	174
Vernieuwen	6,44	188
Versnellen en uitbreiden	5,72	114

Tabel 36. CSAT per segment.

### Thematiek

Respondenten hebben kunnen aangeven op welke thema's ze een hulpvraag hebben. Deze thema's zijn:

- Zwaar weer
- Wet- en regelgeving
- Bedrijfsvoering
- Financiering
- Personeel
- Productinnovatie
- Internationalisering

Per thema zijn verschillende sub-onderwerpen benoemd die aangevinkt kunnen worden. Zodoende kan een onderneming op meerdere thema's een hulpvraag hebben.



### CSAT en aantallen

De volgende tabel geeft een overzicht van de gemiddelde CSAT-score en het aantal respondenten dat heeft aangegeven een hulpvraag te hebben op dit thema.

	CSAT-gemiddelde	Aantal
Wet- en regelgeving	6,09	600
Zwaar weer	6,05	589
Personeel	5,99	538
Financiering	6,03	535
Bedrijfsvoering	6,08	474
Productinnovatie	5,98	467
Internationalisering	5,98	349

Tabel 37. CSAT per thema.

Als eerste zien we dat er een zeer klein verschil is tussen de CSAT-scores. Zichtbare verschillen zijn er slechts op 2 cijfers achter de komma.

Dit heeft een belangrijke verklaring. De respondenten kunnen meerdere thema's aanvinken. Dit zorgt voor een uitmiddeling van de CSAT-scores. Desondanks zien we wel enkele verschillen. Gemiddeld zijn de CSAT-scores van respondenten met een personeelsvraagstuk, vraagstuk omtrent productinnovatie en internationalisering onder de 6, en die van de andere thema's daarboven.

### Hoeveelheid vragen

We kunnen ook kijken naar de hoeveelheid vragen: zijn respondenten die meerdere vraagstukken hebben tevredener of ontevredener dan respondenten die weinig vraagstukken hebben?

Onderstaande tabel geeft aan wat de gemiddelde CSAT-score is bij veel of weinig vraagstukken. Daarbij is ook het aantal respondenten per groep weergegeven.

Aantal vraagstukken	CSAT-gemiddeld	Aantal respondenten
1	5,86	43
2	6,33	46
3	6,61	44
4	6,47	43
5	6,16	37
6	5,83	41
7	5,74	132
8	6,08	61
9	6,18	45
10	5,59	29
11	5,35	17
13	6,85	13

Tabel 38. CSAT per aantal vragen.

Te zien is dat de gemiddelde CSAT-score het laagst is bij respondenten met 1, 7, 10 en 11 vraagstukken. De correlatie tussen het aantal vraagstukken en de gemiddelde CSAT-score is negatief ( $r = -0,04$ ). De correlatie tussen het aantal vraagstukken en de CES-score is ook negatief ( $r = -0,1$ ). Er is hiermee sprake van een kleine correlatie, maar de richting van het verband wijst erop dat hoe meer vraagstukken respondenten hebben, hoe meer moeite ze moeten doen en hoe lager ze de dienstverlening waarderen.



## Type vraagstukken

De volgende tabel geeft een overzicht van het type vraagstukken die de respondenten hebben. Per onderwerp is aangegeven hoeveel respondenten dit vraagstuk hebben.

Veel voorkomende vraagstukken zijn op het gebied van:

- wet- en regelgeving omtrent corona
- acute financiële ondersteuning
- financieringsvraagstukken
- aantrekken/ behouden geschikt personeel
- productinnovatie
- verduurzaming
- samenwerking met andere bedrijven en organisaties

Hulpvraag	Aantal
WET:... op het gebied van corona	364
ZWW: Acute financiële ondersteuning (zoals NOW-regeling, TOZO etc.)	354
FIN: Anders	208
PERS: Aantrekken geschikt personeel	194
WET:... op het gebied van ziekte / arbeidsongeschiktheid	183
PERS: Behouden van personeel	181
FIN: Investeringsregelingen of fiscaal advies	177
ZWW: Anders, namelijk	162
PRIN: Verbeteren en vernieuwen huidige producten	160
BEDR: Verduurzamen	159
BEDR: Samenwerking met andere bedrijven en organisaties	152
PRIN: Ontwikkeling van nieuwe producten	132
PRIN: Anders, namelijk	129
BEDR: Anders, namelijk	127
WET:... op het gebied van ontslag	125
PERS: Anders, namelijk	119

PRIN: Digitalisering van producten	114
PERS: Beëindiging van arbeidsovereenkomsten	108
WET: Anders, namelijk	100
WET:... op het gebied van duurzaamheid / verduurzaming	99
WET:... op het gebied van vergunningen	99
FIN: Versterken eigen vermogen (van non-bancaire financiers)	90
FIN: Versterken eigen vermogen (van bancaire financiers)	83
BEDR: Best practices / goede voorbeelden van andere bedrijven	76
PRIN: Data gedreven sturing en bedrijfsvoering	75
PERS: Ontwikkeling (om- of doorscholing) bestaand personeel	73
INT:(verkenning van) vergroten directe of indirecte export producten / diensten	72
ZWW: Informatie en/of advies over ondernemen in zwaar weer	70
INT: Samenwerking met buitenlandse bedrijven	65
BEDR: Coaching programma's op het gebied van bedrijfsvoering (zowel online als offline)	63
ZWW: Omvormen van bedrijfsmodel	55
INT:(verkenning van) vergroten import / inkoop uit het buitenland	53
FIN: Kredietverstrekking voor technologische innovatie (van non-bancaire financiers)	44
FIN: Kredietverstrekking voor technologische innovatie (van bancaire financiers)	35
WET:... op het gebied van incasso's	31
ZWW: Coaching trajecten over ondernemen in zwaar weer	30
ZWW: Stopzetten onderneming	30
ZWW: Acute ondersteuning bij (versneld) kwijtschelden /inzetten betalingsregelingen	28
PERS: Financiering voor om- of doorscholing bestaand personeel	22
FIN: Garanties op private kredietproducten	21
ZWW: Doorstarten onderneming	21
WET:... op het gebied van faillissement	21

Tabel 39. Meest aangevinkte type vraagstukken.





### Combinaties van vraagstukken

Welke combinaties van vraagstukken komen het meeste voor? Onderstaande tabel geeft een overzicht. De meest voorkomende combinaties zijn die van alle thema's zonder internationalisering. Daarnaast komen de thema's zwaar weer (met name in verband met noodregelingen omtrent corona) en wet- en regelgeving veel voor.

Combinatie	Aantal	CSAT
Alle thema's	278	6,1
Alle thema's exclusief internationalisering	43	6,1
Zwaar weer + Wet- en regelgeving	30	6,3
Zwaar weer	27	6,4
Wet- en regelgeving	21	6,2
Financiering + Zwaar weer + Personeel + Wet- en Regelgeving	20	5,9
Zwaar weer + Personeel + Wet- en Regelgeving	19	6,1
Financiering + Personeel + Productinnovatie + Bedrijfsvoering + Wet- en regelgeving	14	5,9
Financiering + Zwaar weer + Wet- en Regelgeving + ZW + wet- en regelgeving	14	6,7
Personeel + Wet- en regelgeving	12	6,5
Personeel + Wet- en regelgeving	11	6,3
Financiering + Zwaar weer + Personeel + Bedrijfsvoering + Wet- en Regelgeving	10	5,6

Tabel 40. Meest voorkomende combinaties van vraagstukken thema's.

Opvallend is dat bijna alle respondenten een combinatie van vraagstukken heeft. 63 respondenten hebben aangegeven één hulpvraag te hebben. Het overgrote deel (83%) van deze respondenten met één vraagstuk, hebben een vraagstuk op het gebied van noodregelingen omtrent Corona.

### Analyse partijen

Respondenten hebben kunnen aangeven welke partijen ze hebben benaderd voor beantwoording van hun hulpvraag. Respondenten hebben hierbij meerdere partijen kunnen aanvinken. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de meest benaderde partijen en de gemiddelde CSAT-score.

Benaderde partij	Aantal	CSAT-gemiddelde
Belastingdienst	251	6,32
UWV	188	6,44
KvK	183	6,15
RVO	171	6,52
Geen van de bovenstaande	158	5,38
Branchevereniging	149	6,6
Gemeente	133	6,01
Werkgeversorganisatie	72	6,39
KvK Coronaloket	66	6,98
Lokale ondernemersorganisaties	55	5,87
MKB Nederland	52	6,2
Qredits	41	6,23
Provincie	36	5,44
ROM	25	5,61
NL Leert Door	19	7,40
Coronacalculator.nl	17	5,53
NL Groeit	16	6,27
InvestNL	14	5,67
Stichting MKB financiering	10	5,75

Tabel 41. Meest benaderde partijen.

De volgende tabel geeft een overzicht van het aantal partijen dat respondenten benaderd hebben. De eerste kolom geeft aan hoeveel partijen benaderd zijn, de tweede kolom geeft aan hoeveel respondenten dit aantal partijen benaderd hebben. De derde kolom geeft de gemiddelde CSAT-score van deze respondenten weer.

Aantal partijen benaderd	Aantal respondenten	CSAT-gemiddelde
1	334	5,79
2	151	6,13
3	94	6,38
4	73	6,63
5	42	6,51
6	18	6,06
7	15	5,83

Tabel 42. Aantal benaderde partijen.

Te zien is dat respondenten die één partij hebben benaderd een lagere CSAT-score geven dan respondenten die meerdere partijen benaderd hebben.

In de volgende tabel is het aantal vraagstukken afgezet tegen het aantal partijen die benaderd zijn. Dit geeft inzicht in de vraag of respondenten die meer vraagstukken hebben ook meerdere partijen moeten benaderen.

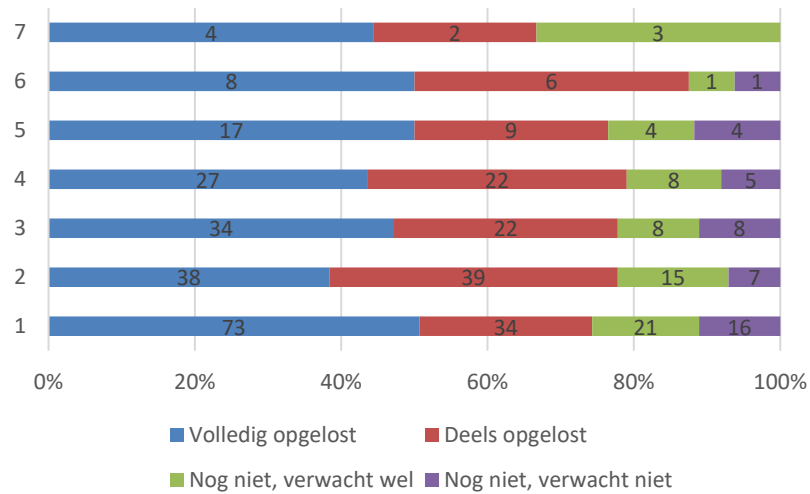
Aantal partijen benaderd	Gemiddeld aantal hulpvragen	Aantal respondenten
1	4,71	334
2	6,04	151
3	6,35	94
4	6,41	73
5	7,48	42
6	9,22	18
7	10,07	15

Tabel 43: aantal hulpvragen per aantal partijen benaderd

Er is duidelijk sprake van een samenhang (correlatie van  $r = 0,61$ ) tussen het aantal hulpvragen en de hoeveelheid partijen die is benaderd: hoe groter het aantal hulpvragen, hoe meer partijen benaderd.

Kijkend naar het type hulpvragen, zien we dat respondenten waarvan de hulpvraag is opgelost en die één partij hebben benaderd, dat deze vraagstukken zich met name richten op Corona-gerelateerde ondersteuningsbehoeften (76%) en vraagstukken op het gebied van wet- en regelgeving (68%). Zij kloppen dan ook veel aan bij de Belastingdienst, KVK, RVO en UWV.

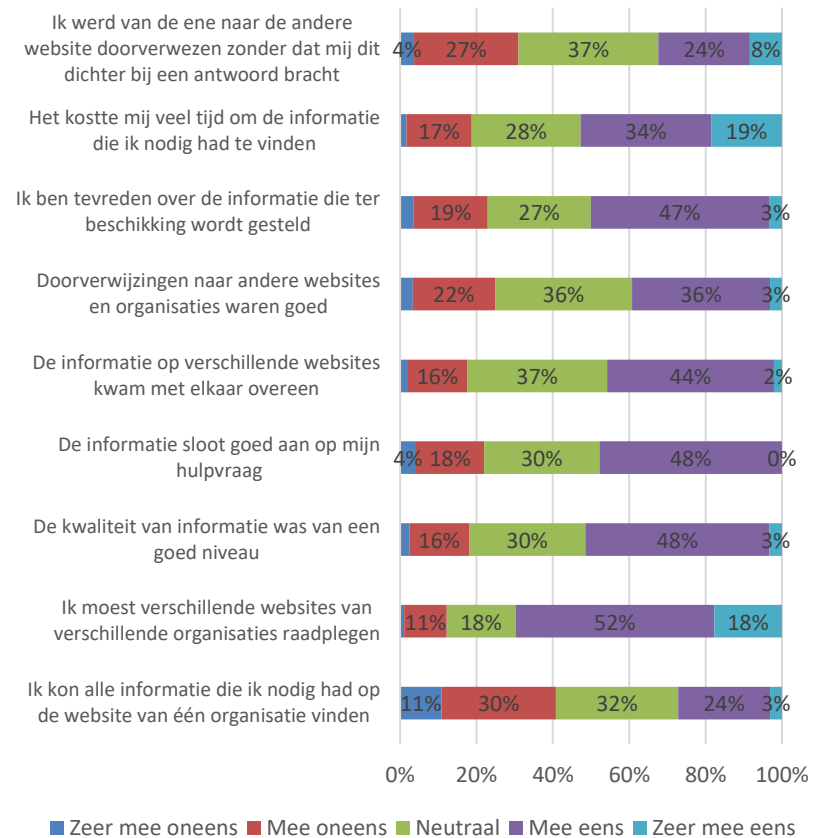




Figuur 27: Status oplossing hulpvraag afgezet tegen het aantal benaderde partijen (percentages)

### Informatie

De volgende figuren geven weer hoe de respondenten hebben gereageerd op de stellingen omtrent de informatievoorziening.



Figuur 28. Beantwoording stellingen rondom informatievoorziening



Uit de respons maken we het volgende op:

- 80% van de respondenten geeft aan meerdere websites van verschillende organisaties te moeten raadplegen
- 27% van de respondenten geeft aan dat de informatie op de website van één organisatie te vinden is
- De helft van de respondenten geeft aan dat de informatie van een goed niveau is en goed aansluit op de hulpvraag
- De helft van de respondenten is tevreden over de informatie die ter beschikking wordt gesteld
- 53% van de respondenten geeft aan dat het veel tijd kost om de benodigde informatie te vinden
- 32% van de respondenten geeft aan dat zij van de ene naar de andere website worden doorverwezen zonder dat dit ze dichterbij een antwoord brengt.

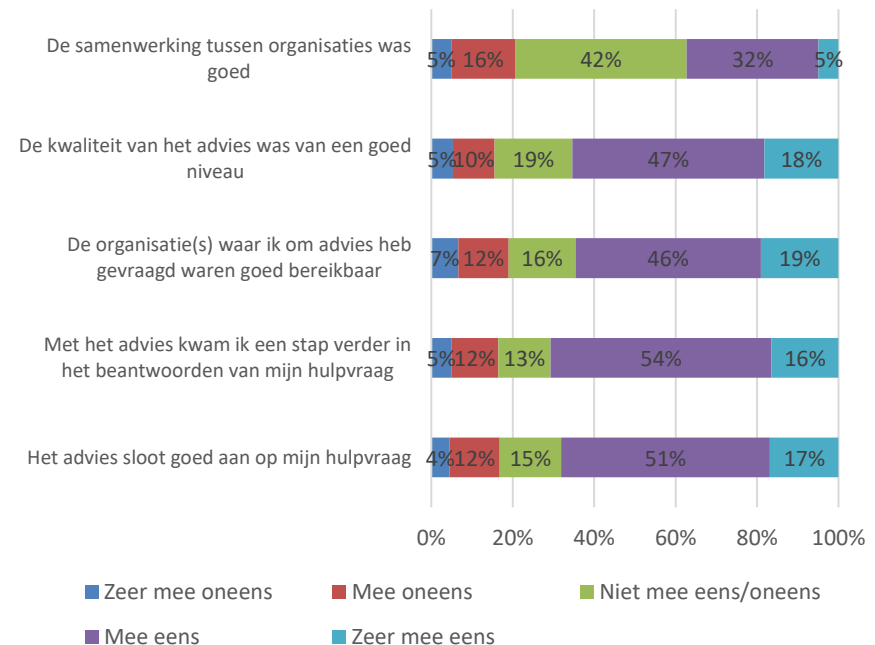
### Advies

263 respondenten hebben aangegeven telefonisch of fysiek contact te hebben gehad met dienstverlenende partijen. Deze respondenten hebben vragen gekregen over de advisering en samenwerking tussen partijen. De volgende figuur geeft inzicht in de enquêteresultaten bijbehorend bij de vragen over advies.

Uit de resultaten maken we op dat circa tweederde van de respondenten positief is over de advisering. Enige uitzondering is de samenwerking tussen partijen.

De respondenten die zijn doorverwezen laten een patroon zien. Zij worden over het algemeen door één van de grotere dienstverlenende partijen (belastingdienst, RVO, UWV, KVK) doorverwezen naar een kleinere en/of gespecialiseerde partij (gemeente, schuldhulpverlening). De helft van deze respondenten heeft aangegeven dat dit een warme overdracht betrof, de andere helft betrof een nieuwe benadering op eigen initiatief.

De respondenten die zijn doorverwezen hebben kunnen aangeven of de samenwerking tussen de partijen goed is geweest. 42% van deze respondenten die zijn doorverwezen geven aan neutraal te staan tegenover de stelling dat de samenwerking tussen partijen goed is.



Figuur 29. Beantwoording stellingen rondom advisering



## Bijlage 6 Geïnterviewde personen

Organisatie	Personen
Belastingdienst	Jeroen van Hulten
Bouwend Nederland	P. Smit
E&E Advies	E. van Aken
EZK	Mirjam Visscher Edwin Ouwejan
EZK Directie Ondernemerschap en Directie regio	Pieter Waasdorp
Gemeente Breda	Mylène Hodzelmans, Monique Bax
Gemeente Bronckhorst	Colin Rijmers
Gemeente Emmen	Elizabeth Ellison, Maralda Schoemakers
Gemeente Leiden	C. Mackay, Anja Van De Meer
Gemeente Rotterdam	Paul Martijnse, E. Andrade
Gemeente Utrecht	D. Ketel, I. Bekker, Tarik Koptagel
IBDO	Floortje van Aken
IMK	Michiel Hordijk
IPO / Provincie Zuid Holland	Roel van der Weij
KVK	Martijn Lekx, Rodrique Engering
LTO	Hans Koehorst
MKB NL / VNO NCW	Ramona van den Bosch, Petra Tiel
ONL	Hans Biesheuvel
Oost NL	Theo Föllings, Jolanda Berntsen
Provincie Noord-Brabant	Paul Apeldoorn, Erik Lammers
Provincie Overijssel	Sander Karnebeek
Qredits	Elwin Groenevelt
Rabobank	M. Landkroon

RVO	Robert Schaart, Mariska Schiphorst, Mike Timmermans, Yp Kroon, Jeroen Fredriks, Remco Duisterhof
Techleap	Myrthe Hooijman
UWV	Annuska Sip, Manon Tubee
VNG	Franka de Vilder
ZLTO	H. Koehorst



## Bijlage 7 Bronnenlijst

Hieronder wordt een overzicht gegeven van geraadpleegde en bestudeerde documenten.

- 2015. Ministerie van EZK. De staat van het mkb. Jaarbericht 2015.
- 2015. Ministerie van EZK. MKB Samenwerkingsagenda 2016-2017. Een gezamenlijke aanpak in mkb innovatiestimulering (inclusief voortgangrapportages).
- 2015. Projectteam Dienstverlening Zuid. Mkb Samenwerkingsagenda.
- 2016. Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering. De staat van het mkb. Jaarbericht 2016. Wendbaar en weerbaar in een nieuwe marktdynamiek.
- 2017. Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering. De staat van het mkb. Jaarbericht 2017. Groeiplafond dreigt voor het mkb.
- 2017. Platform 31. Rapportage Leer- en Inspiratietraject Ecosysteem voor MKB-innovaties.
- 2018. Ministerie van EZK. Mkb-actieplan.
- 2018. Nederlands Comité voor Ondernemerschap. De staat van het mkb. Jaarbericht 2018. Mkb in tijden van transitie.
- 2018. OECD. SME Ministerial Conference. Policy notes and discussion papers.
- 2019. KVK. Digitalisering in het mkb.
- 2019. Nederlands Comité voor Ondernemerschap. De staat van het MKB. Jaarbericht 2019. Investeren in groeivermogen
- 2020. Brief Kabinet aan de Tweede Kamer: bedrijfslevenbeleid. Reactie op moties en toezeggingen in het kader van het Techniekpact.
- 2020. Brief Kabinet aan de Tweede Kamer: Leven Lang Leren.
- 2020. Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap. Investeren in herstel en groei van het Nederlandse MKB.
- 2020. KVK. Levensgebeurtenis duurzaam ondernemen.
- 2020. KVK. Vergroten groei mkb. Ontwikkeling van het mkb ecosysteem.
- 2020. Ministerie van EZK. Mkb-Actieplan voortgangsrapportage - vernieuwend mkb heeft de toekomst.
- 2020. Nederlands Comité voor Ondernemerschap. De staat van het MKB. Jaarbericht 2020. Ondernemen is vooruitzien.
- 2020. Nederlands Comité voor Ondernemerschap. Tussenbericht staat van het mkb. Ondernemend uit de crisis. Investeren in intelligent herstel.
- 2020. SER. Leren en ontwikkelen en de bijdrage van werk naar werk
- 2020. VNG. Corona geeft ondernemersdienstverlening een impuls.
- 2020. VNG. Dienstverlening aan ondernemers in crisistijd verbeterd. Geraadpleegd via website [VNG](#).
- 2021. BCI. Survey onder G40 Wethouders Economie en Werk (presentatie).
- 2021. Brief Kabinet aan Tweede Kamer. Reactie motie Amhaouch c.s. inzake kredietverlening mkb en voortgang drie fondsen.
- 2021. IMK. Maatwerk voor gezonde mkb crisishulp biedt structuur in sanering.
- 2021. IPO. Position Paper ondernemen en bedrijfsfinanciering.
- 2021. Nederlands Comité voor Ondernemerschap. Briefadvies: Versterk fundament ondernemerschap.
- 2021. Schuldenlab. COVID-19 Actieplan voor het MKB in Nederland.
- 2021. SER. Leven lang leren en ontwikkelen. Regelingen en subsidies. Geraadpleegd via website [SER](#).
- 2021. VNG. Corona geeft ondernemersdienstverlening een impuls (presentatie).



Naast bovenstaande documenten zijn websites van dienstverlenende partijen bezocht, waarbij een analyse is gemaakt. De websites van de volgende partijen zijn geraadpleegd.

- KVK
- RVO
- MKB NL/MKB Servicedesk
- VNG
- UWV
- SZW
- Ondersteuningsvehikel
- Belastingdienst
- Invest-NL
- Ondernemersklankbord
- Directie regio EZK
- VNO NCW
- ONL voor ondernemers
- NBA
- NVB
- SRA
- IMK
- Qredits
- Stichting MKB financiering
- Rabobank
- PWC
- ING
- ABN AMRO
- MKB Kredietcoach
- NL Werkt Door
- BOM
- OostNL
- InnovationQuarter
- NOM
- Horizon
- LIOF

- Impuls Zeeland
- REWIN
- ROM Utrecht Region
- Regionale bestuurders
- NVVK
- NSR
- NL Groeit
- NL Digital
- MVO Nederland
- Digital Workspace
- SBB
- Techniekpact
- ZZP-Nederland
- AWWN
- INRetail
- RVO
- LTO Nederland
- MetaalUnie
- Bouwend Nederland
- Buitenboordmotor
- MKB Doorgaan
- Provincie Friesland
- Provincie Overijssel
- Provincie Noord-Brabant
- Provincie Noord-Holland
- Provincie Groningen
- Gemeente Rotterdam (G4)
- Gemeente Utrecht (G4)
- Gemeente Breda (G40)
- Gemeente Emmen (G40)
- Gemeente Oss (G40)
- Gemeente Deventer (G40)
- Gemeente Súdwest Fryslan
- Gemeente Beek



- Gemeente Bronckhorst
- Gemeente Hilversum
- Arbeidsmarktregio: Rijnmond
- Arbeidsmarktregio: Groot-Amsterdam
- Arbeidsmarktregio: FoodValley
- Leerwerkloket: Rijnmond
- Leerwerkloket: Groot Amsterdam
- Leerwerkloket: FoodValley
- Lokale ondernemersvereniging: MKB Deventer
- Lokale ondernemersvereniging: ORAM (Amsterdam)
- Turkse Ondernemersvereniging Arnhem (TOV)
- Marokkaanse Ondernemersvereniging NMOP
- Lokale ondernemersvereniging: Alphen aan de Rijn
- Lokale ondernemersvereniging: Ondernemend Venlo
- TechLeap
- IBDO
- PIM
- Generation-E
- SchuldenLab
- Platform31



## Onderzoeksteam



*Hendrik van der Meulen - Projectleider*  
[vandermeulen@kplusv.nl](mailto:vandermeulen@kplusv.nl)

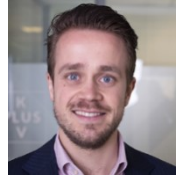
06 27 08 55 73



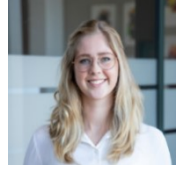
*Edwin Netjes*



*Roel Bottema*



*Thomas Ticheloven*



*Daphne Engelgeer*



*Guus Regelink*



## Onze contactgegevens

### KplusV

#### Vestiging Arnhem

Postbus 60055  
6800 JB Arnhem  
Westervoortsedijk 73  
6827 AV Arnhem  
T +31 (0)26 355 13 55

#### Vestiging Amsterdam

Postbus 74744  
1070 BS Amsterdam  
Science Park 402  
1098 XH Amsterdam  
T +31 (0)20 669 90 66

#### Vestiging Rotterdam

Stationsplein 45  
(Groot Handelsgebouw)  
3013 AK Rotterdam  
T +31 (0)10 254 00 17

E [info@kplusv.nl](mailto:info@kplusv.nl)  
I [www.kplusv.nl](http://www.kplusv.nl)

### Thema's



## Over KplusV

### Wie we zijn

Wie betrokken is, wordt betrokken. Dat zien we bij KplusV elke dag. Opdrachtgevers en initiators weten ons te vinden. Voor gedegen adviezen. Voor onze kennis van zowel de publieke sector als het bedrijfsleven. Voor onze ervaring met innovatieve projecten. En voor onze ondernemersmentaliteit. Vaak nemen we zelf het initiatief om partijen bij elkaar te brengen. Want we houden van aanjagen en van resultaat.

### Wat we doen

We verbinden mensen en mogelijkheden. Daar zijn we goed in. We laten publieke organisaties en bedrijven excelleren, zodat ze het beste uit zichzelf en elkaar halen. Verbinden als middel, niet als doel. Met als gevolg slimme oplossingen die betekenisvol zijn voor maatschappij en opdrachtgevers. Je vindt ons overal waar mogelijkheden en ambities bij elkaar komen. Bij de publieke sector die voor maatschappelijke uitdagingen staat. Bij ondernemingen met strategische en operationele vraagstukken. Bij organisaties in transitie.

### Hoe we verbinden

In ieder geval altijd informeel en collegiaal. Maar met een enorme drive om projecten te laten slagen. Met inspirerende initiatieven en goede ideeën. Als adviseur, kwartiermaker, programmamanager of gids... Zolang het maar slaagt. We denken, durven en doen. Die houding maakt ons tot een modern, no nonsens kennisbedrijf. Flexibel, innovatief en resultaat-gedreven. Aantoonbaar.

### En waarom we dat doen

Onze kracht schuilt in onze aanpak: een stevige mix van bedenken, verbinden en doen. Partijen en middelen succesvol bij elkaar brengen. Liefst in een publiek-privaat ecosysteem. Omdat dat mogelijkheden biedt om structureel en langdurig waarde te creëren die je niet alleen kunt bereiken. Wij werken er al sinds 1984 mee. En onze ambitie is daarin marktleider te blijven. Want zo leveren en ervaren we elke dag de toegevoegde waarde ervan. Bij onze projecten, bij onze opdrachtgevers, in de samenleving en bij onszelf... KplusV initieert, adviseert, verbindt en realiseert. Nu en in de toekomst.



