



# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Introductie</b> .....	<b>3</b>
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 Leeswijzer .....	3
<b>2 De Regioscan Digitalisering MKB</b> .....	<b>4</b>
2.1 Conceptueel kader .....	4
2.2 Zeven dimensies.....	4
<b>3 Resultaten</b> .....	<b>11</b>
3.1 Activiteiten.....	11
3.2 Doelgroep.....	13
3.3 Digitaliseringsvorm.....	15
3.4 Knelpunten.....	16
3.5 Aanbieders .....	17
3.6 Beleidsrationale .....	18
3.7 Bereik & impact.....	19
3.8 Overkoepelende resultaten.....	22
<b>4 Conclusies</b> .....	<b>23</b>
4.1 Er is in Nederland een rijk publiek-privaat ecosysteem opgebouwd ter stimulering van digitalisering van mkb.....	23
4.2 Er zijn nauwelijks data beschikbaar over de impact van activiteiten.....	23
4.3 Het ecosysteem is complex, lastig te overzien, en de coördinatie ontbreekt .....	24
4.4 Onvoldoende inzicht in de vraagkant vanuit het mkb .....	25
<b>5 Aanbevelingen</b> .....	<b>26</b>
5.1 Ontwikkel regionale beleidsvisies op basis afstemming vraag en aanbod, privaat en publiek .....	26
5.2 Breng regionale coördinatie aan.....	26
5.3 Zorg voor landelijke afstemming en uitwisseling.....	27
5.4 Practice what you preach: Vergroot inzicht met data.....	28

# Managementsamenvatting

In elke provincie in Nederland is eind 2022, begin 2023 de Regioscan Digitalisering MKB uitgevoerd, een systematische inventarisatie van regionale publiek private initiatieven en activiteiten gericht op digitalisering van het MKB.



De Regioscan is ontwikkeld op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat in nauwe samenwerking met provincies en grote gemeentes, met als doel om:

- Meer inzicht te verkrijgen in de ecosystemen van publieke of publiek-private initiatieven die digitalisering bij mkb stimuleren;
- Best practices te identificeren en het lerend vermogen over regiogrenzen heen te vergroten;
- Meer samenhang, samenwerking en doorverwijzing tussen initiatieven te stimuleren.

## Er is in Nederland een rijk ecosysteem opgebouwd ter stimulering van digitalisering van mkb

De Regioscan Digitalisering heeft 220 initiatieven gedetailleerd in kaart gebracht die samen 582 activiteiten uitvoeren. Samen hebben deze initiatieven ca. 110.000 keer ondernemers bereikt (ca. 25%\* van het Nederlandse mkb). \*Dit aantal betreft het geregistreerde bereik. Het daadwerkelijk bereik ligt waarschijnlijk hoger, maar betreft geen unieke ondernemers.

## Er zijn nauwelijks data beschikbaar over de impact van activiteiten

Wat initiatieven daadwerkelijk voor impact maken op het MKB is zelden onderbouwd of onderzocht. Niet alleen evaluaties of metingen ontbreken, maar ook kwalitatief mist vaak het inzicht.

## Het ecosysteem is complex, lastig te overzien en de coördinatie ontbreekt

Er zijn veel actoren en geen centrale visie of aansturing. Initiatieven opereren vaak min of meer zelfstandig. Door de 'versnippering' van het beleid in Nederland lijkt in bepaalde situaties slagkracht verloren te gaan.

## Er is onvoldoende inzicht in de vraagkant vanuit het mkb

Initiatieven hebben vaak geen inzicht in de specifieke behoeften van specifieke doelgroepen binnen het regionale mkb.

## Aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek

### Ontwikkel regionale beleidsvisies op basis afstemming vraag en aanbod

Het aanbod is in kaart gebracht. De vraag "waar wil je exact op inzetten?" is natuurlijkerwijs sterk gerelateerd aan de vraag "waar is het mkb bij gebaat?". Deze vraag is beter te beantwoorden in overleg met partijen die dicht op de ondernemers zitten.

### Breng regionale coördinatie aan

Meer regionale samenhang kan bijvoorbeeld gecreëerd worden door het ontwikkelen van een meer centrale programmatische (regionale) aanpak, waar doelen en succes niet op initiatiefniveau worden bepaald maar breder, en communicatie naar mkb beter op elkaar afgestemd is.

### Zorg voor landelijke afstemming en uitwisseling

Een intensievere landelijke samenwerking moet een gezamenlijke inspanning worden, waar het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat vanuit zijn kennispositie een verbindende rol in kan vervullen.

### *Practice what you preach:* Vergroot inzicht met data

Stuur op een pragmatische monitoring van door overheid gefinancierde initiatieven. Een meer uniforme monitor-aanpak op impact zal de uitwisseling van data en best practices bevorderen.

# 1 Introductie

## 1.1 Aanleiding

De afgelopen jaren is er een groot aantal publieke of publiek-private initiatieven ontstaan rondom mkb en digitalisering. Er is op regionaal en landelijk niveau weinig overzicht wat betreft de samenhang tussen en de focus en impact van deze initiatieven. Dit maakt het lastig voor beleidsmakers om beleidsinstrumenten met impact te identificeren, witte vlekken te signaleren en voor digitaliseringsinitiatieven om zich te positioneren in het ecosysteem. Daarnaast zien mkb'ers soms door de bomen het bos niet meer.

Met de Regioscan Digitalisering verkrijgt men overzicht, zijn best practices te identificeren, kan kennis en ervaringen gerichter gedeeld worden, en kan men een toekomstige impuls geven aan het opschalen en uitrollen van effectieve interventies.

In de eerste helft van 2022 is een pilot voor het ontwikkelen van een Regioscan opgezet door het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, Dialogic en Platform Talent voor Technologie en in nauwe samenwerking met de regio Noord-Nederland (Friesland, Groningen, Drenthe), waar een gedeelde ambitie is om het ecosysteem rondom digitalisering en mkb door te ontwikkelen (Noorden Digitaal).

Na een succesvolle pilot is in het IPO besloten om de Regioscan in alle provincies uit te voeren. Afgelopen maanden heeft deze uitvoering plaatsgevonden. De uitvoering hiervan is in samenwerking door Platform Talent voor Technologie, Dialogic, en de provincies opgepakt.

In dit rapport presenteren we een landelijke synthese van de resultaten van de Regioscan MKB Digitalisering.

## 1.2 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- **H2: conceptuele opzet** van de Regioscan en de 'dimensies' waaruit het instrument bestaat.
- **H3: resultaten** van de Regioscan (per dimensie).
- **H4: conclusies** op basis van de gevonden resultaten.
- **H5: aanbevelingen** voor beleidsmakers.

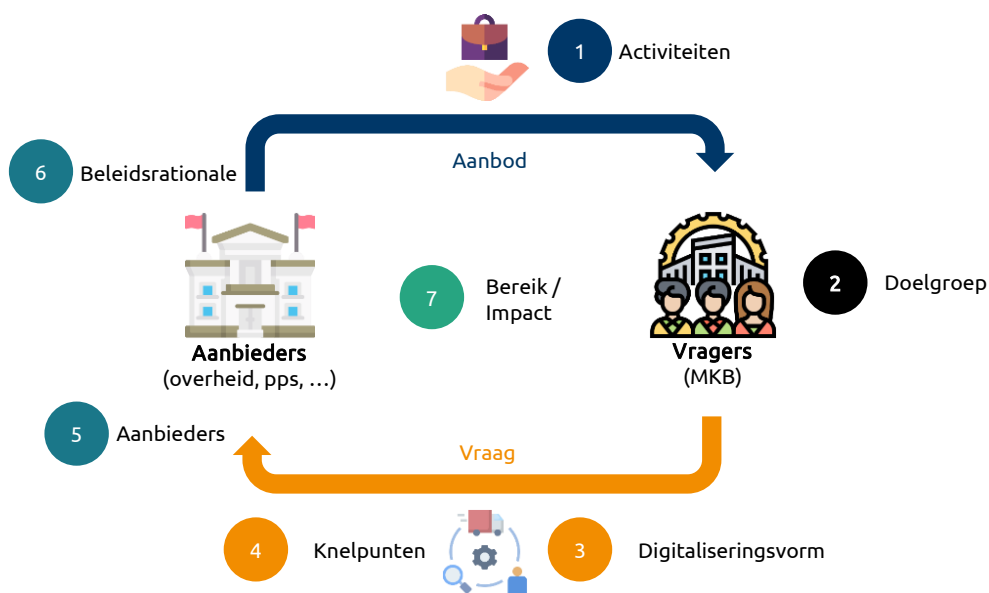
## 2 De Regioscan Digitalisering MKB

### 2.1 Conceptueel kader

De Regioscan Digitalisering brengt op een gestructureerde en systematische manier het regionale beleid gericht op mkb & digitalisering in kaart. Door elk initiatief op dezelfde manier te analyseren wordt het mogelijk om een overzicht te creëren van verschillende initiatieven, deze met elkaar te vergelijken en lessen te trekken over het aanbod (en de impact daarvan).

Om een uniform beeld over de verschillende initiatieven te krijgen maakt de Regioscan gebruik van verschillende dimensies. Deze dimensies zijn vastgesteld aan de hand van een bekend economisch gedachtegoed: vraag en aanbod. Aan de ene kant zijn er de 'vragers' voor MKB-dienstverlening, MKB in deze context, die (potentieel) met een digitaliseringsvraag/-behoefte zitten. Aan de andere kant zijn er de aanbieders, veelal publieke aanbieders of publiek-private samenwerkingsverbanden, die een zeker aanbod aanbieden. Op het moment dat het ondersteuningsaanbod goed aansluit bij de behoeften van het MKB en het MKB dit aanbod weet te vinden, is de redenering dat dit aanbod zo goed mogelijk in staat is om impact te creëren voor het MKB.

Onderstaande schematische weergave toont de zeven dimensies die binnen de Regioscan systematisch in kaart gebracht zijn:



Figuur 1 De dimensies van de Regioscan

In de volgende secties wordt in meer detail toegelicht hoe de zeven dimensies zijn opgebouwd.

### 2.2 Zeven dimensies

#### 2.2.1 Activiteiten

Binnen de Regioscan wordt vertrokken vanuit het aanbod: welke (regionale) initiatieven bestaan er en wat voor activiteiten bieden zij aan. Hierbij is het belangrijk om te vermelden dat de unit of analysis binnen de Regioscan individuele activiteiten zijn, niet het initiatief als geheel. De reden hiervoor is dat veel initiatieven een breed pallet aan activiteiten hebben, ieder met een eigen doel en redenering. Zo kan er binnen hetzelfde initiatief een zelfscan bestaan die als doel heeft om het MKB bewuster te maken van hoe ver zij staan met digitalisering, en kan er een gezamenlijk 'studententraject' aangeboden

worden. De insteek van de Regioscan is dat we het aanbod zo goed mogelijk koppelen aan [1] doelgroepen, [2] vormen van digitalisering en [3] knelpunten die het MKB ondervindt. Zouden we alle activiteiten van een initiatief op één hoop gooien, kunnen we geen goed onderscheid meer maken tussen verschillende aanpakken, hun scope en hun uiteindelijke impact.

Binnen de Regioscan zijn een aantal verschillende ‘typen activiteiten’ onderscheiden om meer zicht te kunnen krijgen op het brede palet aan activiteiten dat in Nederland wordt aangeboden. Hieronder wordt de typologie getoond die gehanteerd is. Deze typologie is pragmatisch tot stand gekomen, waarbij we de activiteiten op een relatief goed herkenbare manier geclusterd hebben.

Activiteit type	Uitleg
<b>Signaleren</b>	Informatie ophalen bij mkb’er over concrete hulpvraag/probleemstelling.
<b>Netwerken &amp; coördineren</b>	Partijen bij elkaar brengen om ecosysteem te versterken.
<b>Gezamenlijke faciliteiten</b>	Gezamenlijke werkruimte of faciliteiten om drempel te verlagen voor gebruik technologie en ontmoeten van anderen.
<b>Werken met studenten</b>	Projecten waarbij organisaties studenten inschakelen voor een concrete opdracht.
<b>Onderwijs voor studenten</b>	Het opleiden van studenten voor een specifieke markt vraag.
<b>Onderwijs voor professionals</b>	Het opleiden of omscholen van personeel.
<b>Advisering/consultancy</b>	Beschikbaar stellen van experts of adviseurs om bedrijven verder te helpen.
<b>Subsidies &amp; financiering</b>	Subsidies of financieringstrajecten waarin drempel voor bedrijf om een investering te doen wordt verlaagd, of waarin investeerders aan een organisatie wordt gekoppeld.
<b>Workshops &amp; kennisevents</b>	Inspiratiesessies, groepsgesprekken, masterclasses, et cetera waarin concrete digitaliseringsvorm wordt behandeld.
<b>Onderzoek &amp; ontwikkeling</b>	Onderzoekstrajecten waarin nieuwe kennis wordt gegenereerd.
<b>Scans &amp; assessments</b>	Tools voor mkb’er om inzicht te krijgen in status van de organisatie op een concreet (digitaliserings-)vlak.
<b>Kennisplatform</b>	Infrastructuur waarin kennis op een thema openbaar beschikbaar wordt gemaakt.

### 2.2.2 Doelgroep

De doelgroep van de initiatieven wordt bepaald door te kijken naar de volgende karakteristieken van het type mkb waar het initiatief zich op richt:

- **Sector(en)** op sbi-1 niveau;
- **Omvang** van het bedrijf. Micro: 1-10 werknemers, klein: 10-50 werknemers, middelgroot: 50-250 werknemer);
- **Leeftijd/fase**. Starter, scale-up, overig;
- **Geografische ligging**. Geografische scope waar het initiatief zich op richt c.q. waar is het MKB gevestigd waar het initiatief zich op richt.
- **Digitale maturiteit** op het vlak van digitaliseringsvorm waar initiatief zich op richt. Dit is een schatting waarbij de categorieën laag/middel/hoog gebruikt worden. Belangrijk hier is dat digitale maturiteit niet één concept is, maar dat dit kan verschillen tussen verschillende typen digitale technologie en toepassingen. Ter illustratie: een bedrijf dat zeer volwassen is op het gebied van cybersecurity hoeft dit niet noodzakelijkerwijs te zijn op het gebied van AI.

### 2.2.3 Digitaliseringsvorm

Digitalisering is een breed begrip en kan zelfs als containerbegrip beschouwd worden. Er zijn tientallen digitale technologieën en een veelvoud aan toepassingen. Daarbij wordt er in de praktijk veel jargon gehanteerd waardoor ook niet voor iedereen altijd even duidelijk is wat er precies onder een bepaald begrip verstaan wordt. Denk bijvoorbeeld aan brede toepassingsgebieden als Smart Farming of een

abstract doel als cybersecurity. Het kan bij cybersecurity gaan om hardware, software, diensten, organisatorische inbedding, etc. Vraagstukken voor ondernemers liggen vaak niet in de volledige breedte van een dergelijk onderwerp, maar op specifieke onderdelen, bijvoorbeeld “hoe regel ik 2FA voor thuiswerken van mijn medewerkers?” of “hoe kan ik de gezondheid van mijn planten accuraat monitoren?”. Door brede digitaliseringsbegrippen te hanteren, of door zelfs digitalisering als één concept te beschouwen, gaat digitalisering over ‘alles’ en loopt het daarmee het gevaar dat het tegelijkertijd ook over niets gaat.

Om het begrip ‘digitalisering’ te operationaliseren hebben we gebruik gemaakt van twee taxonomieën. Allereerst hebben we gebruik gemaakt van het model afkomstig uit de Toekomstverkenning Digitalisering 2030<sup>1</sup>:

- Harde infrastructuur [harde schijven, CPU, GPU]
- Zachte infrastructuur [software, firmware, netwerkprotocollen]
- Data [opslag, betrouwbaarheid, volume]
- Intelligentie [algoritmes, machine learning, NLP]
- Diensten [e-commerce, platform, apps]
- Interface [VR, AR, voice assisted]

Dit model is analytisch goed bruikbaar, omdat de categorieën elkaar in principe niet (of nauwelijks) overlappen en ze gezamenlijk verschillende digitale technologieën goed bestrijken. In de praktijk is echter ondervonden dat deze terminologie niet altijd even goed aansluit. Mensen denken bijvoorbeeld niet in termen van Data & Intelligentie, maar in ‘datagedreven werken’, ‘voorspellende modellen’ of ‘Smart Industry’. Om die reden hebben we een tweede taxonomie toegevoegd, welke is te onderverdelen in drie lagen:



Ook hier geldt dat de drie lagen analytisch bruikbaar zijn omdat ze wederzijds uitsluitend zijn en collectief omvattend. Binnen de Regioscan hebben we daarbij de invulling van de drie lagen open aangevlogen en hebben we pragmatisch bekeken welke terminologie door initiatieven worden gehanteerd.

#### 2.2.4 Knelpunten

Met de voorgaande twee dimensies kan de koppeling gemaakt worden tussen de doelgroep en de vorm van digitalisering waar dit bedrijf mee aan de slag kan of moet. Met die twee dimensies is nog niet duidelijk waarom het nu, zonder ondersteuning, niet lukt om succesvol om te gaan met de kansen en risico's van digitalisering. Hiervoor is deze derde dimensie, ‘Knelpunten’, geïntroduceerd.

De knelpunten die MKB kan ondervinden hebben we onderverdeeld in een driedeling:

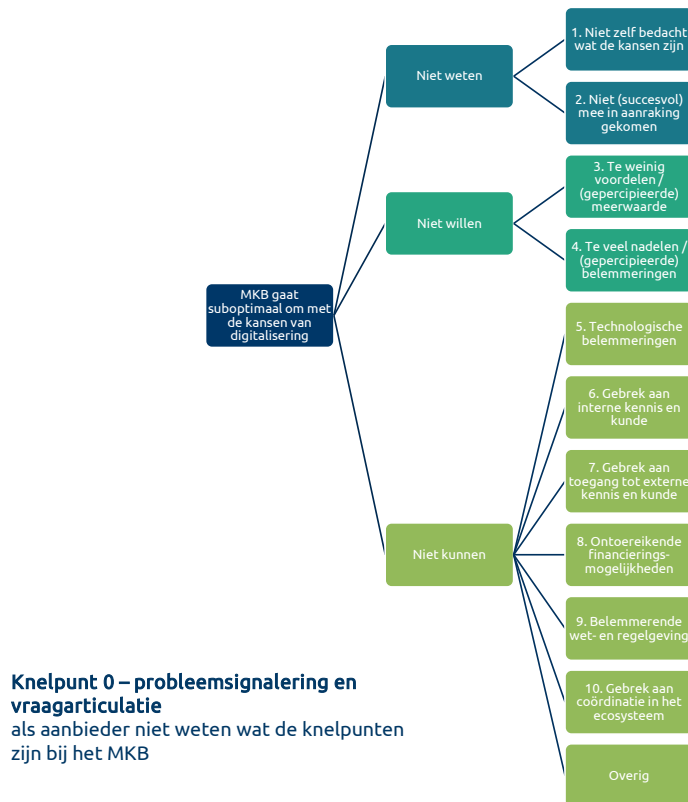
- **Niet weten:** MKB is zich niet/onvoldoende bewust van de kansen en risico's van digitalisering.
- **Niet willen:** MKB wil niet aan de slag met (vormen van) digitalisering, bijvoorbeeld doordat ze onvoldoende meerwaarde zien.

<sup>1</sup> [Toekomstverkenning Digitalisering 2030](#)

- **Niet kunnen:** MKB gaat niet aan de slag met (vormen van) digitalisering, omdat ze niet in staat zijn om dit succesvol te doen (bijv. vanwege onvoldoende interne digitale competenties of het niet gefinancierd krijgen van benodigde investeringen).

Voor initiatieven en het MKB zelf komt hier nog een aanvullend type knelpunt bij, namelijk dat zij eerst zouden moeten weten met welk knelpunten het MKB zit alvorens ze hen adequaat kunnen helpen. Dit knelpunt noemen we 'Probleemsignalering en vraagarticulatie'.

Hieronder zijn de gehanteerde knelpunten grafisch weergegeven:



*Figuur 2 Mogelijke knelpunten voor digitalisering van het MKB*

### 2.2.5 Aanbieders

Aan de aanbodzijde wordt voor ieder initiatief in kaart gebracht welke aanbieders betrokken zijn. Daarbij wordt gekeken naar de rol die de betrokkene heeft. De rollen die uiteindelijk onderscheiden zijn, zijn:

- Initiatiefnemer
- Financier
- Uitvoerder

Gedurende de uitvoering van de Regioscan hebben we over bovenstaande veel discussies gevoerd. Er zijn immers veel meer rollen te benoemen en/of binnen rollen zijn verdere uitsplitsingen te maken. We hebben echter geconstateerd dat verdere detaillering de uitvoering onevenredig bemoeilijkt. Gebruikers van de Regioscan kunnen indien gewenst de rol van de betrokkene kwalitatief toelichten.

### 2.2.6 Beleidsrationale

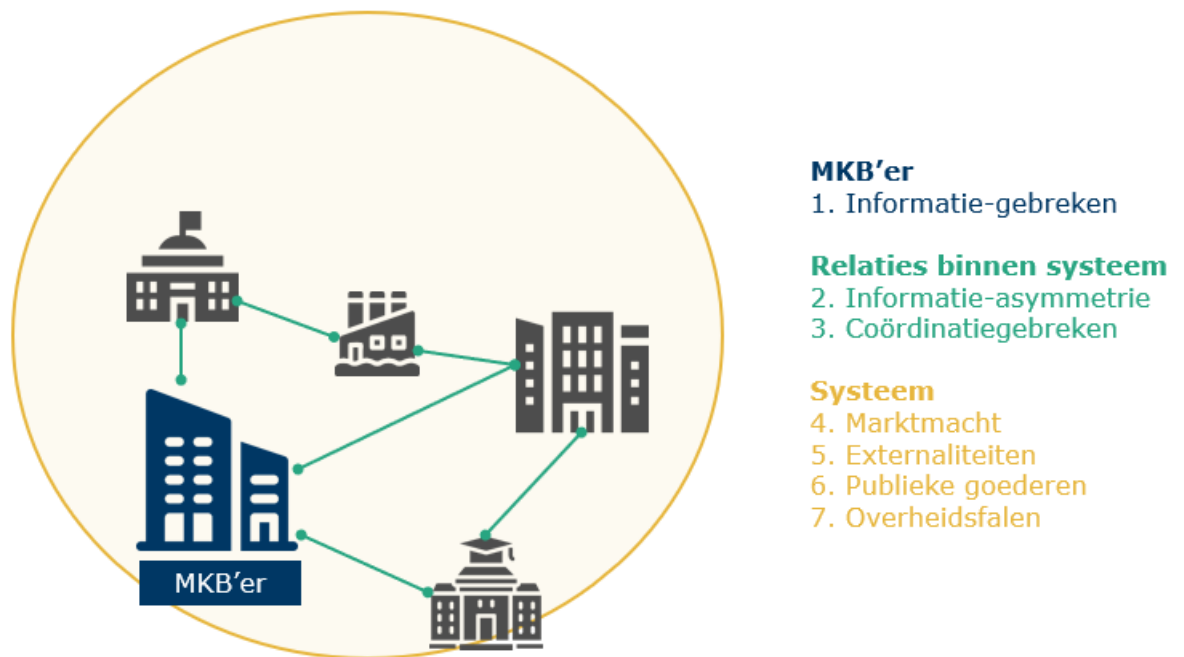
Het MKB kan met verschillende uitdagingen zitten als het gaat om digitalisering. Het is echter nog niet gezegd dat er voor al deze uitdagingen ook legitimering bestaat voor overheidsinterventie. Om het



intervenieren van de overheid te legitimeren dient er sprake te zijn van zogenaamde markt-, systeem- en/of transformatiefalens.

Veel van de initiatieven richten zich op (1-op-1) directe MKB-dienstverlening, waardoor het perspectief van marktfalens relatief eenvoudig toe te passen is. Binnen de Regioscan hebben we derhalve de perspectieven van systeem- en transformatiefalens (vooralsnog) buiten beschouwing gelaten.

De marktfalens die we in de Regioscan hebben meegenomen worden hieronder (beknopt) toegelicht:



Figuur 3 Marktfalens

#### **MKB'er**

1. **Informatie-gebreken:** de MKB'er heeft onvoldoende informatie (bewustzijn) om zelf met een 'boodschappenlijstje de markt op te gaan'. In de praktijk gaat het vaak om latente vraag.

#### **Relaties binnen systeem**

2. **Informatie-asymmetrie:** de MKB'er heeft meer/minder informatie dan andere partijen. Dit kan er bijvoorbeeld toe leiden dat financiering niet tot stand komt, omdat de financier de risico's onvoldoende kan inschatten.

3. **Coördinatiegebreken:** de MKB'er kan samen met andere partijen meer voor elkaar krijgen, maar de kosten voor het zoeken, coördineren en afstemmen zijn hoger dan de (verwachte) opbrengsten, waardoor individuele MKB'ers dit niet oppakken en de gewenste resultaten niet tot stand komen.

#### **Systeem**

4. **Marktmacht:** het aanbod binnen een markt wordt gedomineerd door één of enkele partijen, waardoor zij hogere prijzen dan economisch/maatschappelijk wenselijk kunnen hanteren.

5. **Externaliteiten:** investeringen kunnen positieve externaliteiten (bijv. kennis-spillovers) en/of negatieve externaliteiten (bijv. schade aan milieu) hebben die niet verdisconteerd worden in de prijs, waardoor het MKB respectievelijk te weinig of teveel investeert in bepaalde producten, diensten of ontwikkelingen.

6. **Publieke goederen:** bepaalde goederen worden niet (voldoende) door de markt geproduceerd, omdat zij de waarde niet (voldoende) toe kunnen eigenen, doorgaans doordat deze goederen niet-uitsluitbaar en ondeelbaar zijn (bijv. veiligheid, sociale gelijkheid, etc.).

7. **Overheidsfalen:** het ingrijpen van de overheid kan inefficiënt zijn als de markt de productie zonder ingrijpen sneller/beter tot stand had laten kunnen komen.

Het kritisch reflecteren op de falens die de initiatieven binnen de Regioscan adresseren is met name nuttig om kritisch te blijven op de logica en additionaliteit van (voorgenomen) digitaliseringsinitiatieven. Door deze dimensie op te nemen in de Regioscan wordt beoogd dit gesprek met en tussen beleidsprofessionals op gang te krijgen en te houden.

### *2.2.7 Bereik & impact*

Voor alle activiteiten is getracht in kaart te brengen welk bereik en impact de activiteiten hebben. Met bereik verwijzen we naar het aantal MKB'ers dat blootgesteld is aan de activiteit. Impact verwijst naar het effect dat de activiteit heeft gehad op de digitalisering van het MKB in kwestie.

De activiteiten variëren enorm in de mate van hun intensiteit. Zo is met een nieuwsbrief in korte tijd een grote groep MKB'ers te bereiken, terwijl men met gerichte onderzoeks- en ontwikkelprojecten minder eenvoudig een grote groep MKB'ers kan bereiken. Tegelijkertijd is de verwachte impact van 'intensievere' trajecten groter.

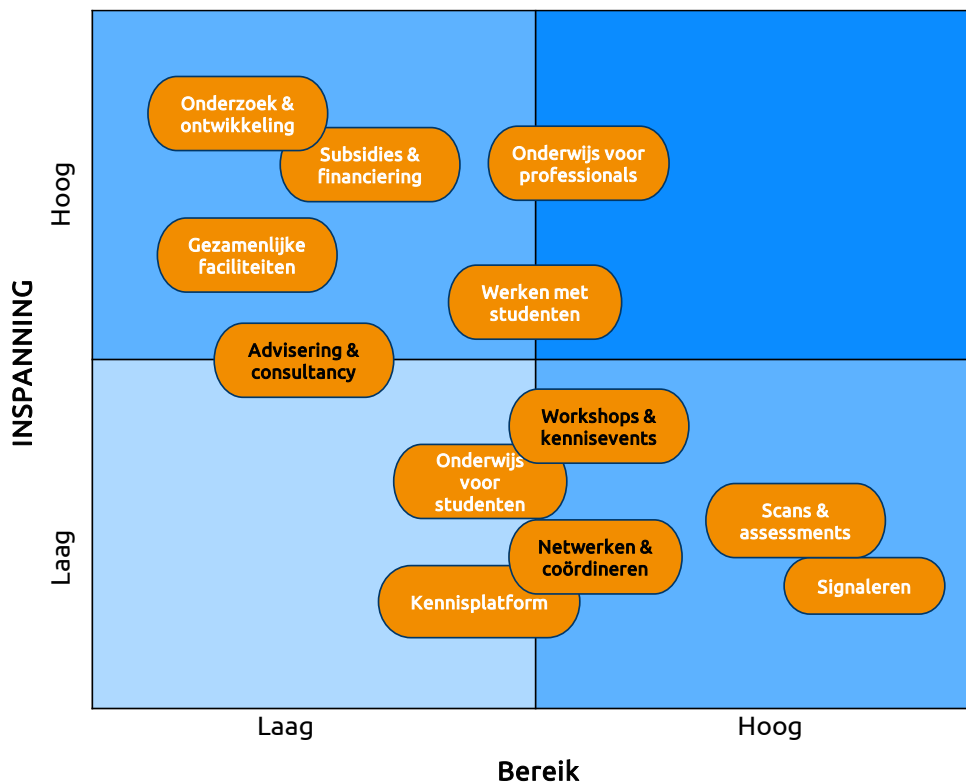
In de praktijk is gebleken dat er vaak informatie beschikbaar is over het bereik van activiteiten, maar dat er zelden goed zicht is op de impact van de activiteiten. Kortom: het is wel bekend hoeveel MKB'ers bereikt zijn maar het is niet bekend of het ook daadwerkelijk bepaalde veranderingen in gang heeft gezet. Om toch een gevoel te kunnen krijgen van de impact van verschillende typen activiteiten is binnen deze scan een ruwe inschatting gemaakt van de 'inspanning' van de typen activiteiten, c.q. de hoeveelheid tijd en middelen die ondernemers moeten investeren in deelname. De aanname is hier dat gemiddeld genomen meer inspanning leidt tot meer impact.

Wij onderkennen dat deze aanname te wensen overlaat, en zouden ook niet aanraden om inspanning als doel te stellen. Natuurlijkerwijs leidt een vergrote inspanning niet altijd tot een vergrote impact. Ook is het lastig om activiteiten een bepaalde gemiddelde inspanning toe te kennen. De zelfscan van het ene initiatief is mogelijk veel intensiever dan de zelfscan van een ander initiatief, maar we categoriseren beiden als 'scans en assessments'.

In het kwadrant op de volgende pagina is de inspanning van de typen activiteiten afgezet tegen het bereik dat de activiteiten hebben.

Activiteitstype	Bereik	Inspanning
Signaleren	Hoog	Laag
Netwerken & coördineren	Middel	Laag
Gezamenlijke faciliteiten	Laag	Middel
Werken met studenten	Middel	Middel
Onderwijs voor studenten	Middel	Middel
Onderwijs voor professionals	Middel	Hoog
Advisering/consultancy	Laag	Middel
Subsidies & financiering	Middel	Hoog
Workshops & kennisevents	Middel	Middel
Onderzoek & ontwikkeling	Laag	Hoog
Scans & assessments	Hoog	Laag
Kennisplatform	Middel	Laag

Figuur 4 Ingeschat bereik en inspanning per type activiteit



Figuur 5 Ingeschat bereik en inspanning per type activiteit in vier kwadranten

Er kan niet zonder context geoordeeld worden over de plaatsing van activiteitstypes in bepaalde kwadranten: Activiteiten met een groot bereik en lage inspanning worden niet per se verbeterd door een verhoogde inspanning. Van activiteiten met een lage inspanning en een laag bereik kan worden aangenomen dat deze minder directe impact op mkb hebben, maar kunnen andere maatschappelijke baten hebben (bijvoorbeeld het behalen van onderwijsdoelen). Inzicht in kosten is een aspect dat mist in dit overzicht.

## 3 Resultaten

Met de opgewerkte data hebben we per dimensie middels tabellen en grafieken de resultaten van de Regioscan visueel toegankelijk gemaakt. In dit hoofdstuk zullen we deze resultaten bespreken en toelichten.

### 3.1 Activiteiten

PTvT, Dialogic en de provincies hebben gezamenlijk **220 initiatieven** gesproken en geanalyseerd. Uit de analyse hebben we **582 concrete activiteiten** kunnen koppelen, wat neerkomt op grofweg 3 activiteiten per initiatief. De hoeveelheid benoemde activiteiten per initiatief fluctueert van 1 tot 13.

De 477 geanalyseerde activiteiten zijn als volgt te categoriseren in het kader van de 12 archetypische activiteiten:

Activiteit type	Aantal
Signaleren	15
Netwerken & coördineren	86
Gezamenlijke faciliteiten	41
Werken met studenten	66
Onderwijs voor studenten	40
Onderwijs voor professionals	42
Advisering/consultancy	61
Subsidies & financiering	52
Workshops & kennisevents	86
Onderzoek & ontwikkeling	42
Scans & assessments	30
Kennisplatform	21
<b>Totaal</b>	<b>582</b>

*Figuur 6 Aantal activiteiten per archetype*

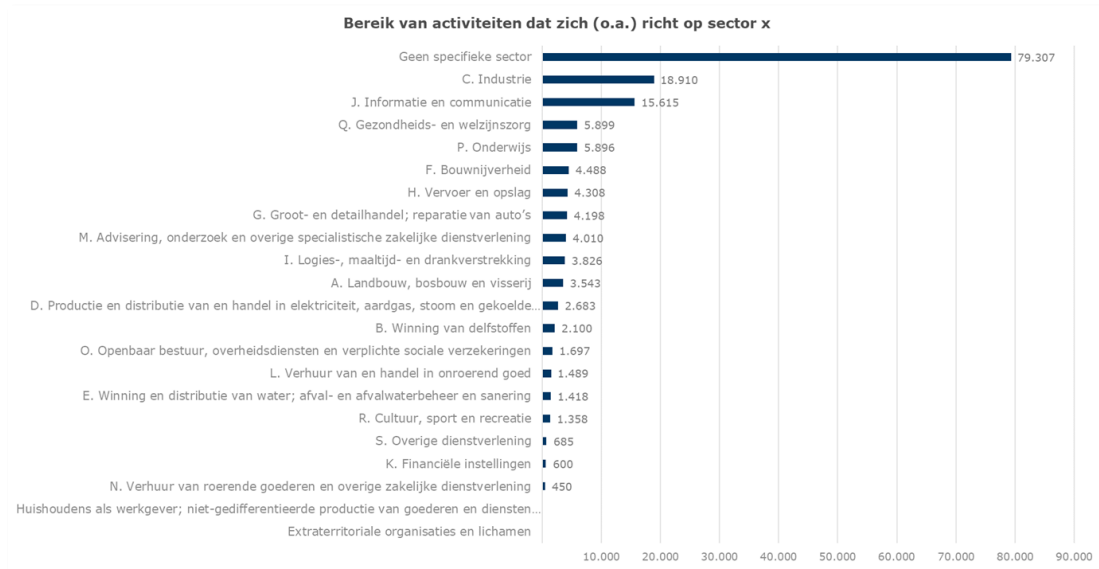
De figuur op de volgende pagina toont per provincie de relatieve inzet per archetype. Hieruit blijkt dat het zwaartepunt bij veel provincies ligt op **netwerken & coördineren**, **werken met studenten** en **workshops & kennisevents**. Opvallend is dat **signaleren** als concrete activiteit relatief weinig voorkomt. Wel is het vaak een onderdeel van andere activiteiten (zie 3.4 Knelpunten).

Type activiteit	Drenthe	Flevoland	Friesland	Gelderland	Groningen	Limburg	Noord-Brabant	Noord-Holland	Overijssel	Utrecht	Zeeland	Zuid-Holland
Signaleren	4%	7%	9%	0%	0%	3%	2%	3%	5%	0%	0%	1%
Netwerken & coördineren	9%	22%	25%	7%	18%	24%	7%	7%	15%	21%	30%	13%
Gezamenlijke faciliteiten	17%	7%	0%	4%	4%	8%	21%	9%	7%	4%	5%	5%
Werken met studenten	13%	15%	9%	10%	7%	19%	24%	12%	5%	11%	5%	11%
Onderwijs voor studenten	13%	7%	3%	7%	11%	5%	0%	15%	5%	7%	5%	3%
Onderwijs voor professionals	4%	7%	0%	10%	9%	8%	2%	4%	11%	11%	5%	7%
Advisering/consultancy	9%	4%	3%	9%	4%	5%	19%	4%	18%	12%	20%	14%
Subsidies & financiering	4%	7%	6%	20%	4%	5%	2%	7%	9%	11%	10%	9%
Workshops & kennisevents	17%	15%	16%	13%	13%	16%	12%	19%	11%	11%	10%	21%
Onderzoek & ontwikkeling	0%	4%	9%	13%	16%	3%	5%	9%	7%	4%	10%	5%
Scans & assessments	9%	4%	19%	3%	7%	3%	2%	4%	0%	5%	0%	9%
Kennisplatform	0%	0%	0%	4%	7%	0%	2%	6%	7%	5%	0%	2%
<b>Totaal aantal activiteiten</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>70</b>	<b>45</b>	<b>37</b>	<b>42</b>	<b>68</b>	<b>74</b>	<b>57</b>	<b>20</b>	<b>87</b>

Figuur 7 Aantal archetypische activiteiten per provincie

### 3.2 Doelgroep

Voor de dimensie doelgroep hebben we resultaten voor de subdimensies sector, omvang, leeftijd/fase en maturiteit verwerkt in een figuur. Figuur 8 toont het totale bereik van de activiteiten dat zich richt op een bepaalde sector. Aangezien de data niet overal bekend/beschikbaar zijn, moeten deze cijfers als minima worden gelezen. Cijfers betreffen geen unieke ondernemers. Dit geldt voor alle figuren waarin cijfers over het bereik van activiteiten is opgenomen (Figuur 9, 10, 11, 21).



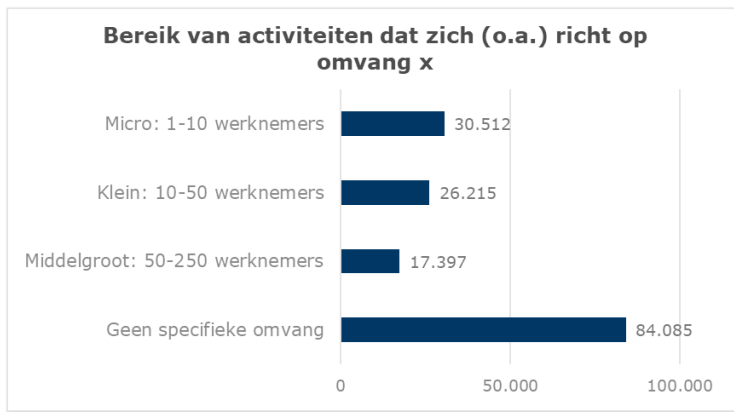
Figuur 8 Bereik van activiteiten per sector<sup>2</sup>

Een groot deel van het bereik van de activiteiten is gerelateerd aan de **industriële** sector. Ook **informatie en communicatie** is een sector die veel wordt bereikt met de activiteiten. Het grootste deel van het bereik is toe te schrijven aan activiteiten die zich **niet** richten op een specifieke sector.

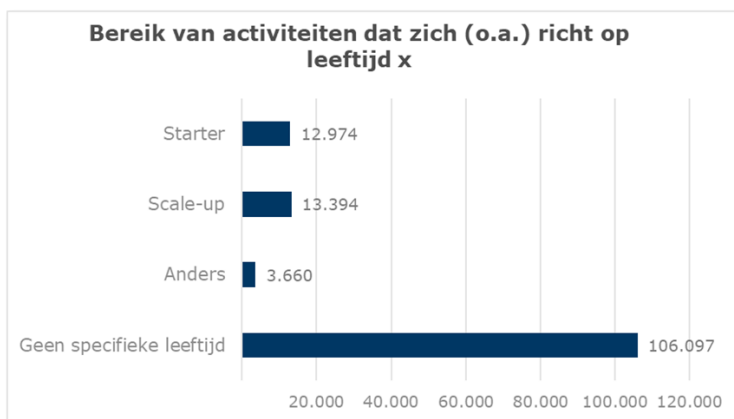
Figuur 9 toont het totale bereik van de activiteiten dat zich richt op een onderneming van een bepaalde omvang. Figuur 10 toont dit bereik voor het leeftijdstype van een onderneming waar een activiteit zich op richt. Voor beide categorieën geldt dat het gros van het bereik gerelateerd is aan activiteiten die niet gericht zijn op een specifieke omvang of leeftijd. De rest van de bereikcijfers is grofweg gelijkmatig verdeeld over de andere categorieën.

Figuur 11 toont de bereikcijfers voor de (digitale) maturiteit van een onderneming. Ook voor deze figuur geldt dat het grootste deel van het bereik gerelateerd is aan activiteiten zonder specifieke doelgroep.

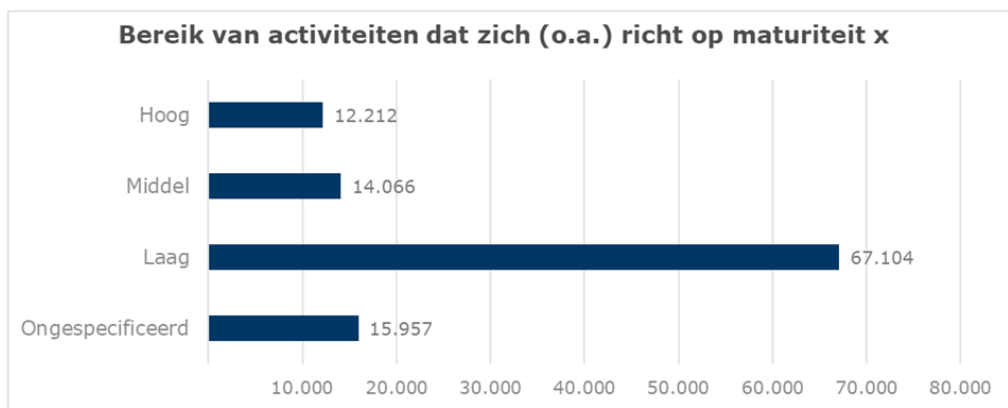
<sup>2</sup> Aangezien de data niet overal bekend/beschikbaar zijn, moeten deze cijfers als minima worden gelezen. Cijfers betreffen geen unieke ondernemers.



Figuur 9 Bereik van activiteiten per type omvang van onderneming<sup>3</sup>



Figuur 10 Bereik van activiteiten per leeftijdstype van onderneming<sup>4</sup>



Figuur 11 Bereik van activiteiten per maturiteitstype onderneming<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Aangezien de data niet overal bekend/beschikbaar zijn, moeten deze cijfers als minima worden gelezen. Cijfers betreffen geen unieke ondernemers.

<sup>4</sup> Aangezien de data niet overal bekend/beschikbaar zijn, moeten deze cijfers als minima worden gelezen. Cijfers betreffen geen unieke ondernemers.

<sup>5</sup> Aangezien de data niet overal bekend/beschikbaar zijn, moeten deze cijfers als minima worden gelezen. Cijfers betreffen geen unieke ondernemers.

Figuur 12 geeft in aanvulling op Figuur 11 het relatieve aandeel activiteiten per provincie dat gericht is op een bepaalde maturiteit. Hieruit blijkt dat:

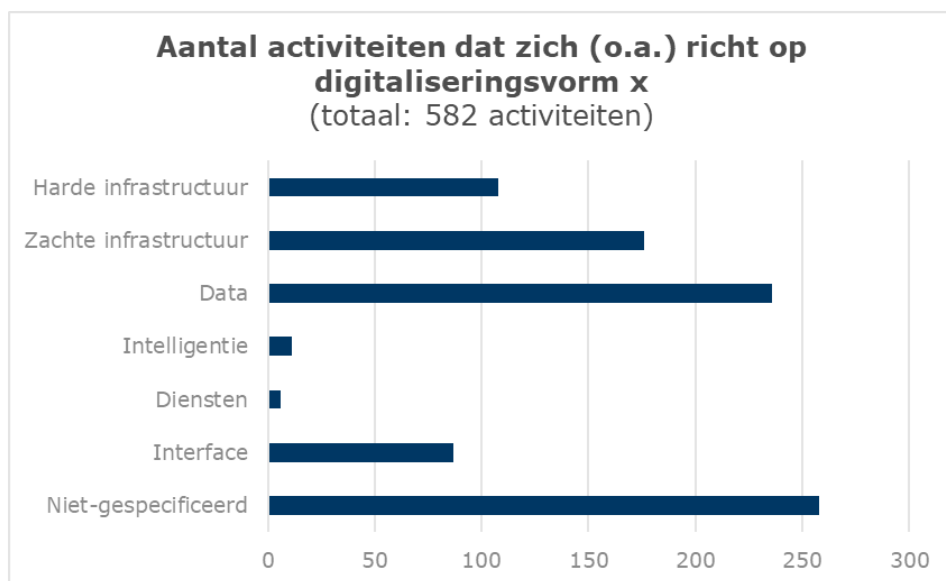
- Drenthe, Friesland, Noord-Brabant, Overijssel en Zuid-Utrecht zetten relatief het sterkst in op activiteiten gericht op ondernemingen met een **lage maturiteit**.
- Drenthe, Groningen en Noord-Holland hebben relatief het hoogste aandeel activiteiten beschikbaar waarbij ondernemingen met een **gemiddelde maturiteit** de doelgroep zijn.
- Gelderland, Overijssel, Utrecht en Noord-Holland zetten relatief het sterkste in op bedrijven die voorlopen op het vlak van digitalisering en dus een **hoge digitale maturiteit** hebben.
- Flevoland en Limburg heeft zet relatief het sterkst in op activiteiten waarbij de maturiteit van de doelgroep **ongespecificeerd** is.

Provincie	Maturiteit			
	Laag	Middel	Hoog	Ongespecificeerd
Drenthe	43%	48%	9%	0%
Flevoland	22%	7%	0%	70%
Friesland	44%	13%	6%	38%
Gelderland	29%	39%	33%	0%
Groningen	20%	44%	4%	31%
Noord-Brabant	64%	17%	19%	0%
Overijssel	43%	32%	24%	0%
Utrecht	44%	14%	23%	19%
Zeeland	35%	20%	5%	40%
Zuid-Holland	34%	16%	3%	46%
Limburg	11%	35%	3%	51%
Noord-Holland	13%	57%	21%	9%
<b>Totaal aantal activiteiten</b>	<b>193</b>	<b>173</b>	<b>87</b>	<b>129</b>

Figuur 12 Relatieve verdeling van activiteiten per maturiteitstype, uitgesplitst naar provincies

### 3.3 Digitaliseringsvorm

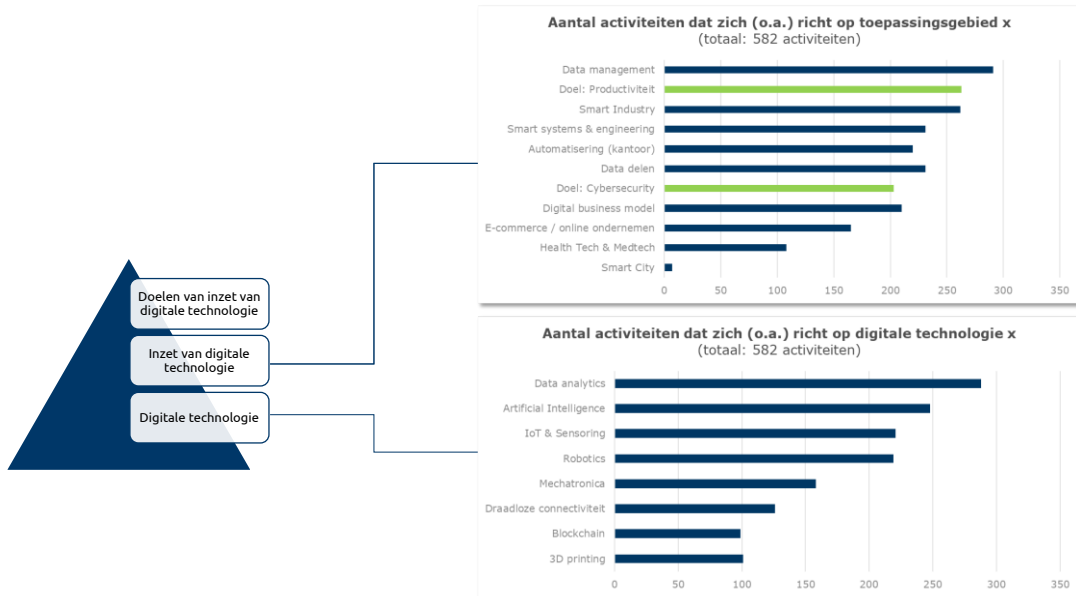
Voor de dimensie Digitaliseringsvorm geeft Figuur 13 het aantal activiteiten weer dat zich richt op de digitaliseringscategorieën uit de eerder genoemde Toekomstverkenning Digitalisering 2030. Deze figuur toont aan dat een groot deel van de activiteiten niet gericht is op een specifieke digitaliseringsvorm. De activiteiten waarbij dat wel het geval is, richten zich met name op data en zachte infrastructuur.



Figuur 13 Aantal activiteiten per digitaliseringsvorm



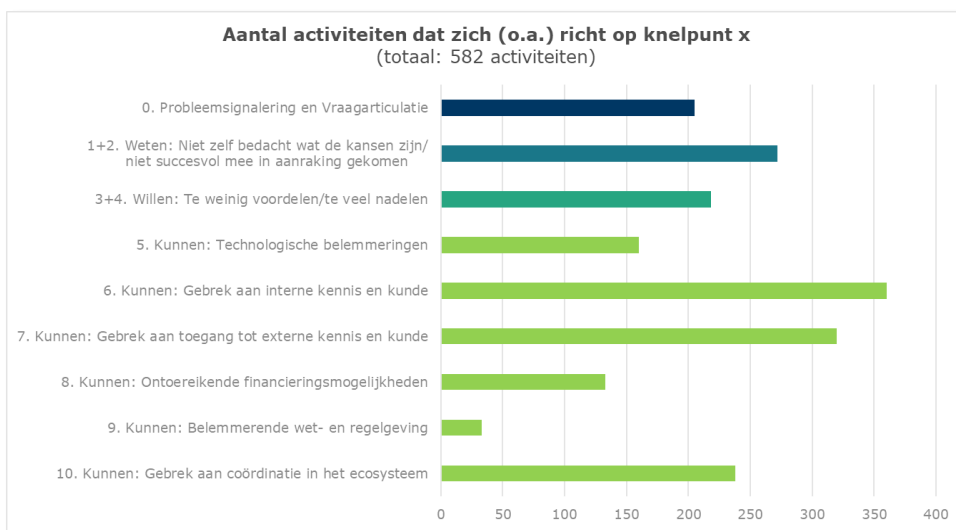
Figuur 14 toont het aantal activiteiten dat gericht is op specifieke digitale technologieën en toepassingsgebieden. De toepassingsgebieden van activiteiten zijn zeer divers, waarbij er veel aandacht is voor **Smart Industry, Smart systems & engineering** en het **managen en delen van data**. Daarnaast is er veel aandacht voor de doelen **productiviteit** en **cybersecurity**. Tenslotte zijn de digitale technologieën waar activiteiten zich op richten divers; **Data analytics, AI, IoT & Sensing** en **Robotics** komen het meest voor.



Figuur 14 Aantal activiteiten per digitale technologie en toepassingsgebied

### 3.4 Knelpunten

Er is een brede mix van knelpunten waar de activiteiten aan gerelateerd zijn en dit is weergegeven in Figuur 15. Tijdens de analyse is de keuze gemaakt om in de grafiek de twee onderliggende knelpunten voor Weten en Willen samen te voegen. Op deze manier is het duidelijk te zien dat er een gelijkwaardige verdeling is tussen de hoofdknelpunten Weten, Willen en Kunnen. Binnen het knelpunt Kunnen is ligt de focus op de knelpunten gebrek aan **interne en externe kennis en kunde**. Daarnaast zien in het figuur ook een substantieel aandeel activiteiten dat zich richt op **Probleemsignalering en Vraagarticulatie**.



Figuur 15 Aantal activiteiten per knelpunt

### 3.5 Aanbieders

Op basis van de desk studie en de interviews hebben we getracht een zo compleet mogelijk overzicht te verschaffen in de actoren die bij de initiatieven betrokken zijn. De uitkomsten hiervan zijn verwerkt in Figuur 16 en 17. Voor de interpretatie van deze figuren is het belangrijk om te beseffen dat aantallen zijn gebaseerd op de gesprekken met de initiatieven of via desk research tot stand zijn gekomen. Er kunnen in werkelijkheid meer betrokken aanbieders zijn dan hier aangegeven.

Figuur 16 toont de aanbieders die bij minimaal 10 initiatieven betrokken zijn. Uit deze tabel kan het volgende worden opgemaakt:

- Het **Ministerie van EZK** is de grootste aanbieder van initiatieven in het ecosysteem;
- De **provincies** zijn op regionaal niveau een belangrijke aanbieder van initiatieven;
- **Kennis- en onderwijsinstellingen** zijn bij een groot aantal initiatieven betrokken.

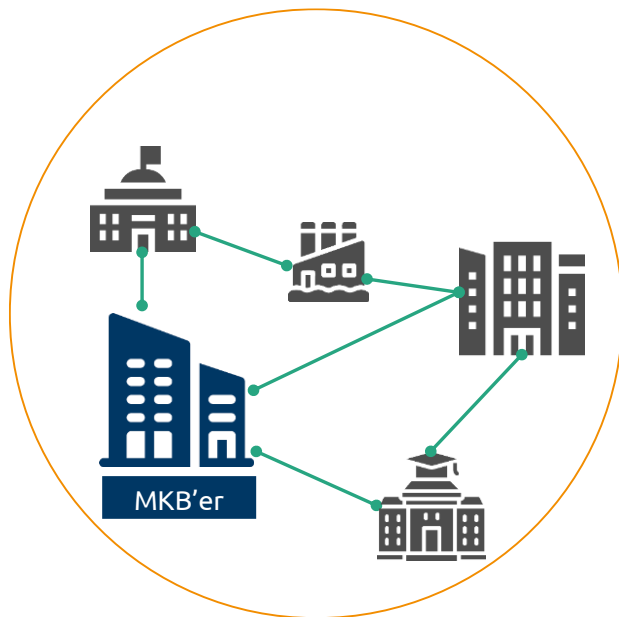
Aanbieders	Aantal initiatieven betrokken
Ministerie van EZK	30
Rabobank	25
Provincie Noord-Holland	18
Hanzehogeschool Groningen	16
Provincie Noord-Brabant	15
Rijksuniversiteit Groningen	14
Oost NL	13
Provincie Overijssel	13
NHL Stenden	13
Europese Unie	12
TNO	11
Provincie Zuid-Holland	10
FME	10
MKB Nederland	10
JADS	10
Tilburg University	10
Provincie Gelderland	10
Hogeschool van Amsterdam	10

Figuur 16 Tabel met meest voorkomende aanbieders

Figuur 17 is een netwerkvisualisatie van alle betrokken actoren in het ecosysteem van digitaliseringsaanbod voor mkb'ers. Voor de interpretatie van dit figuur is belangrijk om te beseffen dat de 'grote' van de actor niet wordt bepaald door het aantal activiteiten maar door de **degree centrality** van de actoren; met andere woorden met hoeveel andere actoren een specifieke actor een link heeft door deelname aan initiatieven. Vandaar dat, bijvoorbeeld, de Rabobank groter wordt weergegeven dan het Ministerie van EZK. Het volgende kan worden geconcludeerd op basis van het netwerk:

- Het regionale karakter van de initiatieven zie je terug in de clusters binnen het netwerk. Zo komt de linkerkant van het netwerk overeen met actoren en initiatieven in Noord-Nederland en bestaat de onderkant van het netwerk uit actoren en initiatieven in Oost-Nederland.
- Daar het grote aantal actoren is het netwerk erg complex.
- Regionale overheden en kennisinstellingen spelen een coördinerende en verbindende rol binnen het netwerk.





Figuur 18 Aantal activiteiten per marktfaalen

### 3.7 Bereik & impact

In deze laatste paragraaf van dit hoofdstuk bespreken we de resultaten op het vlak van Bereik en Impact. Zoals is toegelicht onder 2.2.7 is er weinig zicht op de exacte impact van initiatieven/activiteiten. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat bereik en impact doorgaans niet goed worden gemonitord. Daarom hebben we op basis van de archetypische activiteiten een klassering gemaakt van typische bereik en intensiteit per archetype (zie Figuur 4 en 5). De uitkomst van deze exercitie wordt weergegeven in Figuur 19 voor bereik en Figuur 20 voor inspanning.

Provincie	Bereik		
	Laag	Middel	Hoog
Drenthe	26%	61%	13%
Flevoland	15%	74%	11%
Friesland	13%	59%	28%
Gelderland	26%	71%	3%
Groningen	24%	69%	7%
Limburg	19%	76%	5%
Noord-Brabant	45%	50%	5%
Noord-Holland	22%	69%	9%
Overijssel	31%	64%	5%
Utrecht	19%	75%	5%
Zeeland	35%	65%	0%
Zuid-Holland	23%	67%	10%
<b>Totaal aantal activiteiten</b>	<b>145</b>	<b>391</b>	<b>46</b>

Figuur 19 Relatieve aandeel activiteiten per provincie gericht op een bepaald type bereik

Figuur 19 toont dat provincies die relatief het sterkste inzetten op activiteiten met het hoogste (gemodelleerde) bereik Drenthe, Flevoland, Friesland en Zuid-Holland zijn. Qua inspanning geeft Figuur 20 aan dat de activiteiten met de hoogst (gemodelleerde) intensiteit relatief het vaakst voorkomen in Gelderland, Groningen, Overijssel, Utrecht en Zeeland.

Provincie	Inspanning		
	Laag	Middel	Hoog
Drenthe	22%	70%	9%
Flevoland	33%	48%	19%
Friesland	53%	31%	16%
Gelderland	14%	43%	43%
Groningen	31%	40%	29%
Limburg	30%	54%	16%
Noord-Brabant	14%	76%	10%
Noord-Holland	21%	59%	21%
Overijssel	27%	46%	27%
Utrecht	32%	44%	25%
Zeeland	30%	45%	25%
Zuid-Holland	25%	54%	21%
<b>Totaal aantal activiteiten</b>	<b>152</b>	<b>294</b>	<b>136</b>

Figuur 20 Relatieve aandeel activiteiten per provincie gericht op een bepaald type inspanning

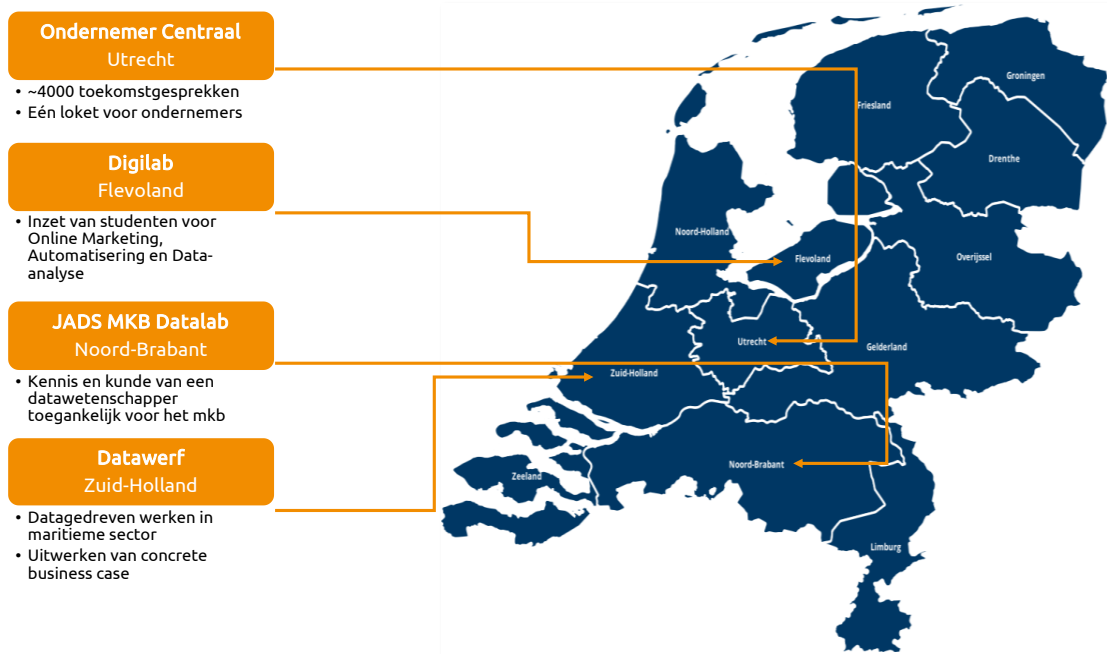
Tenslotte toont Figuur 21 de (beschikbare) cijfers voor het totale bereik van de 12 archetypische activiteiten. Hieruit blijkt dat archetypen **Workshops & kennisevents** en **Kennisplatforms** relatief het meeste bereik hebben. Dit komt overeen met de inschatting die is gemaakt in Figuur 5, terwijl de cijfers voor **Signaleren** en **Scans & assessments** juist lager uitvallen. Het bereik van **Gezamenlijke activiteiten** en **Onderzoek & ontwikkeling** is zoals verwacht laag, maar **Advisering/consultancy** en **Subsidies & Financiering** komen qua bereik juist hoger uit.

Activiteitstype	Uitleg	Bereik
<b>Signaleren</b>	Informatie ophalen bij mkb'er over concrete hulpvraag/ probleemstelling.	<b>8.126</b>
<b>Netwerken &amp; coördineren</b>	Partijen bij elkaar brengen om ecosysteem te versterken.	<b>9.745</b>
<b>Gezamenlijke faciliteiten</b>	Gezamenlijke werkruimte of faciliteiten om drempel te verlagen voor gebruik technologie en ontmoeten van anderen.	<b>165</b>
<b>Werken met studenten</b>	Projecten waarbij organisaties studenten inschakelen voor een concrete opdracht.	<b>5.298</b>
<b>Onderwijs voor studenten</b>	Het opleiden van studenten voor een specifieke marktvrage.	<b>3.540</b>
<b>Onderwijs voor professionals</b>	Het opleiden of omscholen van personeel.	<b>2.536</b>
<b>Advisering/consultancy</b>	Beschikbaar stellen van experts of adviseurs om bedrijven verder te helpen.	<b>8.625</b>
<b>Subsidies &amp; financiering</b>	Subsidies of financieringstrajecten waarin drempel voor bedrijf om een investering te doen wordt verlaagd, of waarin investeerders aan een organisatie wordt gekoppeld.	<b>7.251</b>
<b>Workshops &amp; kennisevents</b>	Inspiratiesessies, groepsgesprekken, masterclasses, et cetera waarin concrete digitaliseringsvorm wordt behandeld.	<b>41.306</b>
<b>Onderzoek &amp; ontwikkeling</b>	Onderzoekstrajecten waarin nieuwe kennis wordt gegenereerd.	<b>603</b>
<b>Scans &amp; assessments</b>	Tools voor mkb'er om inzicht te krijgen in status van de organisatie op een concreet (digitaliserings-)vlak.	<b>3.348</b>
<b>Kennisplatform</b>	Infrastructuur waarin kennis op een thema openbaar beschikbaar wordt gemaakt.	<b>18.796</b>

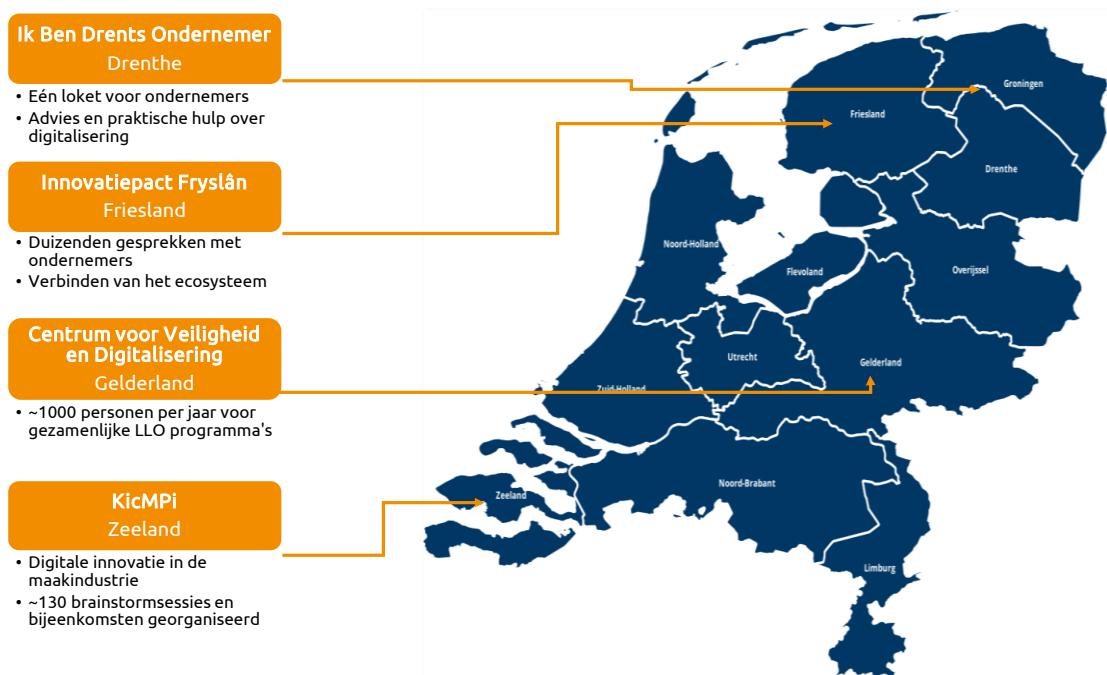
Figuur 21 Bereikcijfers per archetype activiteit<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Aangezien de data niet overal bekend/beschikbaar zijn, moeten deze cijfers als minima worden gelezen. Cijfers betreffen geen unieke ondernemers.

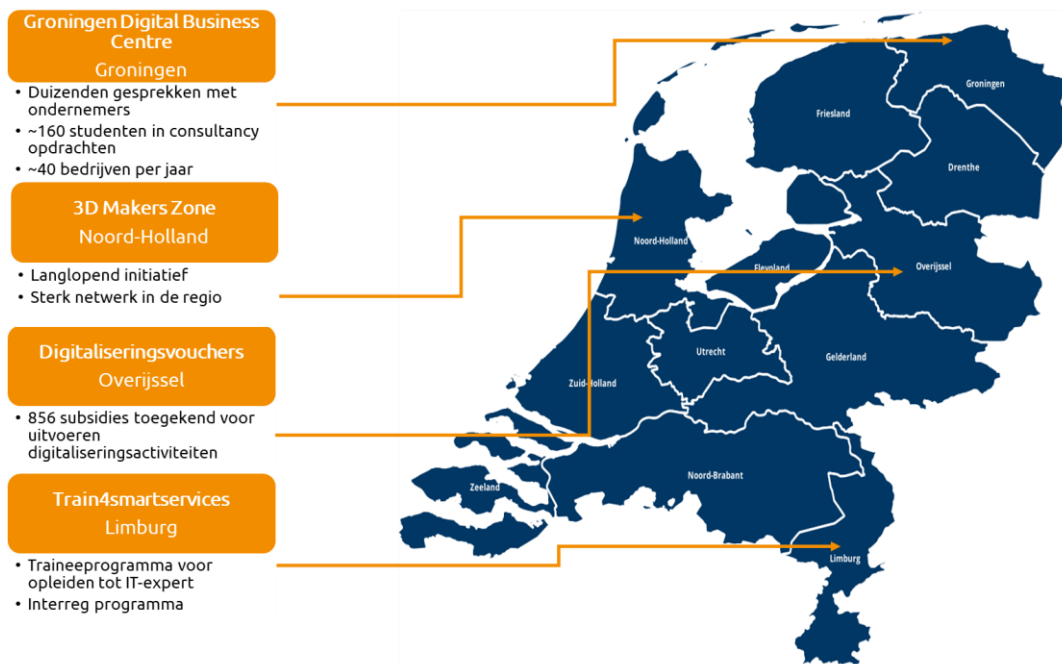
Om los van de cijfers gevoel te krijgen bij wat de concrete initiatieven behelzen, is er in Figuur 22, 23 en 24 per provincie een voorbeeld van een 'good practice' getoond van een initiatief om de rijkheid van het aanbod te tonen.



Figuur 22 'Good practices' in Utrecht, Flevoland, Noord-Brabant en Zuid-Holland



Figuur 22 'Good practices' in Drenthe, Friesland, Gelderland en Zeeland



*Figuur 23 'Good practices' in Groningen, Noord-Holland, Overijssel en Limburg*

### 3.8 Overkoepelende resultaten

Op basis van de resultaten per dimensie kunnen we conclusies trekken over het landelijke digitaliseringsaanbod voor het mkb. Duidelijk is dat de Nederlandse mkb'er in elke regio toegang heeft tot initiatieven:

- Gericht op specifieke en algemene doelgroepen;
- Om aan de slag te gaan met allerlei digitaliseringsvormen en knelpunten die digitalisering in de weg staan;
- Waar talloze publieke en private aanbieders aan meewerken die samen een bloeiend ecosysteem vormen.

Tegelijkertijd zijn er ook een aantal duidelijke knelpunten in het ecosysteem:

- Cijfers over bereik en met name impact zijn vaak niet beschikbaar;
- Het ecosysteem is complex en een volledig overzicht is bij vrijwel niemand aanwezig;
- Op basis van deze resultaten is het nog niet mogelijk om conclusies te trekken over de aansluiting van het aanbod op de vraagkant vanuit het mkb.

In Hoofdstuk 4 worden deze conclusies verder uitgewerkt en toegelicht.

## 4 Conclusies

Naast sec de resultaten van de Regioscan Digitalisering hebben ook de ca. 200 interviews met aanbieders kwalitatieve inzichten opgeleverd. Samen schetsen de resultaten een beeld van het ecosysteem dat de afgelopen jaren is opgebouwd in Nederland om mkb te ondersteunen met digitalisering, en kunnen een aantal algemene conclusies worden getrokken, welke in dit hoofdstuk uiteengezet zullen worden.

### 4.1 Er is in Nederland een rijk publiek-privaat ecosysteem opgebouwd ter stimulering van digitalisering van mkb

Er zijn ca. 400 publiek(private) initiatieven in Nederland die activiteiten uitvoeren ten behoeve van digitalisering mkb. De Regioscan Digitalisering heeft 220 van deze initiatieven gedetailleerd in kaart gebracht, die samen 582 activiteiten uitvoeren. Samen hebben deze initiatieven ca. 110.000 keer ondernemers, ca. 25%\* van het Nederlandse mkb, bereikt. \*Opgemerkt moet worden dat dit percentage slechts indicatief is. Aangenomen kan worden dat het gecatalogiseerde bereik minima betreft, daadwerkelijke aantallen zullen hoger liggen. Aan de andere kant kunnen dezelfde ondernemers aan meerdere activiteiten hebben deelgenomen. Het bereik betreft dus niet enkel unieke ondernemers. Deze cijfers geven dus een beeld van de omvang van de output van het ecosysteem, maar geen precies beeld van hoeveel unieke ondernemers al zijn bereikt.

De betrokken stakeholders zijn in de regio's veelal dezelfde actoren, te weten provincies en (grote) gemeenten, onderwijs- en kennisinstellingen en mkb-intermediairs zoals ondernemersverenigingen of de plaatselijke Rabobank. Deze stakeholders zijn vaak betrokken bij het grootste deel van de initiatieven en activiteiten in de regio en hebben een breed assortiment aan aanbod ontwikkeld voor een brede groep mkb'ers, op een groot aantal digitale thema's. De initiatieven zijn veelal gebouwd op een fundament van regionale netwerken en infrastructuur, alhoewel er soms ook landelijke netwerken en samenwerkingen zijn zoals bij Smart Industry en Digitale Werkplaatsen. Uit de gesprekken met aanbieders en de resultaten van de Regioscan komt naar voren dat het bereiken en activeren van mkb het beste werkt met door gebruik van een actieve, persoonlijke aanpak, i.e. met inzet van accountmanagers die persoonlijk contact met de ondernemers maken, en '*trusted advisors*' zoals collega-ondernemers of professionele experts zoals bijvoorbeeld een veearts in het geval van boerenbedrijven. Men kan dus stellen dat de ecosystemen die regionaal gevormd zijn in elk geval waardevol zijn omdat er altijd een bepaalde mate van regionale structuur nodig is om mkb in grote getalen te bereiken en te activeren.

Landelijk is de uitwisseling ook in de basis op gang gekomen, met o.a. de Regiegroep Digitalisering Rijk-Regio en de samenwerking tussen provincies en het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat via het IPO. De gezamenlijke uitvoering van de Regioscan Digitalisering is hier een concrete uitwerking van. Het streven bestaat bij de provincies en het ministerie om deze samenwerking in 2023 te intensiveren.

### 4.2 Er zijn nauwelijks data beschikbaar over de impact van activiteiten

Wat initiatieven daadwerkelijk voor impact maken op het MKB is zelden onderbouwd of onderzocht. Veel initiatieven in Nederland vertrekken vanuit de (mogelijk onterechte) aanname dat het uitvoeren van bepaalde activiteiten waardevol en impactvol zal zijn. En als het impact sorteert, is het nog de vraag of deze mate van impact de geïnvesteerde middelen legitimeert (=doelmatigheid). Niet alleen evaluaties of metingen ontbreken, maar ook kwalitatief mist vaak het inzicht. Dit betekent natuurlijk niet dat er geen impact is. Wel kunnen we aannemen dat men vaak niet weet wat voor stappen een mkb'er na de interventie onderneemt. Positieve uitzonderingen hierin zijn de eerstelijnsorganisaties en een aantal initiatieven met een specifieke, vaak digitaal verder ontwikkelde doelgroep.

We benadrukken dat dit niet per se een fout in het ecosysteem is. Met zoveel externe factoren op regionaal, landelijk en globaal niveau is het verband tussen interventie en adaptie van digitale technologieën, laat staan de hieruit voortvloeiende effecten op arbeidsproductiviteit lastig te meten.



Daarnaast bevinden veel initiatieven zich nog in een 'start-up' fase of komen hier net uit. Ook worden initiatieven vaak niet beoordeeld door partners op outcome of impact indicatoren, maar op output.

Wel kan worden opgemerkt dat door de gebrekkige dataverzameling het moeilijk is om 'best practices' te identificeren en om beleidsmatig scherpe(re) keuzes te maken: welke initiatieven/aanpakken zouden we moeten ontwikkelen, opschalen, continueren of wellicht afschalen?

### 4.3 Het ecosysteem is complex, lastig te overzien, en de coördinatie ontbreekt

De regionale ecosystemen van initiatieven die mkb ondersteunen in digitalisering zijn uit vele actoren ontstaan en hebben zelden een centrale achterliggende visie of aansturing. Wel zijn er in elke regio een aantal 'sleutelspelers': Provincies, grote gemeenten, het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, onderwijs- en kennisinstellingen, ROMS en mkb-intermediairs zoals de lokale Rabobank. De afgelopen jaren zijn door deze organisaties veel lokale en regionale initiatieven ontwikkeld. Doorgaans wordt er op initiatiefniveau ('microniveau') gekeken naar de eventuele meerwaarde van een nieuw initiatief, waarna dit bij een positieve inschatting wordt gesteund en ontwikkeld. Een element dat vaak niet (expliciet) wordt meegewogen is de impact die het introduceren van een nieuw initiatief heeft op het ecosysteem als zodanig ('macroniveau'). Telkens wanneer er een nieuw initiatief ontstaat voegt dit complexiteit toe aan het ecosysteem en heeft het in de regel een negatieve impact op de transparantie en toegankelijkheid van het ecosysteem. Deze dynamiek leidt uiteindelijk tot een (extra) complex ecosysteem waarbij men 'door de bomen het bos niet meer ziet'. Bij nieuwe initiatieven lijkt er maar zelden een prikkel te zijn om de eigenschappen van het ecosysteem mee te wegen of te versterken (o.a. op het gebied van complexiteit en transparantie), maar wordt primair het individuele initiatief als vertrekpunt genomen.

In economische termen zou men kunnen stellen dat daarmee de kosten van extra complexiteit en transparantie in het ecosysteem niet verdisconteerd worden in de 'prijs' van het individuele initiatief. Zouden deze kosten wel meegewogen worden, dan zouden er vermoedelijk minder separate initiatieven ontstaan en/of zou er meer geconsolideerd en opgeschaald worden binnen bestaande netwerken en initiatieven.

Vaak opereren initiatieven min of meer zelfstandig: Initiatieven streven individuele doelstellingen na, veelal gericht op outputindicatoren (n workshops) en er wordt nog niet systematisch doorverwezen naar andere initiatieven in het ecosysteem. De conclusie kan getrokken worden dat men doorgaans op initiatiefniveau met grote inzet bezig is om mkb te werven, maar vervolgens niet precies weet welke stappen de mkb'er na de interventie onderneemt. Daarnaast kan uit de Regioscan worden afgeleid dat sommige initiatieven in hetzelfde werkgebied een bepaalde overlap in activiteiten hebben, inhoudelijk en/of qua doelgroep. Deze overlap resulteert niet altijd in een samenwerking en in sommige gevallen kan worden geconstateerd dat men afzonderlijk van elkaar 'het wiel opnieuw uitvindt'. Zo zijn er landelijk bijvoorbeeld een groot aantal scans voor mkb'ers afzonderlijk ontwikkeld. Door de 'versnippering' van het beleid in Nederland lijkt in bepaalde situaties ook slagkracht verloren te gaan. Concreet gaat het (in ieder geval) om twee bronnen van slagkrachtverlies door versnippering: [A] separaat werken aan hetzelfde inhoudelijke aanbod en [B] separaat dezelfde werkwijzen ontwikkelen.

Verder kan kwalitatief worden gesteld dat een groot aantal initiatieven ad hoc gefinancierd wordt voor periode van een aantal jaar, veelal door overheden, en het initiatieven vaak ontbreekt aan een concreet plan voor verduurzaming. Veel initiatieven wordt geacht na een opstartperiode zelfvoorzienend te zijn, maar de vraag is of er voor het grootste deel van initiatieven een duurzame businesscase bestaat. Vaak springen initiatieven in op bepaald markt- of transitiefalen en hebben zij aanbod en een doelgroep waar (nog) geen commerciële markt voor is. Het 'brede mkb' bestaat bijvoorbeeld voornamelijk uit kleinere ondernemers die zich nog niet volledig bewust of overtuigd zijn van de meerwaarde van digitalisering. Deze doelgroep bereiken en activeren is tijdsintensief en kostbaar, en de mogelijke investeringen die deze doelgroep kan doen relatief gering. Er bestaat dus een zekere spanning tussen de duurzame voortzetting van delen van het ecosysteem, en de verwachting dat er alleen in de opstart door de partners geïnvesteerd hoeft te worden.

Ten slotte kan geconcludeerd worden dat landelijk, maar ook regionaal, de ecosystemen (initiatieven/activiteiten/aanbieders) dusdanig complex zijn geworden dat het overzicht ontbreekt bij deelnemende partijen, en dus zeker ook voor het mkb, die 'door de bomen het bos niet meer zien'. Het uitvoeren van de Regioscan als zodanig laat zien dat het feitelijk onmogelijk is voor een individueel persoon om het volledige overzicht te hebben en te houden.

#### **4.4 Onvoldoende inzicht in de vraagkant vanuit het mkb**

Ervaringen van initiatieven laten zien dat hét mkb niet bestaat. Binnen het mkb bestaan talloze segmentaties op basis van bedrijfsgrootte, sector en digitale maturiteit, met elk weer andere behoeftes ten aanzien van digitalisering. Aanbieders geven aan dat het vaak de gerichte aanpakken en communicatiestrategieën zijn die het meest bereik en effect te lijken sorteren. Meerdere initiatieven geven aan te zijn gestart vanuit de opzet om een hele brede doelgroep te bedienen, maar gaandeweg zijn omgeschakeld naar gerichtere aanpak waarbij aanbod werd toegespitst naar een specifieke doelgroep binnen het mkb.

Kijkend naar de resultaten van de Regioscan zijn er nog veel initiatieven en activiteiten opgezet vanuit een algemene doelstelling (ondersteuning klein mkb in een belangrijke transitie), en hebben een algemene doelgroep: het mkb. Sommige activiteiten zijn in principe open voor ieder, maar worden in praktijk voor een aantal doelgroepen gespecificeerd, maar bij veel initiatieven met algemene doelstellingen en doelgroepen ontbreekt ook het inzicht in de specifieke behoeften van specifieke doelgroepen binnen het regionale mkb. Ook bij de betrokken onderwijs- en overheidspartners is dit inzicht niet altijd aanwezig. Een risico, want ten opzichte van kennisinstellingen en overheden vervullen bedrijfspartners minder vaak een sleutelrol binnen het initiatief.

De Regioscan is een gedetailleerde inventarisatie van de aanbodzijde, maar verstrekt geen inzichten wat betreft de vraagkant. Om de hiaten in beleid te identificeren dient zowel de vraagzijde als aanbodzijde in kaart gebracht te worden. Aanvullende inspanningen zijn benodigd om de vraagzijde goed in kaart te brengen en deze 'over het aanbod heen te leggen'.

De Regioscan is uit praktische overwegingen uitgevoerd met een beperkte scope. Zo is alleen publiek of publiek-privaat aanbod in kaart gebracht, terwijl vanuit de mkb'er gedacht diensten van private partijen zoals brancheorganisaties of zelfs commerciële aanbieders ook relevant zijn. Ook is de scope beperkt gebleven tot het digitaliseringsaanbod, terwijl dienstverlening op het gebied van andere thema's vanuit de mkb'er gedacht net zo goed van belang kunnen zijn.

## 5 Aanbevelingen

De informatie en inzichten die het uitvoeren van de Regioscan hebben opgebracht zijn waardevol, maar de provincies en het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat zijn uiteindelijk voornamelijk geïnteresseerd naar het handelingsperspectief dat uit deze inzichten voortvloeit. De aanbevelingen die voortvloeien uit de beschreven conclusies worden in dit hoofdstuk uiteengezet.

### 5.1 Ontwikkel regionale beleidsvisies op basis afstemming vraag en aanbod, privaat en publiek

De eerste aanbeveling die gemaakt kan worden naar aanleiding van de uitvoeren van de Regioscan Digitalisering dat regionale overheden in de meeste gevallen scherper moeten formuleren waar op ingezet moet worden, bijvoorbeeld in termen van bepaalde digitale transitie binnen specifieke sectoren (e.g. data gedreven werken in de vrijetijdssector). Vervolgens kan de Regioscan op maat laten zien in welke mate er al beleid bestaat om deze doelen te bewerkstelligen.

De vraag “waar wil je exact op inzetten?” is natuurlijkerwijs sterk gerelateerd aan de vraag “waar is het mkb bij gebaat?”. Deze vraag is beter te beantwoorden in overleg met partijen die dicht op de ondernemers zitten, zoals eerstelijnsorganisaties, brancheverenigingen, partijen zoals mkb-intermediairs zoals de Rabobank en de ROMs, en natuurlijk ook ondernemers zelf. Met deze partijen, met ook vertegenwoordiging van IT-dienstverleners, kan daarnaast gekeken worden naar het al bestaande private aanbod. Het is waardevol om dit met regionale partijen te doen, maar men kan waar logisch ook kijken naar een landelijke samenwerking hierin. Laat regionale visies aansluiten op wat er landelijk gebeurt, en zorg ervoor dat deze afstemming blijft plaatsvinden.

Ook al beperkt de scope van de Regioscan Digitalisering zich tot de dienstverlening rondom digitalisering mkb, is het vanuit de mkb'er gedacht erg logisch om de beleidsvisies en afstemming daarover breder te trekken en ook dienstverlening wat betreft andere thematiek zoals energie en duurzaamheid te includeren. Het rapport ‘Dienstbare Dienstverlening’<sup>7</sup> behandelt de publiek-private dienstverlening op integrale wijze. Deze rapportage naar aanleiding van de Regioscan moet niet gezien worden als aanbeveling om naast ‘Dienstbare Dienstverlening’ een apart spoor voor digitalisering uit te werken. De aanbevelingen die in dit rapport gedaan worden zijn juist als complementair aan de algemene bevindingen van het rapport ‘Dienstbare Dienstverlening’, en kan helpen om invulling te geven aan de specifieke aanpak van het transitiethema Digitalisering binnen een integrale aanpak t.a.v. dienstverlening voor mkb. Indien nodig is de methodiek van de Regioscan ook gemakkelijk toe te passen op andere thematiek, gezien slechts 1 van de 7 dimensies gewijzigd hoeft te worden.

### 5.2 Breng regionale coördinatie aan

Vanuit de mkb'er gedacht is het noodzakelijk dat het complexe ecosysteem dat is opgericht als dienstverlening naar het mkb beter verbonden is, en dit vergt een bepaalde wijze van coördinatie. Uiteindelijk is het achterliggende probleem van het gebrek aan impact data het gebrek aan (gedeeld) accountmanagement. Er is niet genoeg inzicht in de klantreis van de mkb'er. Men is doorgaans op initiatiefniveau met grote inzet bezig om mkb te werven, maar weet niet precies welke stappen de mkb'er na de interventie onderneemt, of wat een logische volgende stap voor de ondernemer zou zijn. Soms vindt doorverwijzing plaats, maar zelden is bij het initiatief bekend of deze doorverwijzing wordt opgevolgd.

Decentraal kan cohesie door overheden worden bevorderd door vanuit KPI's initiatieven te stimuleren om mkb'ers met zorg naar de volgende deur te brengen (van werkplaats naar marketingspecialist bv.), en gebruik te maken van de Ecosysteemkaart die in kaart brengt wie bezig is met ‘wat’.

---

<sup>7</sup> [Dienstbare Dienstverlening](#), Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2022)

Ook kan gedacht worden aan een meer centrale programmatische (regionale) aanpak in lijn van een digitaliseringsstrategie, waar doelen en succes niet op initiatiefniveau worden bepaald maar breder, en communicatie naar mkb beter op elkaar afgestemd is. Ook het opzetten en/of uitbreiden van de eerstelijnsorganisaties zou uitkomst kunnen bieden. Deze organisaties gaan vaak buiten het domein van om digitalisering. Dit is vanuit de mkb'er gedacht erg logisch en biedt kansen voor nauwere afstemming van digitaliseringsinitiatieven en andere mkb-dienstverlening. Let in elk geval op dat de intensivering van coördinatie niet al goed samenwerkende clusters in de weg komt te zitten.

Er zijn verschillende oplossingsrichtingen denkbaar om de complexiteit van het ecosysteem m.b.t. mkb-dienstverlening (op het gebied van digitalisering) te reduceren en regionale coördinatie te bevorderen:

#### 1. Wees selectiever met het steunen van (nieuwe) initiatieven

- Selectiviteit aan de poort. Door kritischer te zijn op de onderbouwing van nieuwe initiatieven zal een deel van de initiatieven niet meer van de grond komen en wordt de influx van additionele complexiteit geremd. Er lijken veel initiatieven te zijn met een kleiner bereik dan gehoopt (en daarmee in de regel ook minder impact dan gehoopt), wat met een kritische selectie aan de poort mogelijk voorzien had kunnen worden. Een positief neveneffect van selectiever zijn aan de poort is dat de initiatieven die wél van de grond komen naar verwachting doeltreffender en doelmatiger zullen zijn, omdat de rationale achter de interventie beter doordacht is.
- Selectiviteit bij continuering. Door kritischer te zijn bij het monitoren en evalueren van bestaande initiatieven kan ook besloten worden om afscheid te nemen van initiatieven die toch niet (goed) blijken te werken. Dit reduceert ook het aantal entiteiten binnen het ecosysteem en daarmee ook de complexiteit.
- Verdisconteer ecosysteemeffecten in individuele trajecten. Weeg de toename in complexiteit en intransparantie in het ecosysteem mee bij de beoordeling van (nieuwe) initiatieven. Ben (extra) kritisch wanneer er weer iets volledig nieuws in het leven geroepen wordt en niet/beperkt aangesloten wordt bij bestaande initiatieven en netwerken.

#### 2. Bouw voort op wat er al is en pak zaken samen op

- Kijk waar je in gezamenlijkheid zaken centraal/centraler op kunt pakken om het aantal initiatieven te reduceren.
- Kijk bij aanvang van nieuwe initiatieven of aangesloten kan worden op bestaande netwerken en initiatieven om de complexiteit en intransparantie te reduceren.

#### 3. Wees voorzichtig met tijdelijke initiatieven

Bekendheid heeft tijd nodig. Het kan een flinke tijd duren voordat het MKB echt goed bekend is met initiatieven of regelingen. Er zijn echter veel tijdelijke initiatieven. Daarbij veranderen veel initiatieven van naam. Wees zorgvuldig met tijdelijke impulsen en initiatieven, vraag kritisch door naar de onderbouwing hoe het tijdelijke initiatief echt impact kan/gaat maken, en beoordeel de eventuele potentie voor een duurzamere lange termijn inbedding van het initiatief. Het is in elk geval wenselijker voor regionale overheden om op ecosysteemniveau

Te slotte zal er een keuze moeten worden gemaakt wat betreft de financiering van de ecosystemen. De huidige vorm van financiering, het tijdelijk financieren van individuele initiatieven, lijkt niet duurzaam. Een weloverwogen, specifieke beleidsfocus, gebaseerd op de specifieke behoeften van specifieke doelgroepen binnen het mkb biedt wellicht een betere basis om een regionaal ecosysteem structureler te financieren vanuit betrokken partners.

### 5.3 Zorg voor landelijke afstemming en uitwisseling

Gezien de complexiteit van het landelijke ecosysteem, het aantal spelers en de afwezigheid van een centraal sturingsmechanisme ligt het niet voor de hand om een organisatie aan te wijzen om top-down de dienstverlening landelijk te reguleren, noch om veel nieuwe regelingen in het leven te roepen.

Wel haalbaar en wenselijk is een verbeterde samenwerking tussen partijen om het ecosysteem doelmatiger in te richten ten behoeve van het mkb. Dit moet een gezamenlijke inspanning worden, waar het

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat vanuit zijn kennispositie een verbindende rol in kan vervullen.

Zorg in 2023 voor een intensievere landelijke afstemming en uitwisseling op het gebied van digitalisering tussen het Ministerie van EZK, provincies, grote gemeentes en in samenspraak met kennisinstellingen en relevante partijen uit het bedrijfsleven. Bouw daarbij voort op het samenwerkingsverband dat reeds vanuit het IPO en Rijk-Regio is ontstaan én 'Dienstbare Dienstverlening'.

Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft reeds een stappen gezet met o.a. het initiëren van de Regioscan die samen de provincies is uitgevoerd. Concreet kan de uitwisseling in 2023 op de volgende wijzen verder worden ontwikkeld:

- Met de uitkomsten van de Regioscan wordt een Ecosysteemkaart worden ontwikkeld om alle activiteiten en initiatieven inzichtelijk te maken. Enerzijds kan deze Ecosysteemkaart gebruikt worden als 'dashboard' voor beleidsmakers, en anderzijds als tool om specifieke initiatieven en activiteiten op basis van specificaties te filteren. Mogelijkerwijs kan deze database ook ingezet worden om het ecosysteem transparanter te maken voor het mkb zelf.
- Het organiseren van leerkringen digitalisering mkb. Hierbij kan gedacht worden aan het bijeen brengen van initiatieven die volgens de data werken met soortgelijke thema's, doelgroepen of aanpakken om het onderling lerend vermogen te stimuleren, of het bijeenbrengen van initiatieven die separaat werken aan dezelfde inhoudelijke aanpak. Ook het identificeren en delen van good practices behoort gezien de beschikbare data tot de mogelijkheden.
- Ontwikkelen van een landelijke aanpak ten aanzien van een aantal thema's zoals bijvoorbeeld:
  - Monitoring
  - Inzichtelijk maken ecosysteem voor mkb (mkbdigitaal.com)
- Afstemming van regionaal en landelijk beleid ten aanzien van dienstverlening mkb in spoor van 'Dienstbare Dienstverlening'.

## 5.4 Practice what you preach: Vergroot inzicht met data

Uit de Regioscan Digitalisering blijkt dat bij veel initiatieven weinig tot geen data beschikbaar zijn over de impact of outcome van hun activiteiten. We zouden kunnen opmerken dat we prediken dat het mkb digitaal slagvaardiger moet worden, maar deze goede raad zelf niet opvolgen.

Lokale, regionale en landelijke overheden zijn vrijwel altijd als stakeholder en financier betrokken bij de onderzochte initiatieven. Het is goed dat men pragmatisch en met vertrouwen aan de slag is gegaan, maar als we blijvend publieke middelen willen investeren in de digitalisering van mkb is op een bepaald moment ten minste een bepaalde mate van inzicht in de impact van deze besteding nodig. Overheden moeten nu op een bepaalde vorm van monitoring op impact sturen in door hen gefinancierde of te financieren initiatieven. Men kan ook denken aan een meer landelijk uniforme wijze waarop gemonitord wordt op impact, wat ook de uitwisseling van data tussen spelers in het ecosysteem bevordert.

Let wel op dat de wijze van monitoring rekening houdt met een minimalisering van administratielast voor initiatieven, en ruimte wordt geboden aan verschillende focus gebieden van initiatieven en aan initiatieven die al impact meten. Dus geen lange, extensieve vragenlijsten, maar iets dat makkelijk in bestaande monitors kan worden opgenomen en net zo goed van toepassing is voor een kleine retailer als een innovatief maakbedrijf met 200 fte.

Het [1] vooraf onderbouwen, [2] tijdens de looptijd monitoren en [3] achteraf evalueren van de impact van digitaliseringsinitiatieven is en blijft een uitdaging, zeker wanneer deze (gerealiseerde) impact tussen initiatieven vergeleken zou moeten kunnen worden. Belangrijke redenen hiervoor zijn dat, zoals in deze pilot ook weer duidelijk is geworden, digitalisering een enorm breed concept is, de uitdagingen die opgelost (dienen te) worden met de initiatieven zeer gevarieerd zijn en uiteindelijke impact in de vorm van bijvoorbeeld productiviteitsgroei vaak een substantiële 'time lag' kent (vaak ordegrrootte jaren).

Tegelijkertijd is er behoefte aan laagdrempelige én zinvolle monitoring/meting van de impact. Een mogelijke manier om dit in de regio invulling te geven is door initiatieven dichtbij de output te laten monitoren bij het MKB: in welke mate deelname aan het initiatief bijgedragen aan het oplossen van de knelpunten ('dimensie 3')? Grote voordelen zijn dat [i] het van toepassing is voor alle vormen van digitalisering, [ii] het begrijpelijk is voor MKB, [iii] het laagdrempelig is en [iv] het ook daadwerkelijk wat zegt over de directe impact. Hogere-orde-effecten zoals productiviteitsgroei zijn weliswaar relevant, maar kennen vaak een flinke time lag (soms wel jaren) waardoor strakke attributie van de impact aan deelname aan het initiatief niet meer mogelijk is en/of enorm kostbaar is om dit in kaart te kunnen brengen. Dichtbij de output meten lijkt daarmee het meest voor de hand te liggen; het is een laagdrempelige én zinvolle manier.

In het onderstaande figuur staan ter illustratie een aantal voorbeeldvragen<sup>8</sup> die in één zogenaamde matrix-vraag aan deelnemers van initiatieven voorgelegd zouden kunnen worden.

Tabel 1 Suggesties voor vragen die aan deelnemende MKB'ers gesteld kunnen worden

#	Categorie	Vraag	Niet	In geringe mate	In redelijke mate	In belangrijke mate	Weet niet	Niet van toepassing
1	Weten	In welke mate heeft [deelname/activiteit] voor u bijgedragen aan <b>het zelf bedenken van oplossingen</b> voor de uitdagingen waar uw onderneming voor staat?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Weten	In welke mate bent u door [deelname/activiteit] <b>in aanraking gekomen met mogelijke oplossingen</b> voor de uitdagingen waar uw onderneming voor staat?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Willen	In welke mate bent u door [deelname/activiteit] <b>gemotiveerd geraakt om met bepaalde oplossingen</b> aan de slag te gaan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Willen	In welke mate heeft [deelname/activiteit] <b>de financiële drempel verlaagd</b> om met een bepaalde oplossing aan de slag te gaan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Willen	In welke mate heeft [deelname/activiteit] <b>andere drempels weggenomen</b> om met een bepaalde oplossing aan de slag te gaan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Kunnen	In welke mate heeft [deelname/activiteit] voor uw onderneming <b>benodigde technologie en/of data beschikbaar of toegankelijk gemaakt</b> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Kunnen	In welke mate heeft [deelname/activiteit] bijgedragen aan het <b>ontwikkelen van relevante kennis en kunde binnen uw onderneming</b> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Kunnen	In welke mate heeft [deelname/activiteit] <b>externe kennis en kunde voor u toegankelijk gemaakt</b> ? (bijv. nieuwe contacten/samenwerkingspartners)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Kunnen	In welke mate heeft [deelname/activiteit] u geholpen bij <b>toegang tot (voor u relevante) financiering</b> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Kunnen	In welke mate heeft [deelname/activiteit] bijgedragen aan het verhelpen van <b>knelpunten met betrekking tot wet- en regelgeving</b> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<sup>8</sup> Voorbeeldvragen (Bron: Monitoring MKB-Deals. Dialogic (2021) in opdracht van het ministerie van EZK)



**Dialogic innovatie & interactie**

Hooghiemstraplein 33

3514 AX Utrecht

030-215 05 80

[www.dialogic.nl](http://www.dialogic.nl)