



**dialogic**  
innovatie • interactie

# Evaluatie Digitale Werkplaatsen

## Eindrapport

**Arthur Vankan**

**Marenne Massop**

**Ben Bresser**

**Sonja Kleter**

**Robbin te Velde**

**IN OPDRACHT VAN**

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

**PUBLICATIENUMMER**

2023.140-2403

**DATUM**

Utrecht, 26 februari 2024

# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Introductie.....</b>	<b>5</b>
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen .....	5
1.3 Onderzoeksofzet .....	6
1.4 Leeswijzer .....	7
<b>2 Digitale werkplaatsen .....</b>	<b>8</b>
2.1 Historie, doelen en werking van de digitale werkplaatsen.....	8
2.2 Beschrijving werkplaatsen.....	11
<b>3 Gebruik en bereik.....</b>	<b>22</b>
3.1 Deelname aan de digitale werkplaatsen (absoluut).....	22
3.2 Deelnemers van de digitale werkplaatsen .....	26
<b>4 Doeltreffendheid .....</b>	<b>34</b>
4.1 Beleidstheorie .....	34
4.2 Doeltreffendheid mkb.....	37
4.3 Doeltreffendheid onderwijs .....	52
4.4 Conclusie doeltreffendheid .....	54
4.5 Verschillen tussen werkplaatsen .....	57
<b>5 Doelmatigheid.....</b>	<b>65</b>
5.1 Kosten.....	66
5.2 Kosten versus baten.....	69
5.3 Conclusie doelmatigheid .....	71
5.4 Verschillen tussen werkplaatsen .....	73
<b>6 Modellen voor de toekomst .....</b>	<b>75</b>
6.1 Werkwijzen werkplaatsen .....	76
6.2 Financiering en governance.....	80
6.3 Bespiegelingen uit de workshop.....	82
6.4 Conclusie toekomstmodellen .....	84
<b>7 Conclusie &amp; aanbevelingen .....</b>	<b>86</b>
7.1 Conclusie.....	86
7.2 Antwoorden op de onderzoeksvragen .....	87
7.3 Aanbevelingen.....	89
<b>Overzicht interviewrespondenten .....</b>	<b>100</b>
<b>Overzicht workshopdeelnemers.....</b>	<b>101</b>

# Managementsamenvatting

## ***De digitale werkplaatsen***

In 2019 heeft het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (hierna: EZK) in samenwerking met onderwijsinstellingen de 'mkb-werkplaatsen digitalisering' (hierna: digitale werkplaatsen) opgericht om het mkb te ondersteunen in de digitale transitie. De oprichting van de digitale werkplaatsen is mogelijk gemaakt door een subsidie van EZK in combinatie met cofinanciering van met name provincies, een aantal gemeenten en de onderwijsinstellingen zelf. **De digitale werkplaatsen zijn samenwerkingsverbanden waarbinnen mkb-ondernemingen door studenten uit het mbo, hbo en wo worden geholpen met digitaliseringsvraagstukken** op het gebied van o.a. online sales & marketing, data en automatisering. De digitale werkplaatsen hebben enerzijds als doel om een bijdrage leveren aan de digitalisering van mkb-ondernemers en anderzijds om studenten te laten leren en oefenen in de beroepspraktijk. In Nederland bestaan 20 digitale werkplaatsen, waarvan 19 een eenmalige subsidie hebben ontvangen vanuit EZK. Deze subsidieperiode loopt af, afhankelijk van de specifieke werkplaats in kwestie, op verschillende momenten tussen 2022 en begin 2025. De minister van EZK (MEZK) heeft tijdens het Commissiedebat Digitale infrastructuur en economie van 22 maart jl. aangegeven dat de subsidie vanuit EZK een tijdelijke impuls was, en dat het aan partijen in de regio zou zijn om de digitale werkplaatsen over te nemen.<sup>1</sup> MEZK heeft toegezegd de Kamer te informeren over de mogelijke doorontwikkeling van de digitale werkplaatsen.

## ***Wie zijn er geholpen door de digitale werkplaatsen?***

De digitale werkplaatsen hebben **11.565 bedrijven** bediend. Hierbij hebben 8.791 bedrijven deelgenomen aan webinars, masterclasses en workshops, en hebben 2.764 bedrijven deelgenomen aan adviestrajecten met studenten. **10.344 studenten** hebben meegewerkt binnen de werkplaatsen. De oorspronkelijke doelgroep van de digitale werkplaatsen was het mkb, met speciale aandacht voor het kleinbedrijf (<50 werknemers). Daarbij lag de focus niet op zelfstandigen, maar op bedrijven vanaf 2 werknemers. Van de deelnemers heeft echter 53% 0 of 1 werknemer, heeft 45% daadwerkelijk 2-50 werknemers, en heeft 2% meer dan 50 werknemers. 11% heeft een rechtsvorm dat geen bedrijf representeert maar bijvoorbeeld een stichting of vereniging. Er worden binnen de digitale werkplaatsen dus ook **veel partijen geholpen die buiten de oorspronkelijke scope vallen**. Deelnemende bedrijven komen uit verschillende sectoren, waarbij retail met 26% de grootste is. 80% van de bedrijven kent zichzelf een digitale maturiteit van een 7 of lager toe. Voor de helft van de ondernemers was 'Online marketing & Sales' het digitaliseringsthema dat aanleiding was om deel te gaan nemen. Het grootste deel van de deelnemers geeft aan te weinig tijd (58%) en/of te weinig kennis en kunde (47%) te hebben om zelf aan de slag te gaan met digitalisering.

## ***Wat hebben de digitale werkplaatsen opgeleverd en gekost?***

**Circa 10.500 mkb'ers zijn daadwerkelijk geholpen met hun digitalisering**, in de eerste plaats door meer inzicht te bieden in de kansen van digitalisering en toegang te geven tot kennis en vaardigheden. Van deze bedrijven hebben circa 7.500 bedrijven een vervolgstap genomen naar aanleiding van hun deelname; het ging relatief vaak om investeringen

---

<sup>1</sup> Commissiedebat Digitalisering 22 maart 2023, inclusief verslag. Online te vinden via [https://www.tweedekamer.nl/debat\\_en\\_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2021A04828](https://www.tweedekamer.nl/debat_en_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2021A04828)

in digitalisering, het ontwikkelen van nieuwe producten/diensten of het inschakelen van een gespecialiseerd bedrijf.

**Voor circa 10.000 studenten** hebben de werkplaatsen kansen geboden om aan de slag te gaan met een vraagstuk van het mkb uit de praktijk. De werkplaatsen hebben daarbij een infrastructuur/netwerk gecreëerd waarmee vragen van het mkb gekoppeld kunnen worden aan opleidingen en studenten die hiermee aan de slag kunnen gaan. Daarnaast lijkt er sprake van 'neveneffecten', zoals verbeterde samenwerking tussen een aantal onderwijsinstellingen en onderwijstypen (mbo, hbo, wo) en binding tussen studenten en het mkb in de regio, hoewel de omvang van deze neveneffecten niet kwantitatief vast te stellen is. Wij concluderen dat **de digitale werkplaatsen doeltreffend zijn in [1] het leveren van een bijdrage aan de digitalisering van het micro-mkb en [2] studenten te laten leren en oefenen in de beroepspraktijk.**

In de periode 2019-2023 bedroegen **de totale kosten van de werkplaatsen 21,9 miljoen euro** met de volgende drie componenten: [1] 15,1 miljoen euro uitvoeringskosten voor de digitale werkplaatsen (waarvan 7,28 miljoen gesubsidieerd door EZK), [2] circa 2,3 miljoen euro uitvoeringskosten voor EZK, RVO en Platform Talent voor Technologie, en [3] 4,5 miljoen euro geschatte administratieve lasten voor de deelnemers. De digitale werkplaatsen hebben tijd nodig gehad om zich goed te organiseren, om processen goed in te richten en om de praktijkopdrachten en werkwijze goed in te bedden in het regulier onderwijs. Naar schatting kostte het in de periode 2019-2023 €1.000-€8.000 om één mkb'er en één student te helpen. De lage schatting van €1.000 geldt wanneer mkb'ers bereikt via 'kleinere' activiteiten zoals een (online) seminar ook meegeteld worden en enkel gekeken wordt naar digitale werkplaatsen die langer bestaan en goed operationeel zijn. De hoge schatting van €8.000 geldt als enkel de mkb'ers bereikt door intensieve studententrajecten meegeteld worden en enkel gekeken wordt naar digitale werkplaatsen die nog relatief weinig tijd gehad hebben om de werkprocessen efficiënt in te richten. Nu de meeste werkplaatsen processen beter op orde hebben kunnen brengen, lijken de kosten €500-€2.000 te zijn per bediende mkb'er en student. **Wij concluderen dat de digitale werkplaatsen een doelmatig instrument zijn;** de opbrengsten voor het micro-mkb dat nog niet zo ver is op het gebied van digitalisering en de opbrengsten voor het onderwijs worden, wanneer de werkplaatsen eenmaal goed operationeel zijn, tegen relatief lage kosten gerealiseerd.

### ***Hoe ziet de toekomst van de digitale werkplaatsen eruit?***

**Er is vooralsnog geen uniform toekomstig model voor alle individuele werkplaatsen.** Zes werkplaatsen hebben voor de komende jaren opnieuw financiering weten te verzekerden. De overige werkplaatsen zijn nog op zoek naar mogelijkheden om de werkzaamheden voort te zetten. Hoewel betrokken stakeholders de meerwaarde van de werkplaatsen erkennen, is er nog geen consensus over wie welke rol moet nemen in de toekomstige financiering en governance. Doordat het bijdraagt aan meerdere doelen tegelijkertijd, en deze synergie het instrument ook doelmatig maakt, is dit op hetzelfde moment wellicht ook de grootste uitdaging van het instrument. Het is 'van iedereen' en daardoor ook 'van niemand'. Er is geen enkele partij waar het instrument logischerwijs volledig belegd zou moeten worden, maar er zijn veel partijen waarvoor het van belang is. De meest prominente publieke partijen zijn EZK en OCW op het niveau van de rijksoverheid, de provincies op regionaal niveau, gemeenten op lokaal niveau, en onderwijsinstellingen. Naar schatting kost het naar orde-grootte €100.000 per jaar om een digitale werkplaats goed operationeel te houden.

### ***Aanbevelingen***

Op basis van dit evaluatieonderzoek komen wij tot de volgende zes aanbevelingen:

1. **Zoek naar structurele borging en voorkom continue tijdelijkheid.** Er ontbreekt structurele borging voor de werkplaatsen, wat gepaard gaat met verschillende kostenposten en onzekerheden. Momenteel is er sprake van een beleidscoördinatiefalen, wat primair veroorzaakt lijkt te worden doordat de werkplaatsen 'van iedereen' zijn en daardoor ook 'van niemand'. Wij adviseren de betrokken stakeholders om een gezamenlijke visie op de werkplaatsen te ontwikkelen, waarbij duidelijk wordt wie waarvoor verantwoordelijk is. Op kortere termijn kan ook naar (tijdelijke) oplossingen gezocht worden in bijv. de vorm van 'fondsen', 'deals' of tijdelijke (co-)financiering.
2. **Expliciteer de positionering van de digitale werkplaats binnen het bredere ecosysteem.** De werkplaatsen bevinden zich in een breder ecosysteem van mkb-dienstverlening. De werkplaatsen zijn in staat om micro-mkb te helpen met een deel van hun vraagstukken, maar voor een deel ook niét. Specificeer en communiceer duidelijker waar werkplaatsen wel én niet mee kunnen helpen (we hebben hiervoor een eerste concreet voorstel uitgewerkt in dit rapport).
3. **Bepaal opnieuw de gewenste doelgroep(en) voor de werkplaatsen.** Momenteel worden er veel partijen geholpen met 0 of 1 medewerkers. Er zijn voor- en tegenstanders van het helpen van micro-mkb van deze omvang, verenigingen en stichtingen.
4. **Overweeg meer uniformiteit in de marketing, communicatie en invulling.** De werkplaatsen geven allen hun eigen draai (inclusief naamgeving) aan het initiatief. Dit maakt het dienstverleningsecosysteem nog complexer dan het al is, en het beperkt de bekendheid en vindbaarheid van de werkplaatsen als collectief.
5. **Denk tijdig na over een zinvolle toekomstige invulling van de werkplaatsen.** De samenleving en het mkb daarbinnen zijn onderhevig aan continue verandering. Denk tijdig na over de toekomstige invulling van de werkplaatsen, o.a. in termen van nieuwe/andere (digitaliserings)thema's, het toevoegen van nieuwe opleidingen, en het aanpassen van de vorm van de geboden dienstverlening (bijv. meer focus op trainingen en Leven Lang Ontwikkelen).
6. **Blijf met en van elkaar leren.** Er worden veel verschillende werkwijzen gehanteerd, allen met hun eigen voor- en nadelen. Er zijn tal van goede ideeën die vermoedelijk ook bruikbaar zijn voor andere regio's. Blijf inzetten op de onderlinge kennisoverdracht.

# 1 Introductie

## 1.1 Aanleiding

In 2019 heeft het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (hierna: EZK) in samenwerking met onderwijsinstellingen de 'mkb-werkplaatsen digitalisering' (hierna: digitale werkplaatsen) opgericht om het mkb te ondersteunen in de digitale transitie. Digitale werkplaatsen zijn samenwerkingsverbanden tussen overheden, onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven die het micro- en kleine-mkb stimuleren om digitale technieken te adopteren op het gebied van online marketing en sales, data en automatisering. Er bestaan er in Nederland 20 digitale werkplaatsen, waarvan 19 een eenmalige subsidie hebben ontvangen vanuit EZK. Deze subsidieperiode loopt af, afhankelijk van de specifieke werkplaats in kwestie, op verschillende momenten tussen 2022 en begin 2025.

De minister van EZK (MEZK) heeft tijdens het Commissiedebat Digitale infrastructuur en economie van 22 maart jl. aangegeven dat de subsidie vanuit EZK een tijdelijke impuls was, en dat het aan partijen in de regio zou zijn om de digitale werkplaatsen over te nemen.<sup>2</sup> MEZK heeft toegezegd de Kamer te informeren over de mogelijke doorontwikkeling van de digitale werkplaatsen. EZK wil graag meedenken over de toekomst van de werkplaatsen in samenwerking met regionale partijen en andere stakeholders. Daarnaast wil EZK naar aanleiding van de monitorresultaten van augustus 2022 nader inzicht verkrijgen in de doelmatigheid en doeltreffendheid van de werkplaatsen. Tegen deze context heeft EZK Dialogic gevraagd de digitale werkplaatsen te evalueren en te verkennen welke mogelijkheden er zijn voor de doorontwikkeling van de digitale werkplaatsen.

## 1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

De voorliggende evaluatie kent twee doelen, namelijk 1) het evalueren van de doeltreffendheid en de doelmatigheid van de digitale werkplaatsen en 2) het verkennen van de toekomstige invulling van de digitale werkplaatsen. De doeltreffendheid behelst de mate waarin een beleidsdoelstelling wordt gerealiseerd dankzij de inzet van het onderzochte beleidsinstrument.<sup>3</sup> De doelmatigheid betreft de verhouding tussen kosten en beleidsprestaties en de verhouding tussen de kosten en de beleidseffecten.<sup>4</sup> In de evaluatie staat de volgende hoofdvraag centraal:

***In hoeverre hebben de digitale werkplaatsen doelmatig en doeltreffend geleid tot meer digitalisering en betere bedrijfsprestaties in het mkb?***

De beoogde werking van de digitale werkplaatsen is in detail beschreven in '4.1 *Beleidstheorie*'. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de inputs, throughputs, outputs, outcomes en impact van het instrument.

Voor de beantwoording van de hoofdvraag heeft EZK de volgende deelvragen geformuleerd:

### *Doeltreffendheid*

1. In hoeverre zijn mkb'ers meer bewust van digitale kansen?

---

<sup>2</sup> Commissiedebat Digitalisering 22 maart 2023. Online te vinden via [https://www.tweedekamer.nl/debat\\_en\\_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2021A04828](https://www.tweedekamer.nl/debat_en_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2021A04828)

<sup>3</sup> Bron: <https://www.toolboxbeleidsevaluaties.nl/documenten/vragen-en-antwoorden/q2-wat-is-de-doeltreffendheid-van-het-beleid-ex-post-enkelvoudig>

<sup>4</sup> Bron: <https://www.toolboxbeleidsevaluaties.nl/documenten/vragen-en-antwoorden/q6-is-de-verhouding-tussen-kosten-en-beleidseffecten-optimaal-ex-post-enkelvoudig>

2. In hoeverre is er een verhoogde kennis wat betreft digitalisering bij het mkb?
3. In hoeverre zijn meer mkb'ers handelingsbereid en -bekwaam m.b.t. implementatie digitale technologieën?
4. In hoeverre is er sprake van verbeterde toegang van het (brede) mkb tot onderwijs?
5. In hoeverre is er sprake van verbeterde toegang van studenten tot het regionale mkb?
6. In hoeverre hebben bedrijven nieuwe technologieën geïmplementeerd of toegepast, zoals een investering in digitalisering?
7. In hoeverre hebben bedrijven méér omzet en productiviteitsgroei gekend?
8. In hoeverre resulteren activiteiten op het vlak van digitalisering in spill-overeffecten naar andere regionale bedrijven?
9. Wat zijn de *lessons learned/best practices* van de digitale werkplaatsen?

#### *Uitvoering en doelmatigheid*

10. Welke partijen zijn er betrokken bij de uitvoering en aansturing van de digitale werkplaatsen en op welke wijze werken deze partijen samen met elkaar?
11. Hoe zou een optimale governancestructuur van de digitale werkplaats eruit kunnen zien?
  - a. Is daarin een rol voor regionale partners, zoals regionale overheden, onderwijsinstellingen en bedrijfsleven?
  - b. Hoe borg je een duurzame aansluiting in het onderwijscurriculum op het mbo, het hbo en de universiteit?
12. Op welke wijze zijn de digitale werkplaatsen gefinancierd en hoe zou een optimale financieringsstructuur van de werkplaatsen eruit kunnen zien?
13. Wat zijn de kosten van de uitvoering van de digitale werkplaatsen en hoe verhoudt zich dat tot de effecten ervan?
14. Hoe hebben de uitvoeringskosten van de digitale werkplaatsen zich ontwikkeld (per jaar, € mln.)?
15. Wat zijn der administratieve lasten voor de gebruikers van de digitale werkplaatsen? In hoeverre zijn deze hanteerbaar voor digitale werkplaatsen?
16. Hoe waarderen ondernemers de digitale werkplaatsen? In hoeverre is dat veranderd door de tijd heen?

#### *Doelgroepbereik*

17. Hoeveel bedrijven nemen deel aan een digitale werkplaats en hoe is dat regionaal verdeeld?

## 1.3 Onderzoeksopzet

Voor dit onderzoek is een vijftal onderzoeksmethoden gebruikt:

1. **Deskstudie.** Er zijn diverse bronnen bestudeerd, waaronder beleidsstukken en projectplannen.
2. **Interviews.** Er hebben 33 interviews plaatsgevonden met o.a. de werkplaatsen, beleidsmakers, uitvoerders en andere betrokkenen. Daarnaast is ook input via andere kanalen georganiseerd, zoals het ophalen van input van provincies via het IPO.
3. **Kwantitatieve analyse monitoringsdata.** Er is monitoringsinformatie geanalyseerd m.b.t. de ervaringen en oordelen van het deelnemende mkb.
4. **Kwantitatieve analyse van CBS-microdata.** Met behulp van CBS-microdata is de ontwikkeling van deelnemend mkb vergeleken met referentiegroepen.
5. **Workshop toekomstige modellen.** Samen met stakeholders in het veld is een workshop georganiseerd om te spreken over de toekomst van de werkplaatsen.

## 1.4 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- **Hoofdstuk 2:** de digitale werkplaatsen en hun doelstelling, werkwijzen en historie.
- **Hoofdstuk 3:** het gebruik en het bereik van de digitale werkplaatsen.
- **Hoofdstuk 4:** de doeltreffendheid van de digitale werkplaatsen.
- **Hoofdstuk 5:** de doelmatigheid van de digitale werkplaatsen.
- **Hoofdstuk 6:** modellen voor de toekomst van de digitale werkplaatsen.
- **Hoofdstuk 7:** conclusie en aanbevelingen.



## 2 Digitale werkplaatsen

### Samenvatting H2 – Digitale Werkplaatsen

In 2019 heeft het ministerie van Economische Zaken en Klimaat de digitale werkplaatsen opgericht om het brede mkb te ondersteunen met hun digitaliseringsopgaven (2.1). De digitale werkplaatsen zijn samenwerkingsverbanden waarbinnen mkb-ondernemingen door studenten uit het mbo, hbo en wo worden geholpen met digitaliseringsvraagstukken op het gebied van online sales & marketing, data en automatisering. De digitale werkplaatsen hebben enerzijds als doel om een bijdrage leveren aan de digitalisering van mkb-ondernemers en anderzijds om studenten te laten leren en oefenen in de beroepspraktijk. In totaal bestaan er 20 digitale werkplaatsen, waarvan 19 worden gefinancierd vanuit de subsidieregeling Mkb-werkplaatsen.

Hoewel de digitale werkplaatsen aan de basis vergelijkbare activiteiten uitvoeren ten behoeve van dezelfde doelstellingen, zijn er in de praktijk verschillen zichtbaar in de scope, opzet en uitvoering van de werkplaatsen (2.2). De werkplaatsen verschillen bijvoorbeeld in het aantal en type opleidingsniveaus, onderwijsinstellingen en thema's dat hier deel van uitmaakt. Daarnaast verschillen de werkplaatsen in hun aanpak wat betreft werving, instroom, intake, matching, projectuitvoering en opvolging.

Dit hoofdstuk beschrijft de historie, doelen en werking van de digitale werkplaatsen (2.1). Vervolgens worden de onderlinge verschillen in de scope, afbakening, opzet en uitvoering van individuele werkplaatsen toegelicht (2.2).

### 2.1 Historie, doelen en werking van de digitale werkplaatsen

#### 2.1.1 Historie van de digitale werkplaatsen

De digitale werkplaatsen zijn een initiatief wat is gestart vanuit de visie van het MKB Actieplan 2018 (hierna: MKB Actieplan).<sup>5</sup> Dit plan zette een stip op de horizon in de transitie naar een duurzame en digitale economie. Uit het MKB Actieplan wordt duidelijk dat digitalisering veel potentie heeft om bedrijven te laten groeien maar het tegelijkertijd (vooral bij kleine bedrijven) grote uitdagingen met zich meebrengt. Met name het peloton – ofwel het brede mkb dat vooral bezig is met de dagelijkse uitvoering van het ondernemen – komt typisch niet aan digitalisering toe, bijvoorbeeld omdat ze niet weten wat de voordelen zijn, waar ze moeten beginnen of niet de tijd en middelen hebben om in digitalisering te investeren.

Om het brede mkb te ondersteunen in hun digitaliseringsopgave heeft EZK in 2019 de digitale werkplaatsen opgericht. In eerste instantie zijn zes digitale werkplaatsen gestart met behulp van een incidentele projectsubsidie vanuit EZK. Deze werkplaatsen dienden als praktijktesten en hebben geleid tot een aanpak voor opschaling van het aantal mkb-werkplaatsen middels een subsidiemodule.<sup>6</sup> Sinds 1 maart 2020 zijn de wettelijke kaders voor deze

---

<sup>5</sup> Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (2018). MKB-Actieplan. Geraadpleegd via: [open.overheid.nl](https://open.overheid.nl)

<sup>6</sup> Wijziging van de Regeling nationale EZK- en LNV-subsidies in verband met de invoering van een subsidiemodule voor mkb-werkplaatsen ([Staatscourant 2020, nr. 11733](#))

subsiemodule vastgelegd in de Regeling Nationale EZK- en LNV-subsidies (RNES), artikel 3.24 'Mkb-werkplaatsen'.<sup>7</sup>

Sinds de inwerkingtreding van de subsiemodule zijn er drie openstellingen geweest van ieder 2 miljoen euro. De eerste en de tweede openstelling – beiden in 2020 – hebben ieder geleid tot vijf nieuwe werkplaatsen.<sup>8</sup> Bij de laatste openstelling in 2021 zijn vier nieuwe werkplaatsen gestart.<sup>9</sup> Verspreid over Nederland hebben de vier tranches gezamenlijk 20 werkplaatsen opgeleverd. Voor de eerste drie tranches is de subsidieperiode van drie jaar inmiddels verstreken.<sup>10</sup> De subsidieperiode voor de vierde tranche loopt begin 2025 af.

Tijdens het Commissiedebat Digitale infrastructuur en economie van 22 maart jl. heeft de minister van EZK aangegeven de werkplaatsen na de driejarige subsidieperiode niet opnieuw te kunnen financieren.<sup>11</sup> Na afloop van de subsidieperiode dienen de werkplaatsen zelf zorg te dragen voor de continuering van hun activiteiten.

### *2.1.2 Doelstelling van de digitale werkplaatsen*

De subsiemodule mkb-werkplaatsen kent een tweeledige doelstelling.<sup>12</sup> Enerzijds zijn de digitale werkplaatsen bedoeld om studenten te kunnen laten leren en oefenen in beroepspraktijk, rekening houdend met de toenemende digitalisering. Anderzijds kunnen de werkplaatsen een belangrijke bijdrage leveren aan de digitalisering van mkb-ondernemers, die nu nog onvoldoende kennis hebben van de mogelijkheden van digitalisering. Digitale werkplaatsen kunnen in hun projectplannen eigen (aanvullende) doelen beschrijven, zo lang zij kunnen bewijzen dat hun projectplan wezenlijk kan bijdragen aan de doelen van de onderhavige subsiemodule.

### *2.1.3 Opzet van de subsiemodule mkb-werkplaatsen*

Artikel 3.24 lid 3 van de RNES stelt dat de digitale werkplaatsen ten hoogste €450.000 subsidie kunnen ontvangen. Maximaal 50 procent van de subsidiabele kosten komen in aanmerking voor de subsidie. Cofinanciering vanuit provincies, gemeentes, onderwijsinstellingen of private partijen is daarmee noodzakelijk.

Een aanvraag voor de subsidie kan enkel worden gedaan door (een consortium van) onderwijsinstellingen. Zij kunnen subsidie aanvragen voor:

1. het in kaart brengen van de digitaliseringsvraagstukken van mkb-ondernemers en het samenbrengen van student en mkb-ondernemer voor het maken van een roadmap;
2. algemene voorlichting en brede kennisdeling en -verspreiding op het gebied van digitalisering en brede verspreiding van de resultaten van de mkb-werkplaats, op niet-exclusieve en niet-discriminerende basis, middels in ieder geval een openbaar toegankelijk digitaal platform;

---

<sup>7</sup> [Titel 3.24 Regeling nationale EZK- en LNV-subsidies](#)

<sup>8</sup> [Regeling openstelling EZK- en LNV-subsidies 2020](#)

<sup>9</sup> [Regeling openstelling EZK- en LNV-subsidies 2021](#)

<sup>10</sup> Diverse werkplaatsen hebben een budgetneutrale verlenging aangevraagd, waarmee zij de subsidie van EZK over een langere periode kunnen inzetten.

<sup>11</sup> Commissiedebat Digitalisering 22 maart. Online te vinden via [https://www.tweedekamer.nl/debat\\_en\\_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2021A04828](https://www.tweedekamer.nl/debat_en_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2021A04828)

<sup>12</sup> Wijziging van de Regeling nationale EZK- en LNV-subsidies in verband met de invoering van een subsiemodule voor mkb-werkplaatsen ([Staatscourant 2020, nr. 11733](#))

3. het monitoren en evalueren van de effecten en resultaten van de mkb-werkplaats;
4. het geven van openbare en brede bekendheid aan de mkb-werkplaats.

Om in aanmerking te komen voor de subsidie moeten de aanvragers kenbaar maken dat zij na afloop van de subsidieperiode structurele inbedding van de werkplaats kunnen faciliteren, dat zij kunnen voldoen aan de in artikel 3.24.10 gestelde verplichtingen, dat een regionale overheid bij de werkplaats is betrokken als partner en dat de voorgestelde werkplaats nog geen subsidie heeft ontvangen van de Rijksoverheid. Indien op basis van het voorstaande niet afwijzend is beslist wordt het subsidieplafond op volgorde van rangschikking verdeeld over de aanvragers. De rangschikking wordt gebaseerd op de kwaliteit van het projectplan, de potentiële impact van de werkplaats op de regio, de mate waarin wordt bijgedragen aan digitalisering van mkb-ondernemers, de mate waarin wordt bijgedragen aan de verbetering van praktijkleren en de mate van betrokkenheid van regionale partners. De hoogst gerangschikte aanvragen ontvangen subsidie, tot het moment dat het subsidieplafond wordt bereikt.

Zoals eerder aangegeven zijn er vier tranches van digitale werkplaatsen. De eerste tranche kon gebruik maken van een incidentele projectsubsidie vanuit EZK. De tweede, derde en vierde tranche komen voort uit drie openstellingen binnen de subsidiemodule mkb-werkplaatsen. Tabel 1 geeft een overzicht van de toegekende subsidies per tranche en werkplaats. Alleen de Digitale Werkplaats Utrecht heeft geen subsidie ontvangen vanuit EZK. De subsidieaanvraag vanuit de Digitale Werkplaats Utrecht is meermaals afgewezen, waarna zij als onderdeel van UTech een REACT-EU subsidie hebben aangevraagd en ontvangen. Uiteindelijk mocht de werkplaats wel opereren onder de noemer 'digitale werkplaats'.

Tabel 1. Toegekende subsidie per digitale werkplaats.

Tranche	Werkplaats	Subsidie
1	Digitale Werkplaats Arnhem Nijmegen	€ 290.750,00
	Digitale Werkplaats Noordoost Brabant	€ 250.000,00
	MKB Digital Workspace Noord Holland (MDW)	€ 450.000,00
	Digitale Werkplaats Twente	€ 450.000,00
	Brightlands Digitale Werkplaats MKB	€ 450.000,00
	Digitale Werkplaats Online Ondernemen Groningen (WOO)	€ 150.000,00
	Digilab Flevoland	€ 450.000,00
2	Movedigi Zwolle	€ 450.000,00
	MKB Digiwerkplaats Haaglanden	€ 420.000,00
	Mijn Digitale Werkplaats Drechtsteden	€ 300.320,00
	Digilab Foodvalley	€ 425.220,00
3	MKB Digiwerkplaats Rijnmond	€ 450.000,00
	Digitale Werkplaats Fryslân	€ 450.000,00
	Digitale Werkplaats Drenthe	€ 364.000,00
	Werkplaats Digitaal Ondernemen (WDO) Noord Holland Noord	€ 300.000,00
	Digilab Rivierenland (Tiel)	€ 425.380,00
4	Digitale Werkplaats Utrecht	n.v.t.
	Digitale Werkplaats West Brabant	€ 450.000,00
	Digitale Werkplaats Midden- & Zuidoost-Brabant	€ 450.000,00
	Digitale Werkplaats Stedendriehoek	€ 300.000,00
Totaal		€ 7.275.670,00

Gedurende de subsidieperiode dienen de werkplaatsen aan enkele verplichtingen te voldoen zoals omschreven in artikel 3.24 lid 10. Zo zijn de werkplaatsen bijvoorbeeld verplicht resultaten van de werkplaats actief en breed te delen (o.a. via een openbaar digitaal platform) en de effecten en resultaten van de werkplaats te monitoren en evalueren. Daarnaast dienen

de werkplaatsse algemene voorlichting en brede kennisdeling te organiseren op het gebied van digitalisering.

### 2.1.4 Uitvoering van de subsidiemodule mkb-werkplaatsen

De subsidiemodule mkb-werkplaatsen wordt namens de minister van EZK uitgevoerd door de **Rijksdienst voor Ondernemen Nederland (RVO)**.<sup>13</sup> Subsidieaanvragen worden ingediend bij RVO op basis van de door RVO opgestelde formulieren. Aanvragers kunnen bovendien bij RVO terecht voor verduidelijkingsvragen over de subsidiemodule. Er is een onafhankelijke **Adviescommissie** aangesteld die de minister adviseert over de afwijzingsgronden en rangschikkingscriteria zoals bedoeld in artikel 3.24.7 en 3.24.8.

Het **Platform Talent voor Technologie (PTvT)** heeft een coördinerende rol ten aanzien van de digitale werkplaatsen. PTvT organiseert de afstemming en kennisuitwisseling tussen de digitale werkplaatsen, evenals tussentijds uitgevoerde peer reviews. Daarnaast coördineert PTvT de monitoring van de digitale werkplaatsen. Deze monitoringsresultaten worden jaarlijks in beeld gebracht en betreffen zowel gegevens over het bereik van de digitale werkplaatsen, alsook over de ervaringen van deelnemende bedrijven. Deze ervaringen worden opgehaald middels een nul- en éénmeting die wordt uitgezet onder deelnemende bedrijven.

## 2.2 Beschrijving werkplaatsen

Kort gezegd zijn de digitale werkplaatsen regionale samenwerkingen tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid die mkb ondernemers helpen met hun digitaliseringsvraagstukken. Studenten uit het mbo, hbo en wo gaan aan de slag met de beantwoording van de vragen onder begeleiding van docenten en experts. Op deze manier worden mkb-ondernemers geholpen met digitalisering en maken studenten van verschillende niveaus kennis met het bedrijfsleven.

Hoewel de digitale werkplaatsen aan de basis vergelijkbare activiteiten uitvoeren ten behoeve van dezelfde doelstellingen, zijn er in de praktijk verschillen zichtbaar in de scope, opzet en uitvoering van de werkplaatsen. In de onderstaande paragrafen zullen wij verschillen toelichten.

### 2.2.1 Variëteit in de scope en afbakening

De scope van een werkplaats wordt bepaald door de samenstelling van betrokken opleidingen en de thematische focus van een werkplaats. Hoe meer opleidingsniveaus, onderwijsinstellingen en thema's deel uitmaken van de werkplaats, hoe breder de scope.

Ten eerste verschilt het **aantal onderwijsinstellingen** dat betrokken is bij iedere werkplaats (zie Tabel 2). Driekwart van de werkplaatsen betreft een consortium tussen twee tot vier onderwijsinstellingen. De Digitale Werkplaats Noordoost Brabant en Digilab Rivierenland zijn verbonden aan slechts één onderwijsinstelling, respectievelijk aan Avans Hogeschool en ROC Rivor. Officieel is de Jheronimus Academy for Data Science (JADS) ook partner van de Digitale Werkplaats Noordoost Brabant; echter heeft de JADS haar eigen MKB Datalab en worden er geen studenten van de JADS aangeleverd bij de digitale werkplaats.<sup>14</sup> De MKB

---

<sup>13</sup> Wijziging van de Regeling nationale EZK- en LNV-subsidies in verband met de invoering van een subsidiemodule voor mkb-werkplaatsen ([Staatscourant 2020, nr. 11733](#))

<sup>14</sup> De Avans Hogeschool en de Jheronimus Academy for Data Science (JADS) zijn allebei onderdeel van platform Driven by Data (DbD), een publiek-private samenwerking gericht op verzilvering van de kansen van data. De Digitale Werkplaats Noordoost Brabant is één van de activiteiten die is voorzien door

Digital Workspace (Noord-Holland), de MKB Digiwerkplaats Rijnmond en de Digitale Werkplaats Midden- en Zuidoost Brabant zijn de enige consortia met meer dan vier onderwijsinstellingen. In totaal zijn **65 unieke onderwijsinstellingen** betrokken bij de digitale werkplaatsen.

Tabel 2. Overzicht digitale werkplaatsen per aantal betrokken onderwijsinstellingen.

	Aantal onderwijsinstellingen							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Aantal DW's</b>	2	3	8	4	1	1	0	1
<b>% Totaal</b>	10%	15%	40%	20%	5%	5%	0%	5%

De digitale werkplaatsen kennen diverse samenstellingen van **onderwijsniveaus**, zoals te zien in Tabel 3. 60% van de consortia bevat minstens één mbo- en één hbo- instelling. Daarnaast beslaan 30%<sup>15</sup> van de consortia alle onderwijsniveaus. De Digitale Werkplaats Noordoost Brabant en Digilab Rivierenland zijn de enige werkplaatsen die met één onderwijsniveau werken.

Tabel 3: Overzicht digitale werkplaatsen per samenstelling onderwijsniveaus

	Samenstelling onderwijsniveaus			
	MBO + HBO	MBO + HBO + WO	MBO	HBO
<b>Aantal DW's</b>	12	6	1	1
<b>% Totaal</b>	60%	30%	5%	5%

Los van de verschillen in het niveau en het aantal onderwijsinstellingen, zijn er ook verschillen in de **typen opleidingen** die zijn aangesloten bij de werkplaatsen. De meest voorkomende opleidingen zijn gericht op **ICT, marketing en communicatie** en **bedrijfskunde en management**. Bij sommige werkplaatsen zijn ook **data(science)** en andere (sector-specifieke of niet gespecificeerde) opleidingen aangesloten. Tabel 4 geeft een overzicht van het aantal werkplaatsen dat een samenwerking heeft met diverse typen opleidingen.

Tabel 4. Overzicht opleidingen digitale werkplaatsen

	Typen opleidingen				
	ICT	Marketing & communicatie	Bedrijfskunde & management	Data (science)	Overig

platform DbD, waardoor dat JADS officieel partner is van de digitale werkplaats maar zelf geen studenten aanlevert.

<sup>15</sup> De werkplaatsen met alle onderwijsniveaus zijn: de MKB Digital Workspace (Noord-Holland), de Digitale Werkplaats Midden- en Zuidoost Brabant, de Digitale Werkplaats Arnhem Nijmegen (DWAN), de Digitale Werkplaats Twente, de Brightlands Digitale Werkplaats MKB en de Werkplaats Online Ondernemen (WOO) Groningen.

<b>Aantal DW's</b>	19	17	17	4	8
<b>% Totaal</b>	95%	85%	85%	20%	40%

Hoewel de meeste werkplaatsen (70%) zich richten op de opleidingen combinatie van ICT-opleidingen, marketing- en communicatie-opleidingen en bedrijfskunde- en managementopleidingen, zijn er een aantal uitzonderingen. De digitale werkplaats Utrecht heeft als enige werkplaats geen aangesloten ICT-opleidingen en richt zich vooral op opleidingen rondom marketing, communicatie en design.<sup>16</sup> Er zijn daarentegen drie werkplaatsen die (voor zover bekend) juist geen structurele samenwerking hebben met marketing- en communicatie-opleidingen, namelijk de Brightlands Digitale Werkplaats MKB, het Digilab Foodvalley en de Digitale Werkplaats Midden- en Zuidoost Brabant. De Digitale Werkplaatsen Noordoost Brabant, Midden- en Zuidoost Brabant en Digilab Rivierenland hebben (voor zover bekend) geen vaste samenwerking met opleidingen gericht op bedrijfskunde en management. Er zijn slechts vier werkplaatsen die nadrukkelijk zijn aangesloten op data(science) opleidingen, namelijk de Digitale Werkplaats Noordoost Brabant, de Digitale Werkplaats Midden- en Zuidoost Brabant, de MKB Digital Workspace (Noord-Holland) en de Brightlands Digitale Werkplaats MKB.

Digitaliseringsvraagstukken kunnen diverse onderwerpen betreffen, zoals **online ondernemen, automatisering, cybersecurity, data(science)** en **Artificial Intelligence (AI)**. Niet elke digitale werkplaats biedt dienstverlening aan op al deze thema's. De thema's die worden behandeld hangen meestal samen met de typen opleidingen die betrokken zijn bij de digitale werkplaats. Tabel 5 geeft een overzicht van de meest voorkomende **thematische focusgebieden**, tevens de onderwerpen die hierboven zijn genoemd.<sup>17</sup> Het meest voorkomende focusgebied is online ondernemen, dit is een onderwerp dat voor ondernemers in veel verschillende sectoren relevant is en waar ondernemers relatief makkelijk stappen in kunnen maken. Daarbij is het geen kapitaalintensief digitaliseringsthema, waardoor de drempel laag is om ermee aan de slag te gaan. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld digitalisering in de industrie ('Smart Industry') waar het al snel om tonnen of miljoenen euro's kan gaan wanneer er nieuwe apparaten aangeschaft moeten worden. De digitaal meer complexe onderwerpen zoals automatisering, cybersecurity en data(science) komen minder voor en slechts een klein deel van de digitale werkplaatsen houdt zich momenteel nog bezig met AI. Wel komt er steeds meer aandacht voor cybersecurity en AI.

Tabel 5: Overzicht onderwerpen digitale werkplaatsen

	<b>Onderwerpen</b>				
	<b>Online ondernemen</b>	<b>Automatisering</b>	<b>Cybersecurity</b>	<b>Data (science)</b>	<b>Artificial Intelligence</b>
<b>Aantal DW's</b>	18	15	12	13	4

<sup>16</sup> [Mkbwerkplaatsutrecht.nl](http://Mkbwerkplaatsutrecht.nl) | Aangesloten onderwijsinstellingen

<sup>17</sup> De tabel geeft enkel inzage in welke diensten digitale werkplaatsen aanbieden en niet van welke diensten gebruik wordt gemaakt, noch met welke intensiteit.

<b>% Totaal</b>	90%	75%	60%	65%	20%
-----------------	-----	-----	-----	-----	-----

Enkele werkplaatsen hebben een duidelijke focus op één of meer van de hierboven genoemde thema's. In vergelijking met andere werkplaatsen hebben de Digitale Werkplaats Noordost Brabant en de Digitale Werkplaats Midden- en Zuidoost Brabant een sterkere focus op data-vraagstukken. Deze focus past bij de aangesloten opleidingen. Enkele werkplaatsen hebben juist een sterke focus op online ondernemen, waaronder design en marketing. Voorbeelden hiervan zijn de Werkplaats Online Ondernemen (WOO) Groningen, de Digitale Werkplaats Utrecht en de Digitale Werkplaats Arnhem Nijmegen. Cybersecurity krijgt in veel werkplaatsen steeds meer aandacht.

Deze verschillen in thematische focus zijn voor een deel terug te zien in de **afbakening van het aanbod** van de digitale werkplaatsen. De afbakening van het aanbod betreft de mate waarin werkplaatsen vooraf duidelijke kaders stellen voor de typen vraagstukken en trajecten die zij aanbieden aan ondernemers. We spreken van een volledig **gesloten aanbod** als een werkplaats vooraf gedefinieerde projecten aanbiedt binnen vaste curricula en tijdsvakken. Dit vereist goede kennis van de vraagstukken die spelen bij het mkb en duidelijke afspraken met het onderwijs. Een werkplaats heeft een volledig **open aanbod** als voor ieder mkb-vraagstuk maatwerk wordt geleverd. In dat geval zijn er geen vooraf gedefinieerde projecten in het onderwijs en wordt per traject een nieuwe match gezocht. Er zijn ook enkele tussenvarianten waarbij maatwerk wordt geleverd op basis van enkele vooraf gedefinieerde kaders (bijv. onderwerpen, opleidingen en typen projecten).

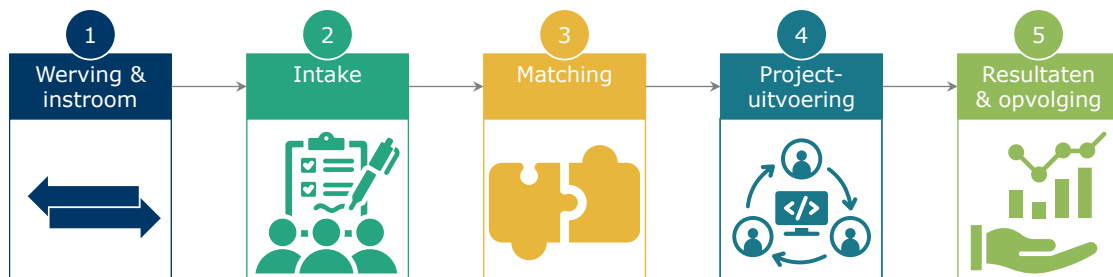
Tabel 6: Overzicht afbakening aanbod digitale werkplaatsen

	Afbakening aanbod		
	Gesloten	Tussenweg	Open
<b>Aantal DW's</b>	6	11	3
<b>% Totaal</b>	30%	55%	15%

De meeste werkplaatsen (55%) werken met een variant tussen een open en gesloten aanbod, zie Tabel 6: Overzicht afbakening aanbod digitale werkplaatsen. Dit houdt vaak in dat dat de werkplaats geen vaste projecten aanbiedt maar wel duidelijke voorbeeldvraagstukken of onderwerpen presenteert. Zo krijgen ondernemers een indruk van de typen projecten waaraan zij deel kunnen nemen. Zes werkplaatsen (30%) hebben een vrijwel gesloten aanbod. Zij presenteren vaste projecten en diensten op hun website waar het mkb zich vervolgens op kan inschrijven. De overige werkplaatsen (15%) sturen beperkt met hun aanbod en werken vooral met open vraagstukken vanuit het mkb. Hoewel veel werkplaatsen ervoor kiezen om hun aanbod af te bakenen, wil dit niet zeggen dat zij hier niet van kunnen afwijken: alle werkplaatsen staan toe dat ondernemers een eigen vraagstuk indienen.

## 2.2.2 Variëteit in opzet en uitvoering

Hoewel de precieze opzet en uitvoering verschilt, doorlopen de digitale werkplaatsen grofweg hetzelfde proces in hun dagelijkse bedrijfsvoering. Figuur 1 toont de stappen die deel uitmaken van dit proces. In deze paragraaf wordt per processtap toegelicht hoe de opzet en uitvoering hiervan verschilt tussen de werkplaatsen en in welke mate verschillende werkwijzen voorkomen.



Figuur 1. Processtappen in de opzet en uitvoering van de digitale werkplaatsen

### Werving en instroom

Werving en instroom betreft alle activiteiten die zijn gericht op het acquireren van mkb-ondernemingen die willen deelnemen aan de digitale werkplaats. Er zijn diverse methoden om bedrijven te werven die vaak in diverse combinaties worden ingezet door de werkplaatsen.

- Ten eerste hebben de meeste digitale werkplaatsen een **online platform** waarop zij hun diensten (en eventueel ook resultaten) in diverse mate etaleren. De eigen website wordt vaak gebruikt in combinatie met andere **sociale media**.
- Diverse digitale werkplaatsen maken gebruik van bestaande constructies om hun diensten onder de aandacht te brengen bij ondernemers. Zo werken veel werkplaatsen samen met **intermediairs** die bedrijven door kunnen verwijzen naar hun werkplaats.
- Aanwezigheid op **(netwerk)evenementen** wordt ook genoemd als manier om bedrijven te werven. Hier kunnen de werkplaatsen een brede groep bedrijven bereiken en aanspreken.
- Ook professionele **netwerken** van (de medewerkers van) de digitale werkplaatsen worden ingezet om bedrijven te werven. Bedrijven worden bijvoorbeeld doorverwezen via het onderwijs.
- Enkele werkplaatsen benoemen ook specifiek **doorverwijzingen via (oud-)deelnemers** van de werkplaatsen als methode om nieuwe bedrijven te werven. Deze werkplaatsen vragen (oud-)deelnemers om andere ondernemers in hun netwerk door te verwijzen naar de werkplaats.
- Tot slot kunnen de werkplaatsen nieuwe opdrachten werven binnen de bestaande poule deelnemers. Betrokken projectleiders en docenten kunnen bedrijven bijvoorbeeld doorverwijzen naar andere docenten voor eventuele **vervolgtrajecten** binnen de werkplaats.

De genoemde methoden vergen diverse mate van inspanning door de digitale werkplaatsen. Met name het bezoeken van evenementen vergt een grote tijdsinspanning. Verder is het onderhouden en uitbreiden van een netwerk belangrijk om voldoende aanwas te krijgen via de intermediairs en andere professionele netwerken. Enkele werkplaatsen hebben medewerkers aangesteld die fulltime dan wel parttime bezig zijn met acquisitieactiviteiten en relatie-management. De onderstaande tabel (Tabel 7) geeft een overzicht van het aantal werkplaatsen dat de diverse methoden voor werving en instroom inzet.

Tabel 7. Overzicht van methoden voor werving en instroom.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Voor de digitale werkplaatsen Noordoost Brabant en Utrecht is onvoldoende informatie verzameld om deze tabel in te vullen. Deze werkplaatsen zijn daarom niet meegenomen in de tellingen. Wel is



	Methoden voor werving en instroom						
	Online platform	Intermediairs	(Netwerk) evenementen	Professionele netwerken	Doorverwijzing (oud-) deelnemers	Instroom in vervolgtrajecten	Acquisitie- of relatie-medewerker
<b>Aantal DW's</b>	19	14	14	13	3	5	10
<b>% Totaal</b>	95%	70%	70%	65%	15%	25%	50%

### Intake

Nadat bedrijven bekend zijn geraakt met een digitale werkplaats moeten zij hun vraagstuk aanmelden bij de werkplaats. In alle werkplaatsen gaat deze aanmelding gepaard met een intakegesprek om het vraagstuk van het bedrijf aan te scherpen. Hoe dit proces er exact uitziet verschilt per werkplaats.

Er zijn diverse manieren voor bedrijven om zich aan te melden bij een werkplaats. De meeste werkplaatsen hebben een **online aanmeldformulier** waarmee bedrijven zich kunnen aanmelden. Afhankelijk van de gekozen afbakening (zie paragraaf 2.2.1) van de werkplaats kunnen bedrijven zich aanmelden voor een specifiek project óf kunnen zij een eigen vraagstuk aanmelden. Wanneer het een werkplaats geen aanmeldformulier heeft kunnen bedrijven zich veelal **telefonisch of per email** aanmelden onder vermelding van hun vraagstuk. Enkele werkplaatsen benoemen nadrukkelijk dat het mogelijk is om voor bedrijven om zich op de **fysieke locatie** aan te melden.

Na de aanmelding vindt een intakegesprek plaats. Het verloop van een intakegesprek verschilt enigszins per werkplaats. Dit hangt bijvoorbeeld af van de hoeveelheid informatie die is opgehaald bij de aanmelding. Sommige werkplaatsen hebben immers een uitgebreid aanmeldingsformulier. Op basis van het intakegesprek wordt het vraagstuk van het bedrijf aangescherpt en afgebakend. Het is zelfs mogelijk dat uit het intakegesprek blijkt dat een bedrijf een ander vraagstuk heeft dan waarvoor het bedrijf zich had aangemeld. Enkele werkplaatsen voeren tijdens de intake een **'scan'** uit die duidelijk maakt waar een bedrijf het meest mee geholpen is. In een enkel geval wordt de scan juist gebruikt om te bepalen of een intake überhaupt nodig is.

Ook de uitvoering van de intakegesprekken verschilt per werkplaats. In veel gevallen wordt het intakegesprek **uitgevoerd door de werkplaats** zelf, bijvoorbeeld door de projectleider. In andere gevallen wordt de intake **uitgevoerd door betrokkenen vanuit het onderwijs** (al dan niet in samenwerking met de werkplaats), bijvoorbeeld door onderwijscoördinatoren en docenten. In dat geval moet van tevoren al duidelijk zijn voor welke opleidingen het vraagstuk van het bedrijf relevant is. Dit kan bijvoorbeeld bepaald worden door de projectleider of (indien van toepassing) door de projectgroep van een werkplaats.

Het is ten slotte mogelijk dat **studenten aanwezig zijn bij een intakegesprek**. Dit gebeurt vooral wanneer werkplaatsen een gesloten aanbod hebben en bedrijven zich aanmelden voor vooraf gedefinieerde projecten die reeds gekoppeld zijn aan bepaalde curricula en

---

bekend dat beide werkplaatsen een online platform hebben waarop zij hun dienstverlening communiceren.

tijdsvakken (zie paragraaf 2.2.1). Ook wanneer de werkplaats zelf stagiaires in dienst heeft is het mogelijk om deze studenten te laten aansluiten bij intakegesprekken.

Tabel 8. Overzicht van methoden voor aanmelding en intake.

	Aanmelding				Intake			
	Aanmelding via email/telefoon	Fysieke aanmelding	Formulier voor open vraagstuk	Formulier voor specifiek project	Intake door werkplaats	Intake door onderwijs	Intake met studenten	Intake met scan
<b>Aantal DW's</b>	14	4	17	7	16	6	6	11
<b>% Totaal</b>	70%	20%	85%	35%	80%	30%	30%	55%

### Matching

Matching betreft het koppelen van studenten aan een vraagstuk van een bedrijf. In deze stap wordt gekeken welk opleidingsniveau en welke specifieke opleiding het beste past bij het vraagstuk van een bedrijf.

Bij sommige werkplaatsen – met name degenen met een gesloten aanbod (zie paragraaf 2.2.1) – worden vooraf duidelijke afspraken gemaakt met docenten over de typen vraagstukken die passen binnen het curriculum. In feite vindt de matching tussen een vraagstuk en een opleiding al plaats voordat een bedrijf zich aanmeldt bij de werkplaats. Dit noemen we dan ook '**matching vooraf**'. Wanneer een bedrijf zich aanmeldt met een vraagstuk dat past binnen de door het onderwijs gestelde kaders kan dit bedrijf vrij eenvoudig worden gekoppeld aan een groep studenten.

Werkplaatsen met een open aanbod (zie paragraaf 2.2.1) leveren meer maatwerk: pas als een bedrijf zich heeft aangemeld wordt naar aanleiding van de intake een match gezocht met een opleiding en een (groep) student(en). In dat geval vraagt de matching na de intake meer tijd, omdat een geschikte gezocht moet worden naar een passende plek in het onderwijs.

Er zijn grofweg twee manieren om het matchingproces te organiseren. De coördinatie van het matchingproces kan enerzijds worden belegd bij de **werkplaats**, bijvoorbeeld bij de projectleider of bij een andere medewerker die dit specifiek als taak heeft. De werkplaats zoekt in dat geval contact met docenten waarbij zij denken dat het vraagstuk belegd kan worden. Anderzijds kan de coördinatie van de matching belegd worden bij het **onderwijs**. In dat geval wordt vaak gewerkt met een projectgroep waarin verschillende onderwijsinstellingen en -richtingen vertegenwoordigd zijn. Deze projectgroep bespreekt waar in het onderwijs een vraagstuk het beste past.

Tabel 9. Overzicht van methoden voor matching. <sup>19</sup>

<sup>19</sup> Voor de digitale werkplaats Noordoost Brabant is onvoldoende informatie verzameld om deze tabel in te vullen. Deze werkplaats is daarom niet meegenomen in de tellingen.

	Matchingproces		
	Matching vooraf	Werkplaats coördineert	Onderwijs coördineert
<b>Aantal DW's</b>	14	10	10
<b>% Totaal</b>	70%	50%	50%

### **Projectuitvoering**

De meest gebruikelijke wijze waarop het mkb ondersteund wordt is in **projectvorm**: na de intake en matching gaat een groep studenten onder begeleiding van hun docent en/of de werkplaats aan de slag met het vraagstuk van een ondernemer. De duur van deze projecten kan variëren van twee tot wel twintig weken, afhankelijk van de complexiteit van het vraagstuk en de opleiding waarbinnen het project valt.

Er zijn ook andere wijzen waarop het mkb ondersteund kan worden:

- De meest eenvoudige wijze waarop de werkplaatsen het mkb op weg kunnen helpen met hun digitaliseringsvraagstuk is middels **kennisdisseminatie**. Het delen van ervaringen en opgedane kennis is een verplichting onder artikel 3.24 lid 10 van de RNES. Veel werkplaatsen kiezen ervoor om deze informatie via hun website beschikbaar te stellen.
- Daarnaast bieden veel werkplaatsen **workshops en masterclasses** aan waarin bedrijven hun digitale vaardigheden ten aanzien van diverse onderwerpen kunnen vergroten. Voor deze workshops is meestal geen intake en matching nodig, bedrijven kunnen zichzelf gewoon aanmelden.
- Enkele werkplaatsen bieden ook **eenmalige consulten** aan. Dit zijn vaak trajecten waarin een (groep) student(en) in één dag tijd een advies uitwerkt en oplevert aan het deelnemende bedrijf.
- Steeds meer werkplaatsen organiseren ook **hackathons**. Een hackathon is een evenement waarbij groepen studenten in een gekaderd tijdbestek oplossingen ontwikkelen voor digitaliseringsvraagstukken van ondernemers. Het concept is enigszins vergelijkbaar met dat van een eenmalig consult, behalve dat meerdere groepen studenten en meerdere bedrijven betrokken zijn bij het evenement.
- Diverse werkplaatsen organiseren ook **stages** voor studenten. Een voordeel van stages is dat vraagstukken opgepakt kunnen worden die niet binnen (de planning van) het onderwijs passen. Als de werkplaats zelf erkend leerbedrijf is kunnen (mbo-)studenten studiepunten halen door bij de digitale werkplaats stage te lopen. Het is echter ook mogelijk dat erkende leerbedrijven via de digitale werkplaats een stagiaire regelen om te helpen met digitale vraagstukken.

Tabel 10 toont vormen van dienstverlening die meest worden aangeboden bij de digitale werkplaatsen. De meeste vormen van ondersteuning zijn onderdeel van het curriculum. Workshops en hackathons zijn vaak een uitzondering op deze regel, aangezien workshops vaak door de medewerkers van de werkplaats georganiseerd worden en de hackathons vaak werken met open inschrijving.

Tabel 10: Overzicht aanbod digitale werkplaatsen

	Aanbod						
	Ervaringen delen	Kennisplatform	Workshop	Eenmalig consult	Hackathon	Project	Stage
<b>Aantal DW's</b>	17	8	16	3	12	20	11
<b>% Totaal</b>	85%	40%	80%	15%	60%	100%	55%

### Resultaten en opvolging

Uiteindelijk moet het aanbod van de digitale werkplaatsen een bijdrage leveren aan de digitalisering van deelnemende mkb-ondernemers. Er zijn diverse manieren waarop de werkplaatsen dit bewerkstelligen.

- Volgens de oorspronkelijke projectplannen werken de meeste werkplaatsen met adviesrapporten, ofwel **roadmaps**. Dit zijn rapporten die de ondernemer duidelijk handelingsperspectief bieden door middel van een concreet stappenplan. Op basis van een roadmap zou de ondernemer zelf – of met hulp van een marktpartij – vervolgstappen kunnen zetten.
- Enkele werkplaatsen leveren ook uitgewerkte **strategieën** op voor diverse onderdelen van de digitale bedrijfsvoering. Het kan bijvoorbeeld gaan om brandbooks, marketingcampagnes en communicatiestrategieën.
- Veel werkplaatsen zijn naast roadmaps ook concretere producten gaan opleveren, zoals een **prototype** of een **proof of concept (PoC)**. Het idee hierbij is dat de studenten bijvoorbeeld een voorzet doen voor een app of website en dat ondernemers deze vervolgens (door een marktpartij laten) uitwerken tot een werkend product.
- Enkele werkplaatsen geven aan dat zij direct **bruikbare producten** opleveren aan ondernemers, zoals een volledig functionerende app of website. In dat geval zou een ondernemer geen directe vervolgstappen hoeven te nemen.

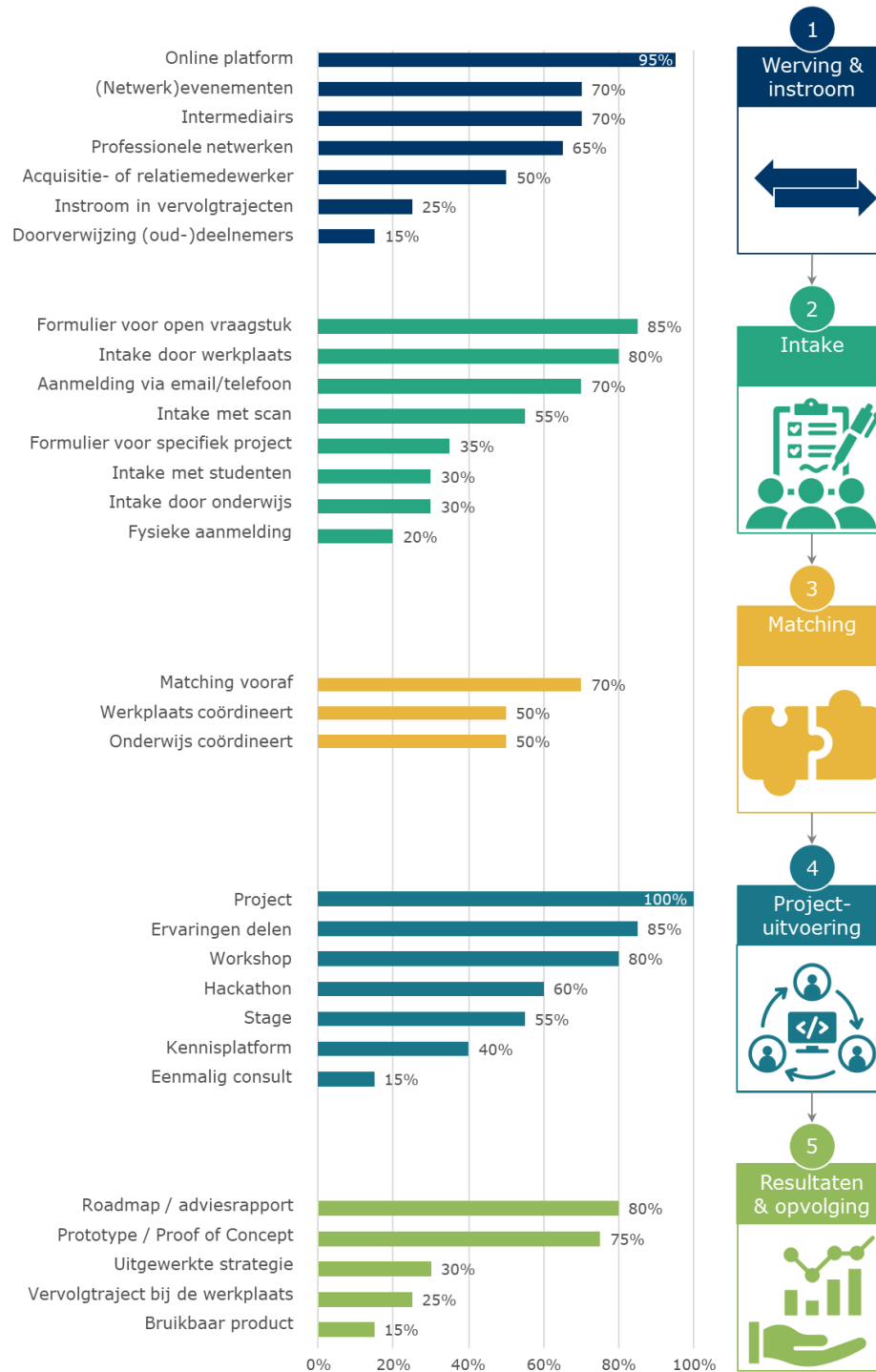
Voor vrijwel alle trajecten geldt dat de studenten na afloop een presentatie geven van hun resultaten en advies. Afhankelijk van de uitkomst van een traject is het mogelijk voor bedrijven om zich bij de werkplaats aan te melden voor een **vervolgtraject**. Dit laatste gebeurt in overleg met de projectleider.

Tabel 11: Overzicht resultaten en vervolg digitale werkplaatsen

	Resultaten en vervolg				
	Roadmap / adviesrapport	Uitgewerkte strategie	Prototype / Proof of Concept	Bruikbaar product	Vervolgtraject bij de werkplaats
<b>Aantal DW's</b>	16	6	15	3	5
<b>% Totaal</b>	80%	30%	75%	15%	25%

## Overzicht

Figuur 2 geeft een overzicht van de (meest gebruikte) modellen in de opzet en uitvoering van de digitale werkplaatsen.



Figuur 2. Meest toegepaste modellen in de opzet en uitvoering van werkplaatsen (n = 20).<sup>20</sup> Bron: interviews en projectplannen, bewerking Dialogic.

<sup>20</sup> De Digitale Werkplaats Utrecht en de Digitale Werkplaats Noordoost Brabant zijn niet meegenomen in de cijfers over werving, instroom en matching omdat onvoldoende informatie beschikbaar is.

## 3 Gebruik en bereik

### Samenvatting H3 – Gebruik en bereik

De digitale werkplaatsen hebben 11.565 bedrijven bediend (3.1). Hierbij hebben 8.791 bedrijven deelgenomen aan webinars, masterclasses en workshops, en hebben 2.764 bedrijven deelgenomen aan adviestrajecten. Deze bedrijven hebben daarbij samengewerkt met 10.344 studenten.

De oorspronkelijke doelgroep van de digitale werkplaatsen was het mkb, met speciale aandacht voor het kleinbedrijf (<50 werknemers). Daarbij lag de focus niet op zelfstandigen, maar op bedrijven vanaf 2 werknemers. Van de deelnemers heeft echter 53% slechts 0 of 1 werknemer, 45% heeft daadwerkelijk 2-50 werknemers, en 2% heeft meer dan 50 werknemers. 11% heeft een rechtsvorm dat geen bedrijf representeert maar bijvoorbeeld een stichting of vereniging. Er worden binnen de digitale werkplaatsen veel partijen geholpen die buiten de oorspronkelijke scope vallen.

Bedrijven komen uit verschillende sectoren, waarbij retail met 26% de grootste is. 80% van de bedrijven kent zichzelf een digitale maturiteit van een 7 of lager toe. De meeste deelnemers komen in aanraking met de digitale werkplaats via een intermediair of via een onderwijsinstelling. Voor de helft van de ondernemers was 'Online marketing & Sales' het digitaliseringsthema dat aanleiding was om deel te gaan nemen. Het grootste deel van de deelnemers geeft aan te weinig tijd (58%) en/of te weinig kennis en kunde (47%) te hebben om zelf aan de slag te gaan met digitalisering.

### 3.1 Deelname aan de digitale werkplaatsen (absoluut)

Sinds de start van de digitale werkplaatsen zijn 8.801 ondernemers bereikt middels webinars, masterclasses en workshops. 2.764 ondernemers hebben deelgenomen aan adviestrajecten, waar ze zijn geholpen door 10.344 studenten.<sup>21</sup> Het totale bereik is hiermee 11.565 deelnemers.<sup>22</sup> Een overzicht van het bereik per digitale werkplaats is weergegeven in

---

<sup>21</sup> De getallen lopen tot en met augustus 2023, het bereik kan sinds toen zijn vergroot.

<sup>22</sup> Met het uitgangspunt dat er geen overlap zit in deze twee groepen.

Digitale werkplaats	Startdatum	Bereik trajecten	Bereik workshops, webinars, masterclasses	Totaal bereik
Noord-Oost Brabant	sep-19	30	464	494
Groningen	sep-19	179	1905	2084
Amsterdam	okt-19	556	1385	1941
Arnhem en Nijmegen	jan-20	205	164	369
Limburg	feb-20	80	390	470
Flevoland	sep-20	300	340	640
Zwolle	sep-20	132	631	763
Haaglanden	sep-20	232	370	602
Drechtsteden	sep-20	125	950	1075
Foodvalley	sep-20	78	56	134
Rijnmond	jan-21	128	405	533
Friesland	jan-21	100	198	298
Noord-Holland Noord	jan-21	67	211	278
Rivierenland	jan-21	20	40	60
Twente	apr-21	240	100	340
Drenthe	apr-21	70	37	107
West-Brabant	jan-22	25	15	40
Midden- en Zuid-Oost-Brabant	jan-22	100	1000	1100
Stedendriehoek	jan-22	50	100	150
Utrecht		47	40	87
<b>Totaal</b>		<b>2764</b>	<b>8801</b>	<b>11565</b>

Tabel 12. Daarnaast hebben de digitale werkplaatsen bij deelnemende bedrijven nulmetingen (voor deelname) en éénmetingen (na deelname) uitgevoerd. In totaal zijn er 1404 ondernemers die een nulmeting hebben ingevuld, 823 ondernemers die een éénmeting hebben ingevuld en 598 ondernemers die zowel een nulmeting als een éénmeting hebben ingevuld. Alleen nul- of éénmetingen waarbij de ondernemer minimaal de helft van de vragen heeft beantwoord zijn meegenomen. Doordat niet alle metingen volledig zijn ingevuld is het mogelijk dat sommige tabellen een afwijkende n hebben. Alle figuren en tabellen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de data van de nul- en éénmeting.

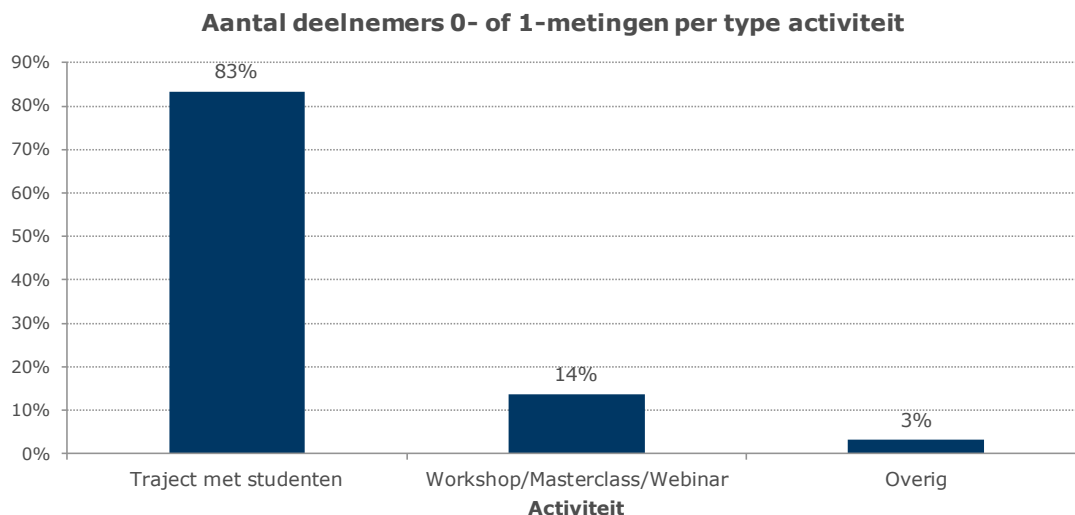


Digitale werkplaats	Startdatum	Bereik trajecten	Bereik workshops, webinars, masterclasses	Totaal bereik
Noord-Oost Brabant	sep-19	30	464	494
Groningen	sep-19	179	1905	2084
Amsterdam	okt-19	556	1385	1941
Arnhem en Nijmegen	jan-20	205	164	369
Limburg	feb-20	80	390	470
Flevoland	sep-20	300	340	640
Zwolle	sep-20	132	631	763
Haaglanden	sep-20	232	370	602
Drechtsteden	sep-20	125	950	1075
Foodvalley	sep-20	78	56	134
Rijnmond	jan-21	128	405	533
Friesland	jan-21	100	198	298
Noord-Holland Noord	jan-21	67	211	278
Rivierenland	jan-21	20	40	60
Twente	apr-21	240	100	340
Drenthe	apr-21	70	37	107
West-Brabant	jan-22	25	15	40
Midden- en Zuid-Oost-Brabant	jan-22	100	1000	1100
Stedendriehoek	jan-22	50	100	150
Utrecht		47	40	87
<b>Totaal</b>		<b>2764</b>	<b>8801</b>	<b>11565</b>

Tabel 12: Overzicht bereik digitale werkplaatsen

In totaal zijn 1629 nul- of éénmetingen ingevuld. Als wordt gekeken naar het totale bereik van de werkplaatsen (deelnemers aan trajecten met studenten, webinars, workshops en masterclasses) dan ligt de respons rate op 14,4%. Echter, wanneer je dit uitsplitst hebben deelnemers aan adviestrajecten een respons rate van 43% en deelnemers aan webinars, masterclasses of workshops een respons rate van 2,5%. Dit is mogelijk te verklaren doordat de digitale werkplaatsen niet onder alle deelnemers van webinars, masterclasses en workshops een meting hebben uitgezet en dat deelnemers van adviestrajecten actiever betrokken zijn en meer bereid zijn een meting in te vullen. Dit betekent dat de antwoorden van de nul- en éénmetingen vrij representatief lijken te zijn voor de populatie van deelnemers aan adviestrajecten maar niet per se voor de deelnemers aan webinars, masterclasses en workshops. Er zou in theorie een selectiebias kunnen bestaan doordat bijvoorbeeld tevreden deelnemers veel vaker de metingen hebben ingevuld dan ontevreden deelnemers, maar gezien de spreiding in de tevredenheidsscores zien we geen aanleiding om een dergelijke bias in de antwoorden te veronderstellen.

Figuur 3 toont de verdeling van het type activiteit waar ondernemers opgenomen in de monitoringsinformatie aan hebben deelgenomen. Dit illustreert dat voornamelijk bij de trajecten met studenten nul- en éénmetingen zijn uitgevoerd, aangezien 83% van de bevroegde ondernemers een dergelijk studententraject heeft gevolgd, terwijl dit slechts 31% in het totale bereik representeert. De figuren in het rapport zijn daarom, tenzij anders aangegeven, gebaseerd op de nul- en éénmetingen en het bereik van de trajecten met studenten bij de digitale werkplaatsen.

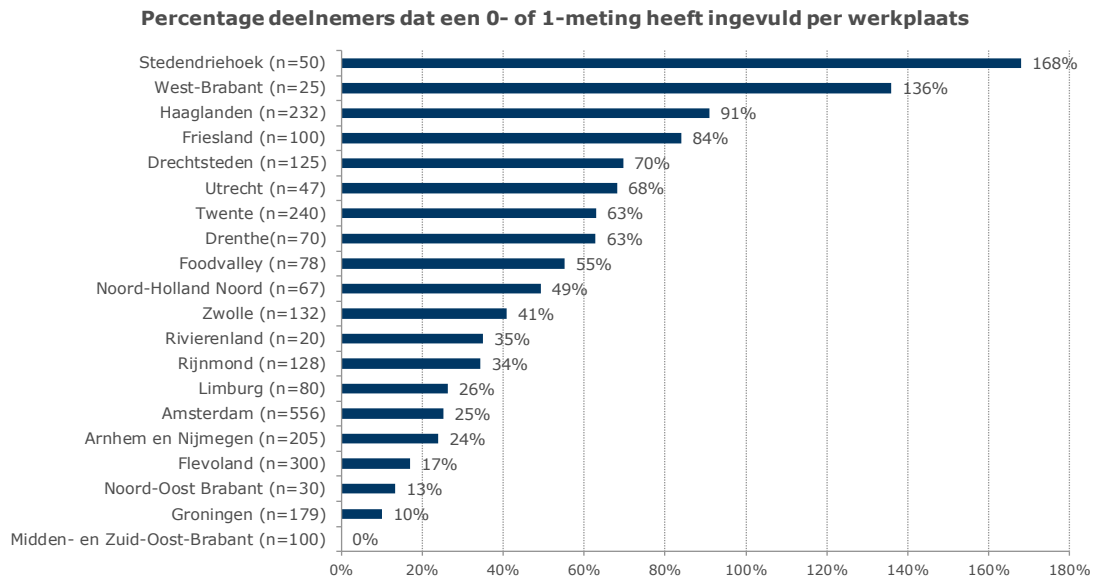


Figuur 3. Verdeling deelnemers digitale werkplaatsen per type activiteit (n = 1467). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

### Gebruik naar werkplaatsen

Figuur 4 geeft het percentage deelnemers aan trajecten met studenten dat een nul- of één-meting heeft ingevuld. Twee werkplaatsen hebben een response rate van meer dan 100. Dit komt doordat het concept 'traject met studenten' niet eenduidig is te onderscheiden van 'workshop/masterclass/seminar'; er zijn ondernemers die bijvoorbeeld hebben deelgenomen aan een workshop of hackathon (met studenten) die dat in de monitoringsinformatie hebben aangeduid als een traject met studenten. **Er zijn dus deelnames die door de werkplaats niet als een typisch 'traject met studenten' worden beschouwd, maar door het deelnemende mkb wel.** Onze inschatting is dat deze verwarring bij het mkb met name gespeeld zal hebben bij activiteiten die zich in grijs gebied bevinden c.q. activiteiten die wel met studenten hebben plaatsgevonden maar niet langer dan een dagdeel of dag hebben gekost.

De digitale werkplaatsen van Arnhem en Nijmegen, Flevoland, Noord-Oost Brabant, Groningen en Midden- en Zuid-Oost-Brabant hebben een response rate lager dan 25%, maar met uitzondering van Noord-Oost Brabant hebben ze in absolute zin wel een grote groep respondenten. Voor Stedendriehoek en West-Brabant geldt het tegenovergestelde: zij hebben relatief gezien een hoge respons, maar het gaat om enkele tientallen mkb'ers.



Figuur 4. Verdeling deelnemers digitale werkplaatsen ( $n = 1191$ )<sup>23</sup>. Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

## 3.2 Deelnemers van de digitale werkplaatsen

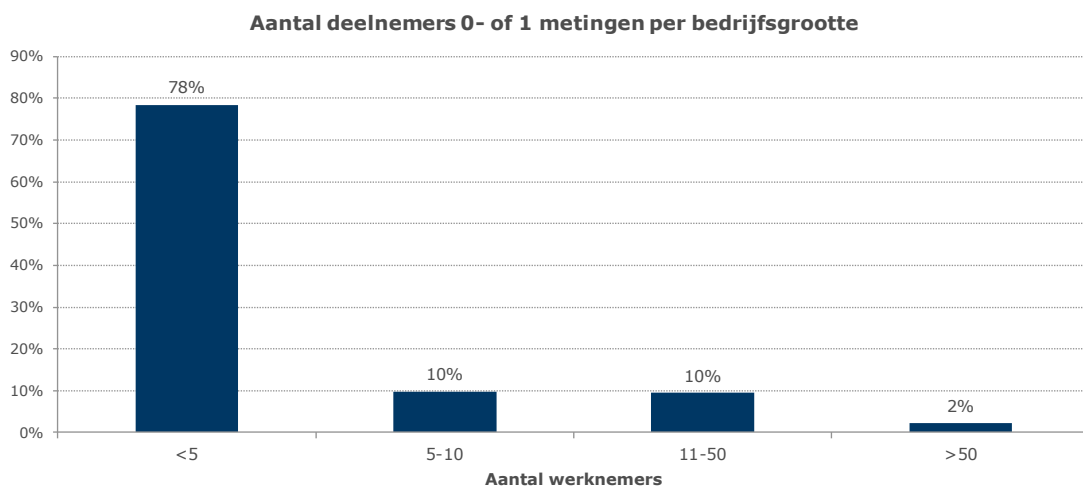
In deze sectie worden de deelnemers van de digitale werkplaatsen en hun kenmerkende eigenschappen beschreven.

### 3.2.1 Deelnemers naar bedrijfsgrootte

**Het grootste deel van de deelnemers van de digitale werkplaatsen zijn organisaties met minder dan 5 werknemers, namelijk 78%** (zie Figuur 5). Ter vergelijking, van al het mkb in Nederland heeft 68% 2-4 werkzame personen.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> De 'n' achter elke werkplaats is het bereik van de trajecten met studenten.

<sup>24</sup> Bron: CBS Statline. 'Bedrijven; bedrijfsgrootte en rechtsvorm', <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/81588NED/table>



Figuur 5. Verdeling deelnemers digitale werkplaatsen per bedrijfsgrootte (n = 1045). Bron: monitorings-data, bewerking Dialogic.

Bedrijven met 5 tot 10 werknemers en bedrijven met 11 tot 50 medewerkers representeren beiden 10% van de deelnemers, en slechts 2% van de deelnemers zijn bedrijven met meer dan 50 medewerkers.

Van de deelnemers heeft 53% zelfs maar 0 of 1 werknemer. Van de deelnemers is 35% een eenmanszaak, en 11% heeft een rechtsvorm dat geen bedrijf representeert maar bijvoorbeeld een stichting of vereniging. Van de deelnemers is 2,2% groter dan 50 werknemers en 0,3% groter dan 250 werknemers. Circa 45% van de deelnemers kan gezien worden als mkb met 2-50 werknemers.

De doelgroep van de werkplaatsen is als volgt geformuleerd: "De mkb-werkplaats staat open voor alle mkb-ondernemers, maar richt zich daarbij met name op het bereiken van het kleinbedrijf."<sup>25</sup> Volgens de definities zoals gehanteerd door RVO, heeft 'kleinbedrijf' betrekking op minder dan 50 werknemers, en heeft 'micro-mkb' betrekking op minder dan 10 werknemers.<sup>26</sup> In de projectplannen van de digitale werkplaatsen wordt daarbij doorgaans gesproken over bedrijven met 2-49 werknemers. Voor 11% van de deelnemers geldt dat zij sowieso geen mkb zijn, omdat zij een rechtsvorm kennen die niet als bedrijf geassocieerd wordt. Indien men bedrijven met 0 of 1 werknemer (zelfstandigen zoals zzp'ers en eenmanszaken) niet als mkb classificeert, is het aandeel bediend 'niet-mkb' 53%. **Er is dus hoe dan ook een grote groep deelnemers die niet onder de oorspronkelijke doelgroep van de digitale werkplaatsen valt.**

Ook in interviews hebben wij vernomen dat werkplaatsen ook vragen van zelfstandigen en stichtingen/verenigingen in behandeling hebben genomen. Vanuit het perspectief van het onderwijs en het leveren van een bijdrage aan de digitalisering van kleine organisaties is dit ook wenselijk. Tegelijkertijd wijkt het af van de oorspronkelijke ideeën en roept het voor het vervolg wel de vraag op welke doelgroep(en) betrokken stakeholders willen steunen.

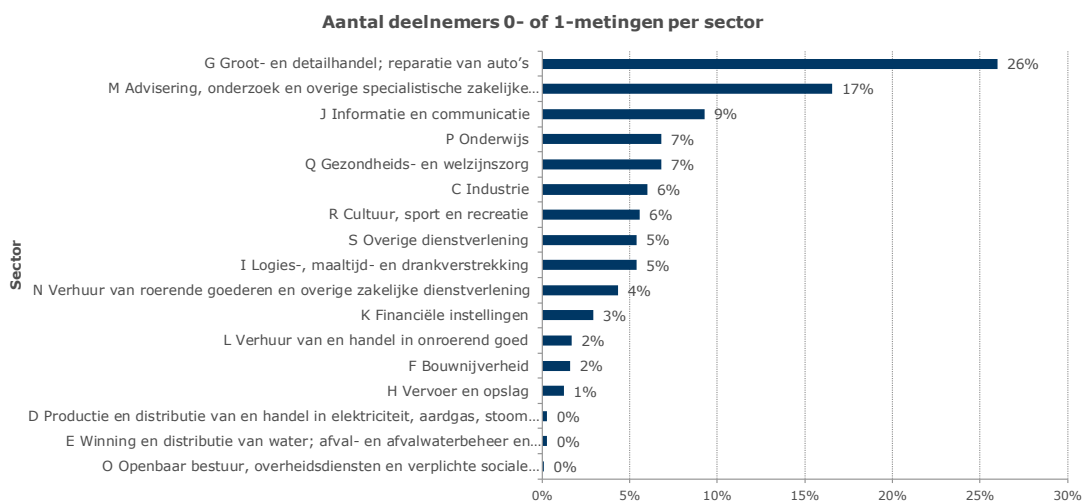
<sup>25</sup> Zie: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2020-11733.html>, artikel 3.24.1

<sup>26</sup> <https://www.rvo.nl/onderwerpen/subsidiespelregels/ezk/mkb-toets#wat-is-een-mkb-onderneming%3F>

Voor de leesbaarheid van het rapport spreken wij in volgende hoofdstukken veelal over mkb, bedrijven en/of ondernemers wanneer we technisch gezien refereren aan de deelnemers (wat niet enkel mkb betreft).

### 3.2.2 Deelnemers naar sector

Figuur 6 toont de verdeling van deelnemers van de digitale werkplaatsen per sector. Een aantal sectoren heeft een groter aandeel in de deelnames bij de digitale werkplaatsen dan in de gehele verdeling van Nederlandse bedrijven met 2 tot 250 medewerkers.<sup>27</sup> Zo vormt *J Informatie en communicatie* 9% van de deelnemende ondernemers bij de digitale werkplaatsen terwijl deze sector slechts 4% van het mkb van Nederland vormt en is 7% van de deelnemers afkomstig uit *P Onderwijs* terwijl deze sector slechts 2% van het mkb vertegenwoordigt. Een ondervertegenwoordigde sector is *F Bouwnijverheid* met 2% van de deelnemende ondernemers en 8% van het mkb.



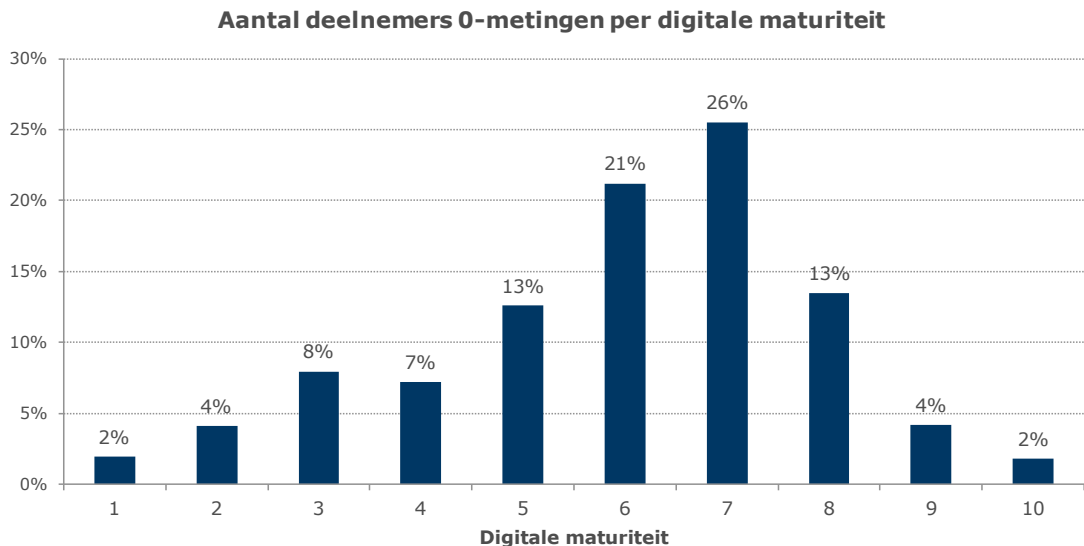
Figuur 6. Verdeling deelnemers digitale werkplaatsen per sector (n = 1135). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

### 3.2.3 Deelnemers naar zelf waargenomen digitale maturiteit

Deelnemers van de digitale werkplaatsen zijn in de nulmeting gevraagd hoe zij zichzelf beoordelen op digitalisering<sup>28</sup> (vanaf hier: zelf waargenomen digitale maturiteit). Figuur 7 toont de verdeling van de zelf waargenomen digitale maturiteit, die een redelijke normaalverdeling volgt. Voor latere analyses hebben wij deelnemers opgedeeld in drie groepen: ondernemers die zichzelf minder dan een 6 geven (Digitale achterblijvers, 36%), ondernemers die zichzelf een 6 of 7 geven (Digitale volgers, 47%) en ondernemers die zichzelf een 8 of hoger geven (Digitale koplopers, 19%).

<sup>27</sup> Bedrijven met meer dan 250 medewerkers vallen onder grootbedrijf en niet meer onder mkb

<sup>28</sup> De exacte vraag was: Stelt u zich de ideale organisatie voor die digitale technologieën en mogelijkheden gebruikt om de organisatie te verbeteren: hoe dicht staat uw organisatie bij dat ideaal (op een schaal van 1 tot 10)?

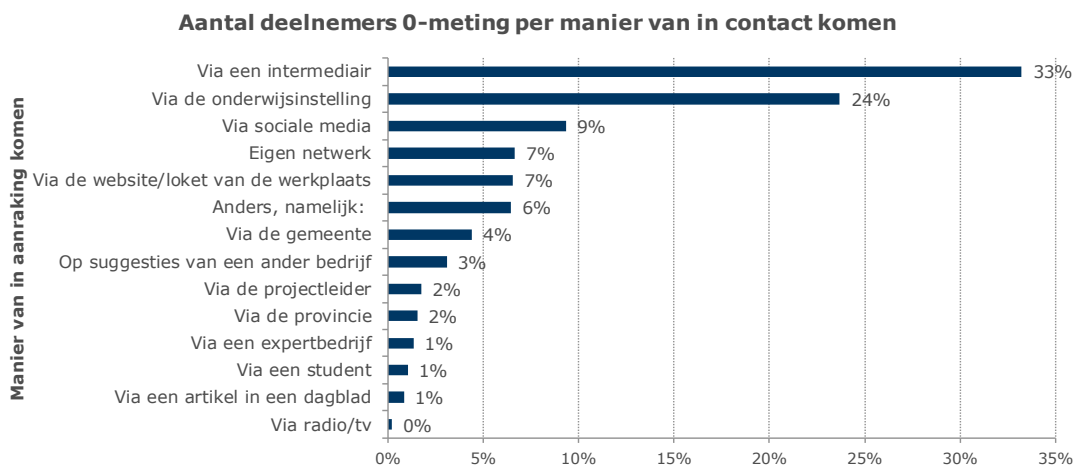


Figuur 7. Verdeling deelnemers digitale werkplaatsen per digitale maturiteit (n = 929). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

De zelf waargenomen digitale maturiteit stijgt licht naarmate de bedrijven groter worden. Zo scoren bedrijven met minder dan 5 medewerkers zichzelf gemiddeld een 5.9 terwijl bedrijven met meer dan 50 medewerkers zichzelf gemiddeld een 6.8 geven.

### 3.2.4 Deelnemers naar manier van in aanraking komen

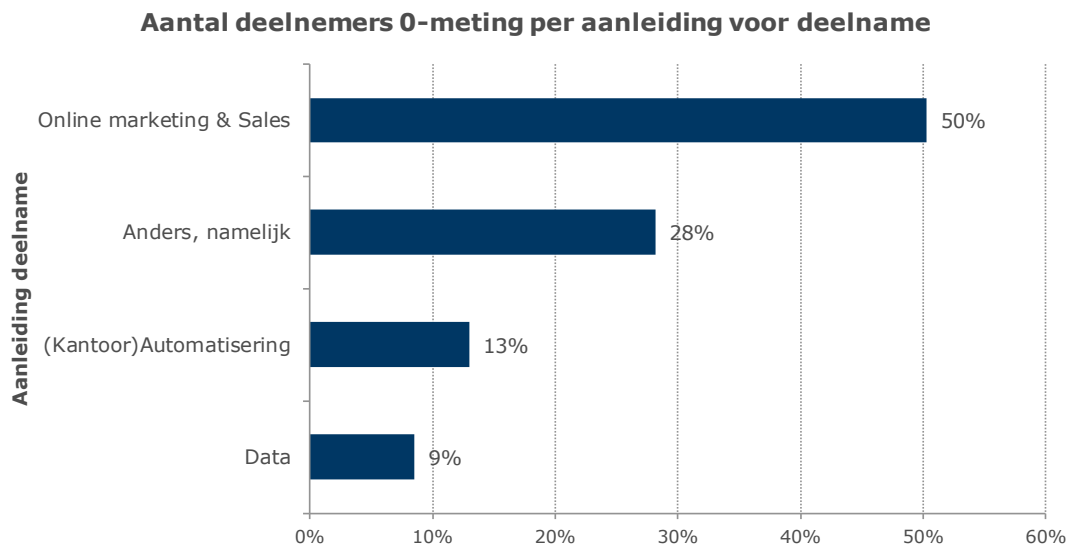
Deelnemers van de digitale werkplaatsen zijn in de nulmeting gevraagd hoe ze in aanraking met de digitale werkplaats zijn gekomen. Figuur 8 geeft een overzicht van de antwoorden. 57% van de deelnemers is via een intermediaire instantie of via de onderwijsinstelling in contact gekomen. Bij sommige werkplaatsen wijken de antwoorden sterk af van het gemiddelde. Echter is de response rate van de afwijkende werkplaatsen te laag om hier conclusies aan te verbinden.



Figuur 8. Verdeling deelnemers digitale werkplaatsen per manier van in aanraking komen (n = 976). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

### 3.2.5 Deelnemers naar thema dat de aanleiding was om deel te nemen

In de nulmeting is de deelnemers van de digitale werkplaatsen gevraagd welk thema de aanleiding was om naar de digitale werkplaats te komen. Figuur 9 toont de resultaten en het is duidelijk dat vraagstukken op het gebied van Online marketing & Sales de meest voorkomende reden zijn om naar een digitale werkplaats te gaan. Bij de digitale werkplaats Drechtsteden is dit zelfs 81% van de deelnemers. Bij de digitale werkplaatsen Flevoland en West-Brabant komen opvallend veel deelnemers met vraagstukken over (kantoor)automatisering (41%).



Figuur 9. Verdeling deelnemers digitale werkplaatsen per thema dat aanleiding was om deel te nemen (n = 975). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

Tabel 13 laat de verdeling zien per bedrijfsgrootte. Hierbij valt op dat online marketing en sales vooral populaire onderwerpen zijn bij bedrijven tot 10 medewerkers en dat andere thema's waaronder (kantoor)automatisering juist steeds populairder wordt naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt.

Tabel 13. Verdeling deelnemers digitale werkplaatsen per aanleiding om deel te nemen per bedrijfsgrootte (n = 855). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

Bedrijfs-grootte	(Kantoor) Automatisering	Data	Online marketing & Sales	Anders, namelijk
<5	10%	8%	57%	26%
5-10	21%	5%	51%	23%
11-50	25%	15%	30%	31%
>50	33%	11%	11%	44%

### 3.2.6 Deelnemers naar obstakels die ervaren worden bij digitaliseren

In de nulmeting is deelnemers van de digitale werkplaatsen gevraagd welke obstakels zij ervaren bij digitaliseren. Het was hier mogelijk om meerdere antwoorden in te vullen waardoor de percentages van verschillende antwoorden optellen tot meer dan 100%. Figuur 10 laat zien dat 58% van de deelnemers te weinig tijd heeft om aan de slag te gaan met

digitalisering (en mogelijk nog meer obstakels ervaart) en 47% te weinig kennis en kunde heeft om digitalisering te realiseren. Het is opvallend dat slechts een klein deel van de deelnemers aangeeft dat ze niet weten wat digitalisering hen op kan leveren. Wij vermoeden dat veel deelnemers wel inschatten dát digitalisering iets kan opleveren en dat ze op hoofdlijnen weten wat dat zou kunnen zijn (bijv. meer verkoop, meer klanten), maar verdere concreetisering nog willen uitzoeken binnen de werkplaatsen.



*Figuur 10. Verdeling deelnemers digitale werkplaatsen per obstakel voor digitalisering (n = 967). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.*

Als we de obstakels vergelijken tussen verschillende groepen van zelf waargenomen digitale maturiteit, zoals is weergegeven in Tabel 14, valt als eerste op dat digitale achterblijvers gemiddeld meer obstakels ervaren bij het implementeren van digitalisering. Daarnaast geven deze ondernemers ook significant vaker aan dat zij niet voldoende kennis, tijd en financiële middelen hebben om te digitaliseren. Deze bevindingen zijn volledig in lijn met de verwachtingen.

*Tabel 14. Verdeling deelnemers digitale werkplaatsen per obstakels voor digitalisering per zelf waargenomen digitale maturiteit (n = 929). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.*

	<b>Achterblijvers N=465</b>	<b>Volgers N=620</b>	<b>Koplopers N=254</b>
Ik weet wat mogelijk is maar zie te weinig voordelen.	7%	4%	4%
Ik weet welke innovatie ik zou willen maar de technologie is nog niet beschikbaar (voor mijn bedrijf).	8%	7%	7%
Ik weet niet wat digitalisering mijn bedrijf kan opleveren.	19%	9%	7%
Digitalisering kost te veel geld in verhouding met de opbrengsten.	19%	10%	9%
Ik kan geen bedrijf vinden dat mij tegen redelijk tarief kan helpen om te digitaliseren.	27%	16%	14%
Ik wil wel maar de financiële mogelijkheden ontbreken.	27%	21%	17%



Binnen mijn bedrijf is onvoldoende kennis en kunde (know-how) aanwezig om met digitalisering aan de slag te gaan.	64%	42%	33%
Binnen mijn bedrijf hebben we te weinig tijd om met digitalisering aan de slag te gaan.	64%	55%	52%
<b>Gemiddeld aantal obstakels per deelnemer</b>	2,3	1,7	1,4

### 3.2.7 Deelnemers naar verwachtingen over de opbrengst van deelname

In de nulmeting is deelnemers van de digitale werkplaatsen vóór hun deelname gevraagd wat zij verwachtten dat de deelname hen op zou leveren. Bij deze vraag waren wederom meerdere antwoorden mogelijk.<sup>29</sup> Figuur 11 laat zien dat een vijftal factoren orde grootte even vaak voorkomen. De ondernemers verwachten relatief het vaakste een concreet advies, stappenplan of product te krijgen door hun deelname aan de digitale werkplaats. Inzicht in kansen, de capaciteit van studenten, toegang tot kennis en vaardigheden en de ontwikkeling van eigen kennis en vaardigheden volgen daar niet ver achter.



Figuur 11. Aantal deelnemers digitale werkplaatsen per verwachte opbrengst deelname (n = 974). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

### 3.2.8 Clustering van gebruikers

In de voorgaande secties zijn de deelnemers uitgesplitst naar één of twee kenmerken tegelijkertijd. Hoewel dit op zichzelf al informatief is, kan het inzichtelijk zijn wanneer er typische integrale profielen van deelnemers ('personae/persona's') geschetst worden waarbij meerdere dimensies tegelijkertijd meegenomen worden. Een manier om data-gedreven dergelijke profielen op te stellen is door het toepassen van het zogenaamde 'clustering'.

<sup>29</sup> De data suggereert dat bij ongeveer de helft van de werkplaatsen het mogelijk was om meerdere antwoorden te geven en bij de andere helft slechts 1 antwoord ingevuld kon worden.

Met behulp van deze clustering zijn deelnemers van de digitale werkplaatsen opgedeeld in vijf groepen die profielen van typische deelnemers van de digitale werkplaatsen representeren<sup>30</sup>:

- **Groep 1: 'het grotere mkb met weinig verwachtingen'**. Deze groep bevat deelnemers die vaak meer dan 5 werknemers hebben en scoren zichzelf gemiddeld een 5,7 voor digitale maturiteit. Zij zijn verspreid over vele sectoren, ervaren minder obstakels dan andere groepen en hebben lage verwachtingen.
- **Groep 2: 'achterblijvende kleine retailers met veel verwachtingen'**. Dit betreft kleine bedrijven met minder dan 5 werknemers die zichzelf gemiddeld een 4.4 scoren op digitale maturiteit. Het grootste deel komt uit de retailsector en heeft hoge verwachtingen waaronder een concreet stappenplan, een goede samenwerking met studenten, beter zicht op de kansen van digitalisering en meer kennis en kunde. Zij hebben nog weinig ervaring met digitalisering door gebrek aan tijd en kennis.
- **Groep 3: 'het explorerend kleinbedrijf'**. Deze groep bestaat grotendeels uit kleine bedrijven, komen vanuit verschillende sectoren, scoren zichzelf gemiddeld een 5,5 op digitale maturiteit, ervaren typische obstakels en verwachten met name meer inzicht in de kansen van digitalisering te krijgen.
- **Groep 4: 'doeners in het achterblijvend kleinbedrijf'**. Deze groep bestaat grotendeels uit kleine bedrijven, komen vanuit verschillende sectoren, scoren zichzelf gemiddeld een 5,1 op digitale maturiteit, ervaren typische obstakels en verwachten met name een concreet stappenplan te krijgen.
- **Groep 5: 'het sceptische kleinbedrijf'**. Deze groep bestaat uit bedrijven met minder dan 5 werknemers en scoort zichzelf relatief gezien het hoogst op digitale maturiteit, namelijk een 5,8. Deze groep heeft typisch lage verwachtingen en ervaren ook relatief weinig obstakels bij digitalisering.

Hoewel deze typische profielen niet zaligmakend zijn, laat het wel zien hoe bepaalde eigenschappen verband houden bij groepen deelnemers. In hoofdstuk 4 zal de tevredenheid van deelname ook gerelateerd worden aan deze groepen.

---

<sup>30</sup> Een K-means clustering algoritme is toegepast op de variabelen sector, grootte, obstakels voor digitalisering, verwachtingen voor deelname en zelf waargenomen digitale maturiteit.

## 4 Doeltreffendheid

### Samenvatting H4 – Doeltreffendheid

Door het organiseren van trajecten met studenten, workshops en kennisdisseminatie beogen de digitale werkplaatsen digitalisering van het mkb te stimuleren en studenten op te leiden in de beroepspraktijk (4.1).

Op hoofdlijnen kan gesteld worden dat de werkplaatsen circa 10.500 mkb'ers geholpen hebben bij digitalisering, in de eerste plaats door meer inzicht te bieden in de kansen van digitalisering en toegang te geven tot kennis en vaardigheden (4.2). Van deze bedrijven hebben circa 7.500 bedrijven een vervolgstap genomen naar aanleiding van hun deelname; het ging relatief vaak om investeringen in digitalisering, het ontwikkelen van nieuwe producten/diensten of het inschakelen van een gespecialiseerd bedrijf.

Voor circa 10.000 studenten hebben de werkplaatsen kansen geboden om aan de slag te gaan met een vraagstuk van het mkb uit de praktijk (4.3). De werkplaatsen hebben daarbij een infrastructuur/netwerk gecreëerd waarmee vragen van het mkb gekoppeld kunnen worden aan opleidingen en studenten die hiermee aan de slag kunnen gaan. Daarnaast lijkt er sprake van 'neveneffecten', zoals verbeterde samenwerking tussen een aantal onderwijsinstellingen en onderwijstypen (mbo, hbo, wo) en binding tussen studenten en het mkb in de regio, hoewel de omvang van deze neveneffecten niet kwantitatief vast te stellen zijn.

Wij concluderen dat de digitale werkplaatsen doeltreffend zijn in het leveren van een bijdrage aan de digitalisering van het micro-mkb (4.4). Ook concluderen we dat de digitale werkplaatsen een doeltreffend instrument zijn om studenten te laten leren en oefenen in de beroepspraktijk. Verschillen in de scope en afbakening van de werkplaatsen lijken geen eenduidig effect te hebben op de doeltreffendheid (4.5).

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de doeltreffendheid van de digitale werkplaatsen. Onder doeltreffendheid van het beleid wordt verstaan: *"de mate waarin een beleidsdoelstelling wordt gerealiseerd dankzij de inzet van het onderzochte beleidsinstrument"*.<sup>31</sup> We zullen eerst de beleidstheorie van de digitale werkplaatsen behandelen in 4.1. Vervolgens zullen we ingaan op de doeltreffendheid voor het mkb (4.2) en het onderwijs (4.3). In paragraaf 4.4 worden verschillen in de doeltreffendheid tussen diverse werkplaatsen toegelicht. Tot slot wordt een oordeel gegeven over de doeltreffendheid van de digitale werkplaatsen als geheel (4.5)

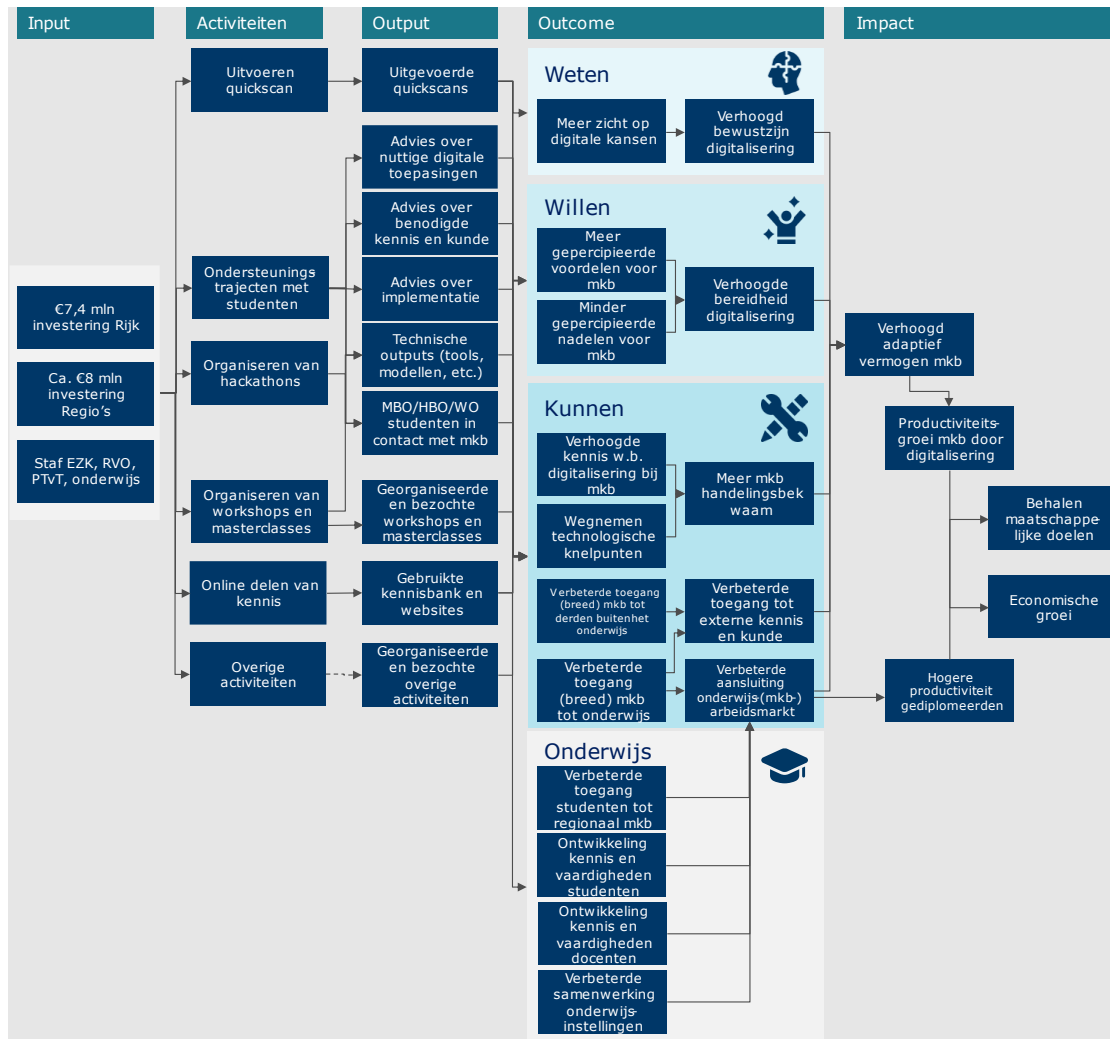
### 4.1 Beleidstheorie

Elk instrument wordt ontworpen onder de veronderstelling dat dit via bepaalde causale mechanismen een beoogde verandering kan bewerkstelligen. Het geheel aan veronderstellingen dat aan een beleidsinstrument ten grondslag ligt wordt ook wel de beleidstheorie genoemd. In deze paragraaf wordt de beleidstheorie van de digitale werkplaatsen besproken. De reconstructie van de beleidstheorie wordt hier samengevat met een theory of change die de

---

<sup>31</sup> Bron: <https://www.toolboxbeleidsevaluaties.nl/documenten/vragen-en-antwoorden/q2-wat-is-de-doeltreffendheid-van-het-beleid-ex-post-enkelvoudig>

samenhang tussen input, activiteiten, output, outcome en beoogde impact weergeeft. Per onderdeel van de theory of change beschrijven we hoe beleidsmakers verwachten dat deze mechanismen werken.



Figuur 12: Beleids-theorie digitale werkplaatsen

### Input

Er zijn diverse inputs nodig voor de uitvoering van de digitale werkplaatsen. Ten eerste ontvangt iedere werkplaats een subsidie vanuit EZK. In totaal betreft dit ongeveer 7,3 miljoen euro. De subsidie dekt 50% van de subsidiabele kosten met een maximum van €450.000 euro. Dit betekent dat voor iedere euro die EZK subsidieert minimaal één euro aan cofinanciering nodig is.<sup>32</sup> Op basis van de beschikbare administratieve gegevens is er sprake van ongeveer 7,8 miljoen euro cofinanciering vanuit de regio.<sup>33</sup> Deze middelen worden beschikbaar gesteld door regionale overheden, maar ook door het onderwijs en bedrijfsleven. Deze cofinanciering kan ook in-kind zijn, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van docenten voor begeleiding.

<sup>32</sup> Zie: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2020-11733.html>

<sup>33</sup> Bron: projectplannen van de digitale werkplaatsen.

Naast financiële middelen is ook personele inzet nodig voor de uitvoering van de digitale werkplaatsen. De uitvoering van de subsidieregeling wordt verzorgd door RVO en de coördinatie en ondersteuning van de digitale werkplaatsen door PTvT. Daarnaast heeft EZK zelf ongeveer 0,4 - 0,5 fte op dit dossier.

### **Activiteiten**

De bovengenoemde middelen worden gebruikt om 20 digitale werkplaatsen te realiseren. De digitale werkplaatsen verrichten diverse activiteiten, hoewel de primaire focus ligt op het uitvoeren van trajecten met studenten. Daarnaast organiseren werkplaatsen ook workshops, masterclasses en hackathons. Er zijn ook enkele meer ondersteunende activiteiten die kunnen bijdragen aan de doeltreffendheid en doelmatigheid. Zo gebruiken een aantal digitale werkplaatsen QuickScans om de vraag van mkb-ondernemers in kaart te brengen. Ook worden online opgedane kennis en ervaringen van mkb-ondernemers gedeeld middels kennisbanken/websites.

De financiële middelen worden met name gebruikt om de activiteiten van de digitale werkplaatsen te coördineren. De werkplaats zelf heeft bijvoorbeeld personeel nodig om bedrijven te werven, intakegesprekken te voeren, vraagstukken te matchen aan studenten en de uitvoering van de bovengenoemde activiteiten te coördineren en begeleiden. Daarnaast kunnen de middelen worden gebruikt voor een fysieke locatie of voor het organiseren van evenementen.

### **Output**

De bovengenoemde activiteiten leveren enkele concrete outputs op. Zo leidt het uitvoeren van QuickScans tot uitgevoerde QuickScans en leidt de online kennisdeling tot gebruik van de kennisbanken. De trajecten met studenten kunnen onder andere leiden tot een advies over nuttige digitale toepassingen, over nodige kennis en kunde of over implementatie, maar kunnen ook leiden tot technologische outputs. Daarnaast brengen deze trajecten studenten in contact met studenten. De workshops, masterclasses en hackathons leveren vergelijkbare outputs op.

### **Outcome**

Uiteindelijk moeten de uitgevoerde activiteiten een bijdrage leveren aan de digitalisering van het mkb en mogelijkheden bieden voor studenten om te leren in de praktijk. De bijdrage aan digitalisering kan op enkele manieren gerealiseerd worden. Zo kunnen de werkplaatsen leiden tot meer kennis en bewustzijn over de kansen die digitalisering biedt ('weten'), bijvoorbeeld door het uitvoeren van QuickScans, het dissemineren van kennis via een kennisbank of het verstrekken van informatie via een workshop of masterclass. Ook de bereidheid om te digitaliseren kan toenemen als ondernemers de meer voordelen dan nadelen zien ('willen'). De QuickScans, kennisbanken, workshops en masterclasses kunnen hier wederom een rol in spelen, maar ook een advies op maat kan helpen om de meest voordelige digitaliseringskansen te identificeren, bijvoorbeeld via trajecten met studenten en hackathons. Bewustzijn van de kansen en bereidheid om te digitaliseren zijn noodzakelijk om digitalisering van het mkb mogelijk te maken.

Als het mkb eenmaal bereid is om te digitaliseren, rest nog de vraag hoe. Het mkb moet voldoende handelingsbekwaam zijn om zelf te kunnen digitaliseren óf moet in staat zijn deze de nodige kennis en expertise elders te vinden. Adviezen over digitale toepassingen, kennis en kunde en implementatie resulteren in verhoogde kennis en handelingsbekwaamheid bij het mkb. Daarnaast kunnen deze adviezen en technische output helpen bij het wegnemen van technologische knelpunten. Mochten mkb-ondernemers niet in staat zijn om zelf (verder)

te digitaliseren, dan kunnen zij via de werkplaats eenvoudiger toegang krijgen tot externe kennis en kunde, eventueel via het onderwijs.

De digitale werkplaatsen leveren ook resultaten op voor het onderwijs. Zo zorgt het contact tussen het mkb en studenten ervoor dat studenten beter toegang hebben tot het regionale mkb. De praktijkervaring die studenten opdoen via de digitale werkplaatsen zou bovendien moeten leiden tot de ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden. Hetzelfde geldt voor de docenten die betrokken zijn bij de begeleiding van studenten. Daarnaast kunnen de digitale werkplaatsen de muren tussen onderwijsinstellingen slechten door multilevel en interdisciplinaire samenwerking mogelijk te maken.

### **Impact**

Uiteindelijk dragen de digitale werkplaatsen op twee manieren bij aan economische groei en het behalen van maatschappelijke doelen. Enerzijds verhoogt digitalisering het adaptieve vermogen van het mkb. Hierdoor kan de productiviteit van het mkb blijven groeien in een continu veranderende economie. Anderzijds leidt de verbeterde aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt tot een hogere productiviteit van gediplomeerden. Zij zijn beter geëquipeerd om om te gaan met de veranderende werkgelegenheid als gevolg van digitalisering.

### **Doeltreffendheid en doelmatigheid binnen de beleidstheorie**

De doeltreffendheid is gedefinieerd als *"de mate waarin een beleidsdoelstelling wordt gerealiseerd dankzij de inzet van het onderzochte beleidsinstrument"*. In termen van de beleidstheorie gaat het dan om de (beoogde) outputs, outcomes en impact.

De doelmatigheid is gedefinieerd als *"de verhouding tussen kosten en beleidsprestaties en de verhouding tussen de kosten en de beleidseffecten"*. Dit heeft dus betrekking op de relatie tussen enerzijds bovengenoemde outputs, outcomes en impact en anderzijds de inputs en throughputs.

## **4.2 Doeltreffendheid mkb**

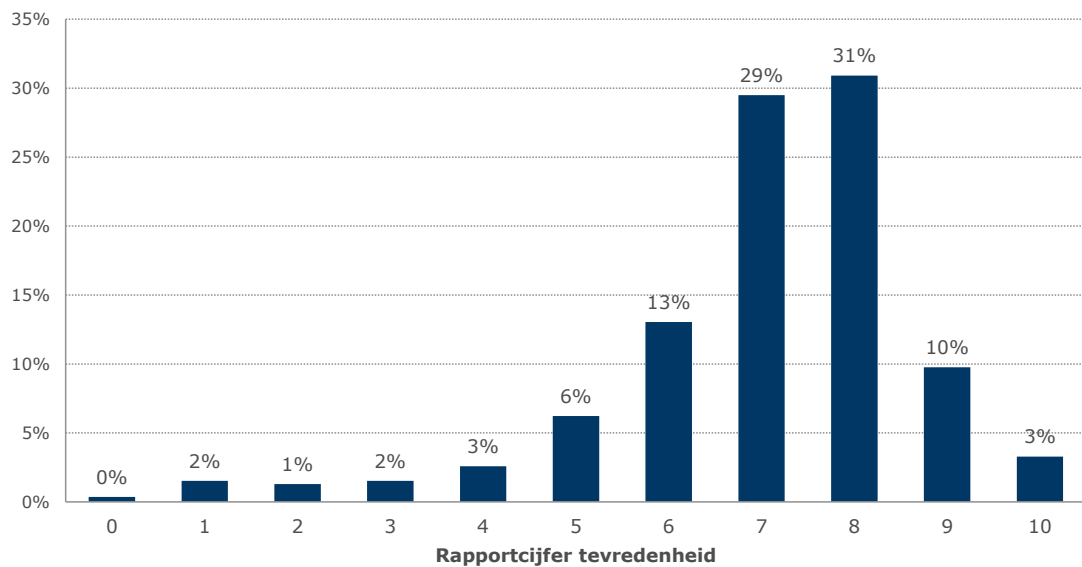
### **4.2.1 Output en outcomes**

Het voornaamste doel van de digitale werkplaatsen met betrekking tot het mkb is dat het mkb geholpen wordt met (succesvolle) digitalisering. Op basis van verschillende informatiebronnen wordt in deze sectie beoordeeld in welke mate de digitale werkplaatsen aan dit aspect hebben bijgedragen. De belangrijkste informatiebron hierbij is het oordeel van de ondernemer: zowel over de digitale werkplaatsen zelf als over de impact van hun deelname op hun (staat van) digitalisering.

### **Tevredenheid**

Allereerst blijkt uit de monitoringsinformatie van de digitale werkplaatsen dat **circa driekwart van de ondernemers tevreden is over deelname aan de digitale werkplaatsen en de samenwerking met studenten**. 73% gaf een rapportcijfer van 7 of hoger voor deelname (zie Figuur 13), en 76% geeft aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat men tevreden is over samenwerking met de studenten. Dit komt op hoofdlijnen overeen met de mate waarin ondernemers de digitale werkplaatsen zouden aanraden aan andere ondernemers; 80% van de ondernemers geeft een rapportcijfer 7 of hoger ten aanzien hiervan.

De digitale werkplaatsen hebben een **net promoter score (NPS)** van 8, wat vrijwel overeenkomt met het gemiddelde voor ICT en professionele dienstverlening (zie Box 1).<sup>34</sup>



Figuur 13. Tevredenheid over het opgeleverde resultaat van trajecten met studenten (n = 614). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

<sup>34</sup> Integron (2022). Customer Experience in Nederland 2021. Geraadpleegd via: <https://www.integron.nl/kennis-en-nieuws/net-promoter-score-nps-daalt-lichtjes-en-is-11-anno-2021/>

## Net Promoter Score (NPS)

De Net Promoter Score (NPS) meet in welke mate een bedrijf, of in dit geval een digitale werkplaats, wordt aanbevolen. De score wordt altijd berekend op basis van de vraag of klanten een bedrijf zouden aanbevelen aan anderen. Personen die een 9 of 10 geven zijn 'promoters' die het bedrijf zouden aanbevelen, personen die een 7 of 8 geven zijn 'passives' die tevreden zijn maar een bedrijf niet actief zouden aanbevelen, en personen die een 0 tot 6 geven zijn 'detractors' die een bedrijf zouden afraden. De NPS wordt berekend door het percentage 'detractors' af te trekken van het percentage 'promoters'. De NPS is een score tussen de -100 en de 100. Hoe hoger de score, hoe positiever en loyaler de klanten zijn.

Behalve de tevredenheid zijn er enkele factoren die de NPS van een bedrijf beïnvloeden. De NPS is afhankelijk van de cultuur waarbinnen een bedrijf opereert. Zo zijn Nederlanders bijvoorbeeld geneigd om meer gematigd antwoord te geven en zal de NPS gemiddeld lager liggen dan bijvoorbeeld in de Verenigde Staten. Ook de branche waarbinnen een bedrijf opereert heeft een groot effect op de mate waarin bedrijven worden aanbevolen. Uit 200 Nederlandse klantonderzoeken blijkt dat 29% van de klanten 'promoter' is, 53% 'passive' is en 18% 'detractor' is. Dit leidt tot een gemiddelde NPS van 11. Er zijn echter ook sectoren die veel hoger scores of zelfs een negatieve NPS hebben. De ICT en professionele dienstverlening scoren gemiddeld.

Deelnemers aan de digitale werkplaatsen en de nul- en éénmeting hebben een NPS van 8. 28% van de respondenten is namelijk 'promoter', 51% is 'passive' en 20% is 'detractor'. Deze cijfers komen grotendeels overeen met de gemiddelden uit 200 Nederlandse klantonderzoeken.

### Box 1. Net Promoter Score

De gemiddelde tevredenheid van de bedrijven die zichzelf classificeren als digitale achterblijver, volger en koploper, liggen dicht bij elkaar (zie Tabel 15). De onderlinge verdeling is wel verschillend. Koplopers zijn minder vaak ontevreden (cijfer 6 of lager) dan de volgers of de achterblijvers. De scores van achterblijvers zijn onderling het sterkst verdeeld. Het percentage ontevreden bedrijven is relatief hoog (29%), maar dat geldt ook voor het percentage bedrijven dat zeer tevreden is (19%). In de interviews zijn vergelijkbare beelden geschetst. De groep achterblijvers kan erg teleurgesteld worden als ze niet zoveel geholpen zijn als vooraf gehoopt, maar kunnen juist ook erg tevreden zijn als ze in hun ervaring wél goed geholpen worden. Koplopers lijken gemiddeld genomen beter te weten wat ze wel en niet kunnen verwachten van het werken met studenten en lijken daardoor ook wat minder vaak ontevreden.

Tabel 15. Tevredenheid van deelnemers aan trajecten met studenten per zelf waargenomen digitale maturiteit (n = 382). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

	<5	5-6	7-8	>8	Gemiddeld
Achterblijvers	8%	21%	51%	19%	7,1
Volgers	6%	15%	67%	12%	7,2
Koplopers	6%	12%	66%	16%	7,4

De tevredenheid hebben we ook nog uitgesplitst naar de profielen/clusters die in 3.2.8 zijn gepresenteerd. Tabel 16 geeft de gemiddelde tevredenheid per gevonden cluster. Hieraan valt met name op dat voornamelijk **groep 2 'achterblijvende kleine retailers met veel verwachtingen'**, die zichzelf laag scoort op digitale maturiteit en veel verwachtingen heeft,



met name tevreden is met deelname. Dit kan ermee te maken hebben dat de studenten de relatief goed uit de voeten kunnen met de vraagstukken van deze doelgroep en derhalve ook relatief snel toegevoegde waarde kunnen leveren voor de doelgroep.

Tabel 16. Tevredenheid per cluster (n = 1101). Bron: monitoringsdata, bewerking door Dialogic.

Groep	1	2	3	4	5
Tevredenheid	7.2	8.2	7.1	7.1	7.1

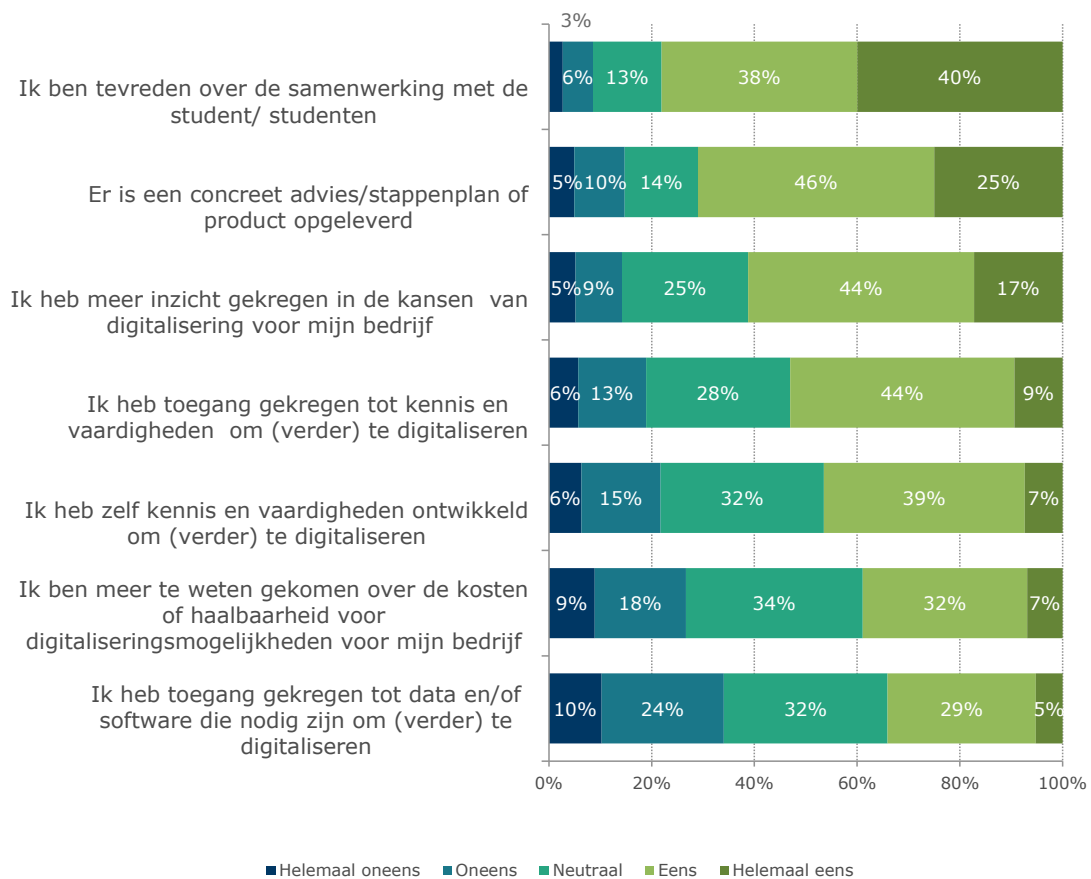
De tevredenheid is relatief constant gebleven. De gemiddelde tevredenheid van deelnemers is een 7,01, waarbij de eerste meting een gemiddelde kende van 7,00 (n=2), de tweede meting een 7,10 (n=92), de derde meting een 7,37 (n=205) en de vierde meting een 6,76 (n=3,15).

### Typen opbrengsten

Ondernemers zijn bij de éénmeting gevraagd wat hun deelname aan de digitale werkplaats hen heeft opgeleverd. Figuur 14 toont het aandeel deelnemers dat het (helemaal) eens of oneens is met diverse stellingen over de opbrengsten hun deelname aan de digitale werkplaatsen. 78% van de deelnemers is **tevreden over de samenwerking met studenten**.

Daarnaast hebben de digitale werkplaatsen het vaakst geleid tot een **concreet advies, stappenplan of product** (71%). Slechts 38% van de deelnemers heeft in de 0-meting aangegeven te verwachten een concreet advies, stappenplan of product te ontvangen naar aanleiding van hun deelname aan de digitale werkplaats. Inherent aan een samenwerking met studenten is immers dat er geen garantie is dat er een (kwalitatief hoogwaardig) product wordt opgeleverd: alle werkplaatsen hanteren een inspanningsverplichting in plaats van een resultaatverplichting. Het percentage van deelnemers dat daadwerkelijk een concreet advies, stappenplan of product heeft ontvangen is substantieel. Dat er nog steeds een groep van 29% is die dit niet heeft ontvangen (maar waarvoor het mogelijk wel wat anders heeft opgeleverd) lijkt inherent aan het concept; werkplaatsen geven aan dat verwachtingenmanagement cruciaal is om de deelnemende ondernemers tevreden te krijgen en eventuele teleurstellingen te voorkomen.

Daarnaast hebben veel deelnemers meer **inzicht in de kansen** van digitalisering (61%) en **toegang tot nodige kennis en vaardigheden** (53%) gekregen. Slechts 38% van de deelnemers heeft toegang gekregen tot data of software die nodig is om (verder) te digitalisering. Dit heeft te maken met het beperkte aantal werkplaatsen dat dienstverlening aanbiedt op deze onderwerpen.

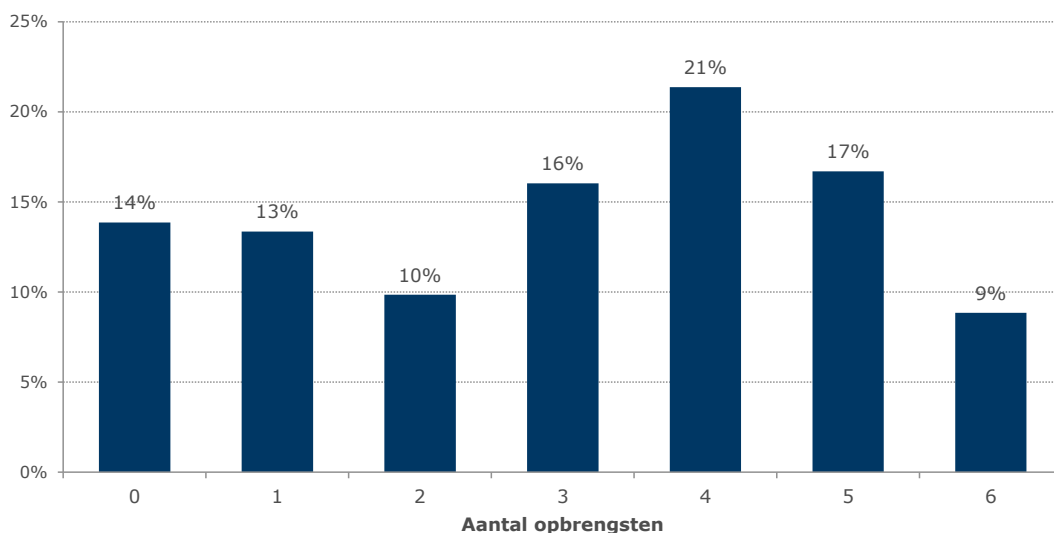


Figuur 14. Opbrengst deelname digitale werkplaats (n = 622). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

Als de we opbrengsten van deelname aan trajecten met studenten vergelijken met die van de workshops, masterclasses en seminars, dan lijken deelnemers aan workshops, masterclasses en seminars relatief vaker inzicht te krijgen in kansen (75%), vaker toegang te krijgen tot kennis en vaardigheden (68%), en vaker zelf kennis en vaardigheden ontwikkelen (61%). Gezien het lage percentage deelnemers aan workshops dat de vragenlijst heeft ingevuld, weten we niet hoe representatief de resultaten zijn voor deze groep. Wel is het zo dat er in de interviews ook gesproken is over de verschillen in de activiteiten en hun opbrengsten. Bij de workshops kunnen ook andere experts (naast studenten) ingevlogen worden, en gaan ondernemers ook primair zelf aan de slag. Dat kan een mogelijke verklaring zijn voor de gevonden verschillen op het gebied van kennis en vaardigheden. Daarnaast is in de interviews ook naar voren gekomen dat de doelgroep van de 'korte' versus 'lange' activiteiten kan verschillen; sommige ondernemers willen in één dag(deel) aan de slag om ideeën op te doen en eventueel al uit te werken, terwijl andere ondernemers de tijd willen nemen (met studenten) om een specifiek vraagstuk verder uit te werken. In die laatste groep is het vanuit dat perspectief ook logischer dat men soms al inzicht heeft in de kansen, maar dat die ideeën verdere uitwerking behoeven.

### Aantal opbrengsten

In totaliteit hebben de digitale werkplaatsen voor **86% van de deelnemers wat opgeleverd, terwijl deelname voor de overige deelnemers (vrijwel) niets heeft opgeleverd** (zie Figuur 15). Ongeveer driekwart van de ondernemers geeft aan dat deelname aan de digitale werkplaatsen heeft geresulteerd in twee of meer opbrengsten. Voor 13% heeft de digitale werkplaats geleid tot één opbrengst.



Figuur 15. Aantal opbrengsten voor de deelnemers aan trajecten met studenten (n = 599). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

De onderstaande tabel laat dezelfde gegevens zien opgesplitst over de achterblijvers, volgers en koplopers.<sup>35</sup> Het is opvallend dat digitale koplopers op het gebied van digitalisering gemiddeld gezien meer halen uit hun deelname dan digitale achterblijvers.

	Achterblijvers	Volgers	Koplopers
<b>0</b>	13%	9%	8%
<b>1</b>	8%	14%	9%
<b>2</b>	14%	9%	11%
<b>3</b>	17%	15%	18%
<b>4</b>	20%	27%	20%
<b>5</b>	20%	15%	25%
<b>6</b>	10%	11%	9%
<b>Gemiddeld</b>	3,21	3,26	3,45

<sup>35</sup> Achterblijvers hebben een zelfwaargenomen digitale maturiteit lager dan 6, volgers hebben een zelfwaargenomen digitale maturiteit 6 of 7 en koplopers hebben een zelfwaargenomen digitale maturiteit 8 of hoger.

Tabel 17. Aantal opbrengsten voor de deelnemers aan trajecten met studenten per zelf waargenomen digitale maturiteit (n = 378). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

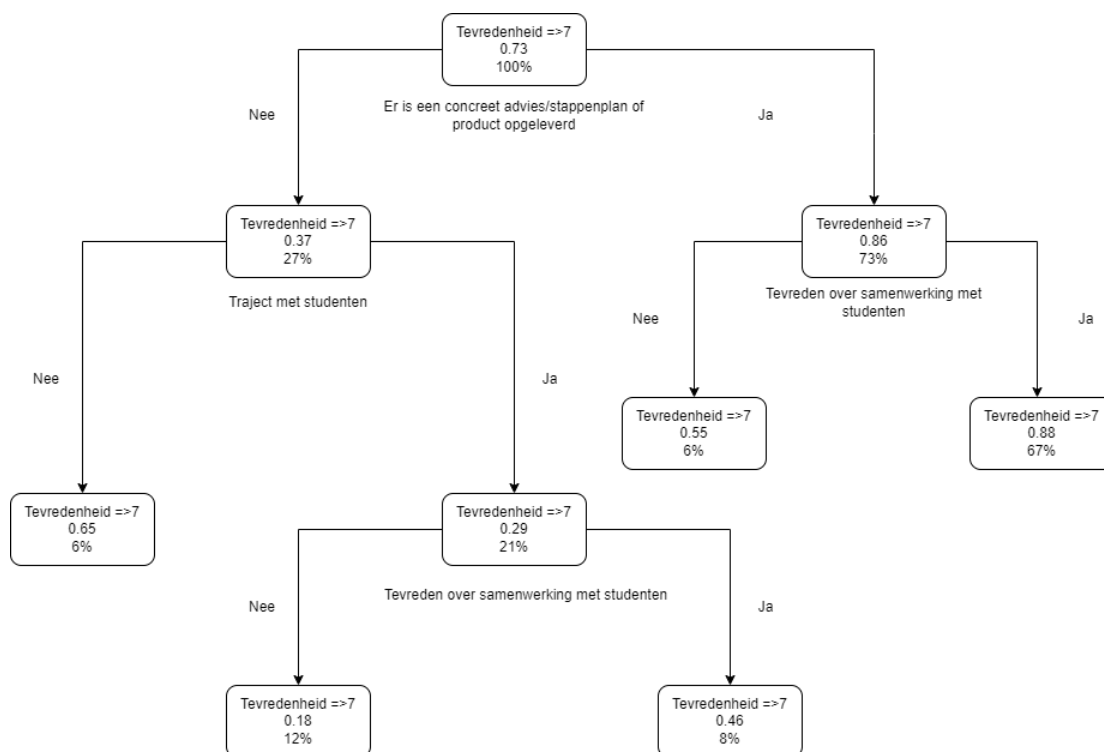
### Samenhang tussen opbrengsten en tevredenheid

Figuur 16 toont de samenhang tussen de opbrengsten voor ondernemers en hun tevredenheid met de resultaten. Wat opvalt is dat respondenten gemiddeld een onvoldoende scoren op tevredenheid als zij geen concreet advies, stappenplan of product hebben ontvangen, of wanneer zij ontevreden zijn over de samenwerking met studenten. Respectievelijk geeft 38% en 40% van deze respondenten aan niet tevreden te zijn met het resultaat (<6), ten opzichte van 2% en 5% van de respondenten die wél deze opbrengsten hebben. Ook voor de andere opbrengsten geldt dat deelnemers minder tevreden zijn wanneer een opbrengst niet gerealiseerd is, hoewel de respondenten gemiddeld nog wel een voldoende scoren op tevredenheid.



Figuur 16. Tevredenheid van deelnemers aan trajecten per wel/niet gerealiseerde opbrengst (n = 599). Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

Op basis van de monitoringsinformatie hebben we ook onderzocht wat nu de tevredenheid bij de deelnemers verklaart of voorspelt. Dit hebben we gedaan met behulp van een classificatieboom. Een classificatieboom is een algoritme dat op basis van de beschikbare data aan kan geven welke kenmerken bepalend zijn voor het al dan niet tevreden zijn. We hebben hierbij twee groepen onderscheiden: een groep die een 7 of hoger heeft gescoord bij de tevredenheid en een groep die een 6 of lager scoort. Het algoritme onderzoekt wat nu bepalend is voor het toebehoren aan de eerste of tweede groep. De resultaten zijn hieronder visueel weergegeven.



Figuur 17. Classificatieboom tevredenheid deelname digitale werkplaatsen ( $n = 1664$ ). Bron: monitoringdata, bewerking Dialogic.<sup>36</sup>

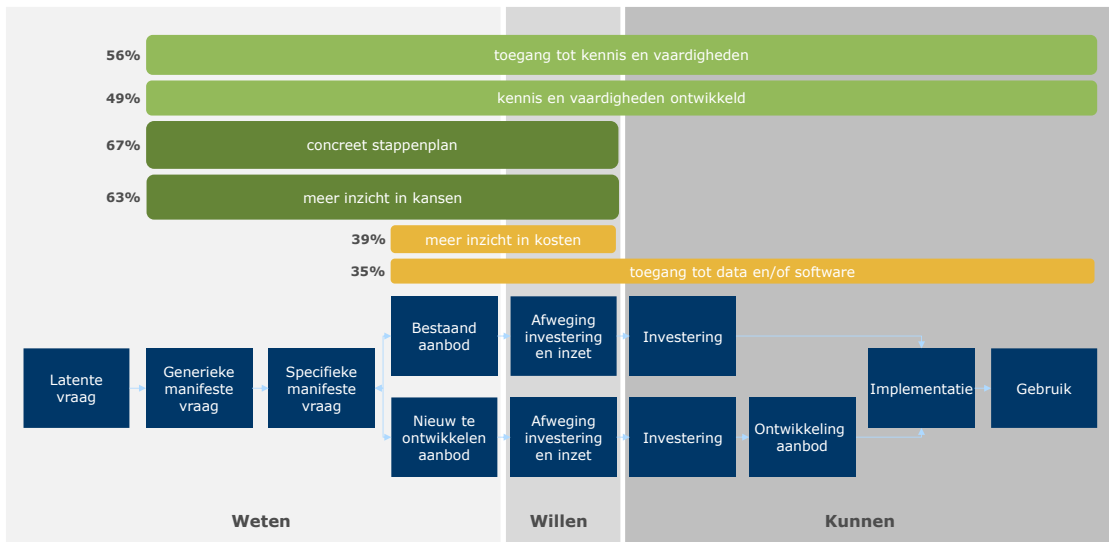
De classificatieboom hierboven voorspelt dus hoe groot de kans is dat deelnemers van de digitale werkplaatsen tevreden zijn met hun deelname.<sup>37</sup> In de totale populatie van de monitoring is 73% tevreden over hun deelname (de groep die een 7 of hoger scoort). 27% van deze groep heeft geen concreet advies/stappenplan of product opgeleverd gekregen en de kans dat deze deelnemers tevreden zijn daalt daarmee naar 37%. Van de deelnemers die wel een concreet advies/stappenplan of product hebben gekregen is 86% tevreden. Dit is in lijn met de eerdere conclusie dat deelnemers met een concreet advies/stappenplan of product gemiddeld meer tevreden zijn dan deelnemers zonder. Onder de deelnemers die geen concreet advies/stappenplan of product hebben gekregen is een groep die wel een traject heeft gedaan en een groep die dit niet heeft gedaan. De groep die geen traject met studenten heeft gedaan meer kans heeft om tevreden te zijn (65%) dan de groep die wel een traject met studenten heeft gedaan (29%). Dit hangt hoogstwaarschijnlijk samen met de verwachtingen die deelnemers hebben bij de deelname van een kortstondige workshop versus een intensiever traject met studenten. In de groep die wel een concreet advies/stappenplan heeft gekregen, maar niet tevreden was over de samenwerking met studenten, daalt het aandeel deelnemers dat tevreden is van 86% naar 55%. **Al met al lijken het opleveren van een concreet advies en de samenwerking met studenten de belangrijkste voorspellers voor tevredenheid te zijn.**

<sup>36</sup> De inbegrepen variabelen van de analyse zijn sector, grootte, zelf waargenomen digitale maturiteit, obstakels voor digitalisering, verwachtingen voor deelname en stellingen over de opbrengsten na de deelname.

<sup>37</sup> Tevreden betekent hier dat een deelnemer een 7 of hoger heeft gegeven voor diens deelname

## Doeltreffendheid en de digitaliseringsreis van ondernemers

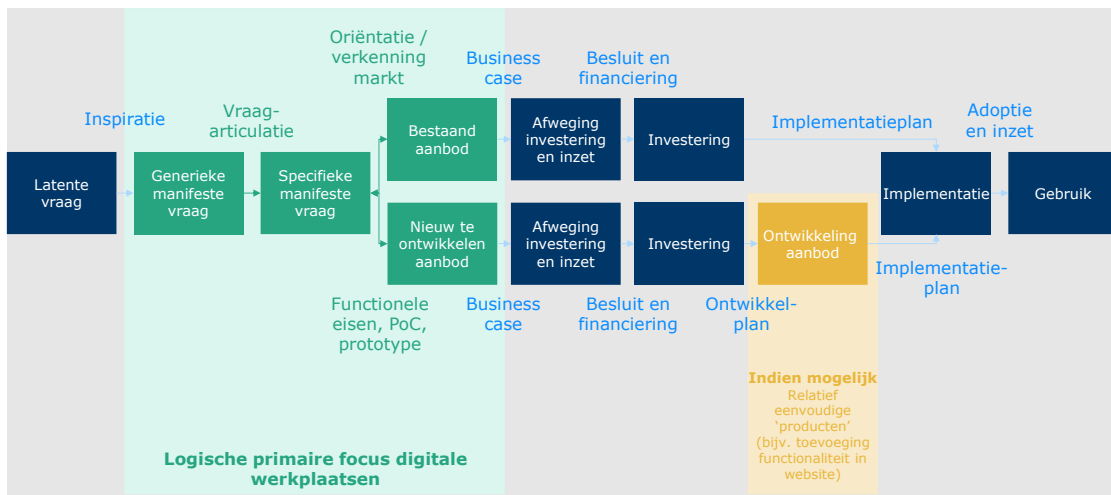
De opbrengsten kunnen ook gerelateerd worden aan de 'digitaliseringsreis' van de ondernemer, zoals die in Figuur 18 is beschreven. Wanneer we de opbrengsten hierop plotten zien we dat het gros van de opbrengsten in de 'eerste fasen' van het digitaliseringsproces zitten. Het gaat met name om het bewuster worden van wat digitalisering kan betekenen ('Weten'), en dan *specifiek voor het eigen bedrijf* en niet voor bedrijven in het algemeen. Dat leidt namelijk ook tot meer zicht op concrete stappen die de ondernemer in kwestie kan zetten.



Figuur 18: Opbrengsten geplot op de digitaliseringsreis. Bron: monitoringsinformatie digitale werkplaatsen en conceptueel kader Dialogic.

Deze opbrengsten zoals de ondernemers ze zelf rapporteren zijn ook in de interviews met betrokkenen teruggekomen. Door velen wordt beschreven dat je als werkplaats met studenten "[...] niet te ver de lijn in kan/moet komen", maar dat je een ondernemer met name kunt helpen bij de eerste beeld- en ideeënvorming en het laten zien van wat er mogelijk is (eventueel via een proof of concept of een prototype). Ondernemers zijn doorgaans prima in staat om vanuit die positie vervolgstappen te nemen en andere (markt)partijen op te zoeken. In sommige gevallen wordt aangegeven dat studenten ook kunnen helpen met het ontwikkelen/bouwen van digitale 'eindproducten', zoals onderdelen van websites of een eerste opzet voor een social mediacampagne. Hier moet wel bij opgemerkt worden dat dit slechts mogelijk is voor relatief eenvoudige en kleine eindproducten, zoals een nieuwe functionaliteit in een website. Vanwege de beperkte tijd en beperkte specialistische kennis van studenten kan immers ook niet meer gevraagd worden. Bij complexere onderwerpen zie je dus vaak dat het meer gaat om het 'weten' en 'willen' (bijv. eerste scan hoe het is gesteld met de cybersecurity van een bedrijf), terwijl het bij minder complexe onderwerpen ook kan gaan om activiteiten verderop in de digitaliseringsreis ('kunnen', bijvoorbeeld specifieke veiligheidsmaatregelen doorvoeren of concrete tools ontwikkelen).

In de figuur hieronder geven we de logische primaire focus van de werkplaatsen schematisch weer, op basis van de informatie die is opgehaald in de interviews.



Figuur 19: Logische primaire focus van de digitale werkplaatsen.

Er wordt binnen de digitale werkplaatsen **niet met een resultaatverplichting gewerkt, maar met een inspanningsverplichting**. Dus zelfs als (sommige) studenten goed genoeg zouden zijn om iets specifiek voor elkaar te kunnen krijgen, heb je als ondernemer geen garantie dat je een bepaald resultaat gaat krijgen. Met die mentaliteit en verwachting zouden mkb'ers volgens de werkplaatsen ook aan een traject moeten beginnen. Bij de ondernemers die ontevreden zijn gebleken leek ook regelmatig sprake geweest te zijn van 'verkeerde' of onrealistische verwachtingen. Zo dachten sommigen dat "[de] studenten wel even een website konden bouwen", wat niet realistisch is. Door vanaf het begin te sturen op **realistische verwachtingen** wordt de tevredenheid van ondernemers verhoogd en worden negatieve ervaringen zo veel als mogelijk voorkomen. Dit punt wordt door alle werkplaatsen herkend. Het is ook een proces waarin de werkplaatsen geleerd hebben wat ondernemers wel of niet kunnen verwachten bij deelname en hoe ze hierover (in een vroeg stadium) het beste kunnen communiceren met ondernemers. Het bijeenbrengen van ondernemers en onderwijs is geen sinecure, en over de gehele linie lijken de werkplaatsen hier door de jaren heen beter in geworden te zijn.

Een aandachtspunt dat in de interviews vaak genoemd wordt, is of het onderwijs voldoende de **'taal van de ondernemer'** spreekt. Om iemand goed te kunnen helpen is het belangrijk dat men zich kan inleven in de persoon en zijn/haar persoonlijke situatie. Waar ondernemers soms denken in concepten als marktverkenningen, nieuwe business-proposities of het verlagen van kosten, denken studenten en docenten soms in termen van het behalen van ECTS, praktijkopdrachten, en publiek-private samenwerking. De mate waarin de werkplaatsen erin slagen om de brug tussen de twee werelden te slaan lijkt te verschillen. Door de tijd heen lijken werkplaatsen er over het algemeen wel beter in geworden te zijn. Daarbij geven gesprekspartners ook aan dat het inherent uitdagend is om de werelden te verbinden, en dat initiatieven zoals de werkplaatsen in ieder geval een stuk van de afstand kunnen wegnemen. Hoewel moeilijk met harde cijfers te onderbouwen, is de inschatting van de onderzoekers op basis van de gevoerde gesprekken en de monitoringsinformatie dat de werkplaatsen die de taal van de ondernemer beter spreken, óók beter in staat zijn het aanbod goed aan te laten sluiten bij de ondernemers. Uiteindelijk kunnen de ondernemers daardoor ook beter worden geholpen.

### Vervolgstappen bij deelnemend mkb

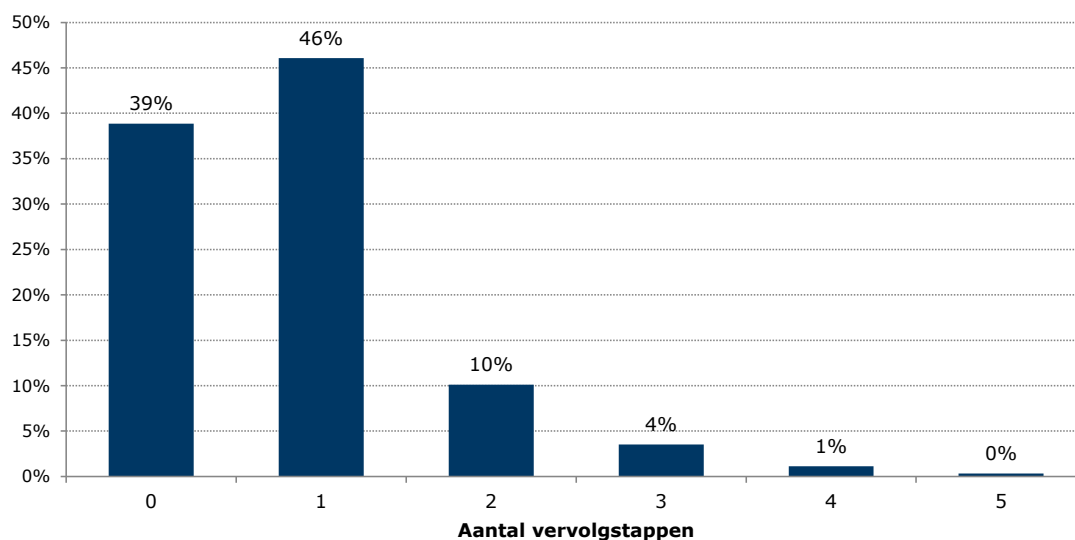
De deelnemende mkb-ondernemers is ook gevraagd of ze naar aanleiding van deelname vervolgstappen hebben gezet op het gebied van digitalisering.<sup>38</sup> Onderstaande tabel geeft de resultaten weer:

Tabel 18. Gezette vervolgstappen naar aanleiding van deelname aan de digitale werkplaats (n = 619).  
Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic.

	Totaal	Achterblijvers	Volgers	Koplopers
Nieuwe producten/diensten ontwikkelen	17%	21%	21%	11%
Meer investeren	13%	17%	11%	9%
Gespecialiseerd bedrijf	14%	15%	12%	15%
Zelf experimenteren	9%	4%	11%	15%
Bij-/omscholing	7%	10%	8%	3%
Nieuwe medewerkers	6%	9%	7%	6%
Bedrijfsprocessen verbeterd	5%	2%	7%	0%
Nieuwe onderneming starten	1%	0%	1%	0%
Anders, namelijk	11%	10%	10%	8%
Nieuw/vervolgtraject werkplaats	20%	27%	22%	24%
Terug naar startsituatie	1%	0%	0%	2%
Geen	15%	16%	13%	11%
Weet ik niet	11%	12%	12%	9%

De drie meest voorkomende vervolgstappen zijn het ontwikkelen van nieuwe producten/diensten (17%), meer investeren in digitalisering (13%) en het inschakelen van een gespecialiseerd bedrijf (14%). Daarnaast gaat een groep van 20% aan de slag met een vervolgtraject bij de werkplaats. Koplopers gaan vaker zelf experimenteren na deelname terwijl achterblijvers en volgers vaker nieuwe producten of diensten gaan ontwikkelen.

Kijken we naar het aantal vervolgstappen dat men zet (met uitzondering van een vervolg bij de werkplaats zelf), dan zien we dat 38% geen vervolgstap zet, 46% één vervolgstap neemt en 15% twee of meerdere vervolgstappen zet, zie Figuur 20.

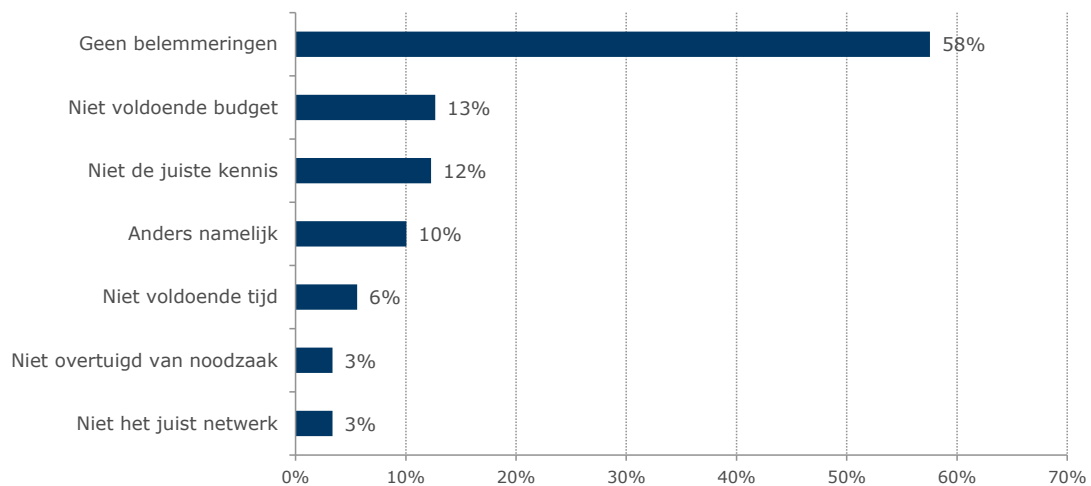


<sup>38</sup> Bij deze vraag geldt dat de data suggereert dat bij sommige werkplaatsen meerdere antwoorden gegeven konden worden en bij anderen slechts één antwoord waardoor een vergelijking tussen werkplaatsen niet mogelijk is.



Figuur 20 Aantal genomen vervolgstappen door deelnemend mkb. (n = 619) Bron: monitoringsdata, bewerking Dialogic

De deelnemende mkb'ers is ook gevraagd of zij belemmeringen zien voor het nemen van vervolgstappen en zo ja, welke. Meer dan de helft van hen ziet geen belemmeringen. Bedrijven die geen belemmeringen ervaren bij het nemen van vervolgstappen nemen vaker minstens één vervolgstap (64%) dan bedrijven die wel belemmeringen ervaren (56%). Wanneer er wel belemmeringen zijn worden met name gebrek aan kennis, budget en tijd genoemd. Onder de bedrijven die geen vervolgstappen nemen is een gebrek aan kennis en kunde de meest voorkomende belemmering (47%). Bedrijven die geen noodzaak zien in het nemen van vervolgstappen doen dit dan ook het minst vaak: 61% procent van deze bedrijven neemt geen vervolgstappen.



Figuur 21 Percentage deelnemers dat diverse belemmeringen ervaart bij het nemen van vervolgstappen. (n = 537) Bron: monitoringsinformatie, bewerking Dialogic.

### Overige opbrengsten voor het deelnemende mkb ('neveneffecten')

Naast het ontvangen van ondersteuning bij digitalisering kunnen er ook andere motieven en opbrengsten voor het mkb een rol spelen. Een ander motief dat in de interviews regelmatig wordt genoemd, is het in aanraking komen met jong talent. Bedrijven zijn vaak op zoek naar geschikt (toekomstig) personeel en de werkplaats kan een vehikel zijn om met deze mensen in aanraking te komen. Het lijkt erop dat dit motief voor een beperkte groep deelnemers binnen de werkplaatsen een rol speelt. Het lijken met name de bedrijven te zijn die eigen ICT-personeel in dienst hebben, wat vaker grotere bedrijven zijn (>10 personen) en/of bedrijven zijn die eerder tot de groep digitaal koplopers behoren en al veel doen op het gebied van digitalisering. Voor deze groep bedrijven kan de relatie met studenten belangrijker zijn dan de hulp bij een concreet digitaliseringsvraagstuk. Echter, een grote groep deelnemers lijkt juist te bestaan uit kleine bedrijven uit 'het peloton' (<10 personen en vaak <5 personen) zonder ICT-capaciteit die wél aan de slag willen met een digitaliseringsvraagstuk, maar te weinig ruimte in hun businessmodel hebben om een medewerker met meer specialistische kennis aan te nemen. Daarbij komen zij vaak ook niet in aanmerking als stagebedrijf, waardoor de werkplaats voor hen uitkomst kan bieden. Voor deze groep bedrijven is de hulp bij digitalisering doorgaans het primaire motief.

We hebben niet onderzocht of en in welke mate deelname bij de werkplaatsen leidt tot het in dienst nemen van studenten. Volgens onze gesprekspartners lijkt dit effect beperkt. Om dit doel te bereiken lijken andere routes (zoals het aanbieden van gerichte stageplekken) voor deze bedrijven vaak ook logischer. Daarbij zijn er ook werkplaatsen die er actief mee

bezig zijn om bedrijven te werven of te ontmoedigen die enkel voor het talent komen. Zo komt het wel eens voor dat (grotere) ICT-bedrijven zelf willen kiezen welke studenten voor hen aan de slag gaan (wat gunstig is in het teken van 'scouting'), maar dat de werkplaats daar een stokje voor steekt en aangeeft dat zij 'willekeurig' studenten toegewezen krijgen en daar geen invloed op hebben. Wat wel vaker voorkomt is dat studenten naar aanleiding van een traject worden gevraagd om een bedrijf te ondersteunen bij eventuele vervolgstappen in het digitaliseringsproces, zoals de implementatie van resultaten.

### Overzicht

Onderstaande overzicht geeft weer wat de opbrengsten op het gebied van digitalisering zijn geweest voor het deelnemende mkb. De schattingen zijn gemaakt door de resultaten uit de monitoringsinformatie te projecteren op de gehele populatie bereikte mkb'ers.

Tabel 19. Overzicht opbrengsten mkb door deelname aan digitale werkplaatsen

	Traject met studenten	Workshop / Masterclass / Seminar	Totaal*
<b>Deelnemers</b>	<b>2.764</b>	<b>8.801</b>	<b>11.565</b>
<b>Proces</b>			
Tevreden samenwerking met studenten	2.158	5.867	8.025
<b>Resultaten deelname</b>			
Tevreden over resultaat (6-10)	2.568	8.251	10.819
Zeer tevreden over resultaat (8-10)	1.487	3.623	5.110
Concreet stappenplan	1.962	4.401	6.362
Meer inzicht in kansen	1.692	6.601	8.292
Toegang tot kennis en vaardigheden	1.465	5.918	7.383
Kennis en vaardigheden ontwikkeld	1.285	5.311	6.596
Meer inzicht in kosten	1.076	3.338	4.414
Toegang tot data en/of software	941	3.642	4.583
Aantal bedrijven met één of meer resultaten	2.381	8.194	10.575
Aantal bedrijven zonder resultaat	383	607	990
<b>Vervolgstappen</b>			
Nieuwe producten/diensten ontwikkelen	482	1.272	1.755
Meer investeren	353	1.644	1.996
Gespecialiseerd bedrijf	344	901	1.246
Zelf experimenteren	235	742	977
Bij-/omscholing	203	543	746
Nieuwe medewerkers	170	636	806
Bedrijfsprocessen verbeterd	150	106	256
Nieuwe onderneming starten	24	265	289
<i>Anders, namelijk</i>	296	1.060	1.357
Aantal bedrijven met één of meer vervolgstappen	1.690	5.809	7.499
Aantal bedrijven zonder vervolgstap	1.074	2.992	4.066
<b>Kwalitatieve opbrengsten voor het mkb</b>			
Vraagarticulatie voor het nemen van vervolgstappen			
Vaardigheden voor opdrachtgeverschap			
Beter zicht op beschikbare externe kennis en expertise			
Toegang tot talent			

---

*\* in de totaalaantallen wordt ervan uitgegaan dat er geen overlap bestaat tussen deelname aan de twee typen ondersteuning, waardoor de totaalaantallen vermoedelijk een (lichte) overschatting zullen zijn.*

Hoewel de workshops/masterclasses/seminars grotere aantallen realiseren en ook grotere aantallen bedrijven die aangeven er wat aan te hebben gehad, geven betrokkenen aan dat de intensievere trajecten met studenten doorgaans meer gedetailleerde uitwerking opleveren. In die zin is het logisch om de twee categorieën los van elkaar te beschouwen. Tegelijkertijd moet men de mogelijke meerwaarde van een sessie die een uur tot een dag duurt ook niet onderschatten. Een enkel dagdeel kan al veel opleveren voor een ondernemer. Daarbij kunnen de trajecten met studenten weliswaar veel tijd in beslag nemen (bijv. 1 uur begeleiding per week voor 20 weken), maar is de meerwaarde voor de ondernemer daarbij ook sneller afhankelijk van wat de studenten leveren.

Er kan gesteld worden dat **de digitale werkplaatsen [1] via trajecten met studenten ervoor gezorgd hebben dat 2.381 mkb'ers geholpen zijn en 1.690 ook een daadwerkelijke vervolgstap hebben gezet, en dat [2] via workshops/ masterclasses/ seminars 8.194 mkb'ers geholpen zijn en 5.809 een vervolgstap hebben gezet.**

De **additionaliteit** van de digitale werkplaatsen is minder duidelijk vast te stellen. Zo kunnen we niet met zekerheid zeggen wat er bij deze ruim 10.000 mkb-ondernemers was gebeurd als de digitale werkplaatsen niet hadden bestaan. Mogelijk hadden zij ook resultaten bereikt op een alternatieve manier, zoals het (eerder) schakelen met de markt of het zoeken van alternatieve samenwerkingsvormen met onderwijsinstellingen. Dit hebben we niet hard kunnen toetsen. We zien echter wel dat het gros van de opbrengsten in de eerste fasen van het digitaliseringsproces zitten en dat ondernemers door de digitale werkplaatsen met name bewuster worden van de mogelijkheden van digitalisering voor hun eigen bedrijf. In deze fasen van het digitaliseringsproces is de bereidheid om te betalen voor een privaat (en vaker relatief duur) advies hoogstwaarschijnlijk beperkt doordat ondernemers minder bewust zijn van de kansen en meerwaarde van digitalisering. Ook wanneer bedrijven wel aangeven geld over te hebben voor dergelijke dienstverlening is het genoemde bedrag vaak onvoldoende om hier een marktpartij mee in te schakelen. Alternatieve samenwerkingsvormen met onderwijsinstellingen zijn soms mogelijk, maar binnen de interviews is ook duidelijk gebleken dat er veel partijen hebben deelgenomen die buiten de digitale werkplaatsen moeilijk aan de slag hadden kunnen gaan met digitaliseringsvragen; de digitaal onvolwassen en kleine bedrijven zijn vaak geen erkend leerbedrijf (voor mbo) en kunnen daardoor geen stagiairs aannemen. Ook is de schaal van deze bedrijven vaak dusdanig klein dat maatwerkoplossingen met het onderwijs ook niet triviaal zijn. Het is dan ook aannemelijk dat een groot deel van de deelnemende mkb'ers in de afwezigheid van de digitale werkplaats niet of minder ver waren gekomen in de digitalisering van hun onderneming binnen dezelfde tijdsspanne.

#### 4.2.2 Impact

Zoals in de beleidstheorie is beschreven, is het doel van succesvolle digitalisering om het mkb productiever te maken. De stappen die ze zetten zouden zich dus moeten vertalen naar economische prestaties als omzetgroei en hogere productiviteit.

Binnen deze evaluatie hebben we de relatie tussen deelname aan de werkplaatsen en economische prestatie-indicatoren onderzocht. Hierbij hebben we getracht een regressieanalyse in te richten waarbij deelnemers aan de werkplaatsen met een goede controlegroep vergeleken wordt om op die manier het effect van deelname te onderzoeken. Grote uitdagingen hierbij zijn echter dat [1] het vrijwel onmogelijk is om een goede controlegroep te construeren, omdat er niet gecorrigeerd kan worden voor verschillende belangrijke factoren (bijv. bewustzijnsniveau, ambities en mentaliteit) en [2] verwachte effecten naar verwachting een

flinke 'time lag' hebben c.q. (c.q. er zit vermoedelijk een flinke tijd tussen deelname aan een werkplaats en een eventuele vertaling naar productiviteitsgroei die in cijfers is waar te nemen) en [3] het verwachte effect van sec deelname aan de werkplaatsen relatief klein is waardoor het na verloop van jaren moeilijk is om eventuele verschillen te attribueren aan deelname aan de werkplaatsen. Desalniettemin hebben we in deze evaluatie een poging gedaan om met behulp van CBS-microdata een eventueel effect op omzet en productiviteit te onderzoeken. In Box 2 is de aanpak nader toegelicht.

### Regressieanalyses

Een manier om de (causale) effecten van deelname aan de digitale werkplaatsen aan te tonen is door middel van meervoudige regressieanalyses. Hierbij is het mogelijk om het effect van deelname aan een digitale werkplaats te isoleren van bijvoorbeeld achtergrondkenmerken, additionele onafhankelijke variabelen en de initiële waarde van een afhankelijke variabele. Dit vereist dat deze gegevens voor alle bedrijven in de verschillende cohorten van deelnemers aan digitale werkplaatsen beschikbaar is. De dekking van deze gegevens was echter te laag bij de deelnemende bedrijven om te controleren voor deze variabelen. We hebben er daartoe voor gekozen om enkele controlegroepen te definiëren om zo de ontwikkeling van de verschillende groepen te **vergelijken**. Om een goed beeld te krijgen van wat het verschil in effect was geweest indien de bedrijven uit de experimentele groep niet hadden deelgenomen aan een digitale werkplaats wordt ernaar gestreefd om de controlegroepen zoveel mogelijk op de experimentele groep te laten lijken. Het enige gewenste verschil tussen de initiële populatie-eigenschappen van de groepen zou namelijk de deelname aan een digitale werkplaats moeten zijn. Daartoe zijn **drie controlegroepen** geïdentificeerd:

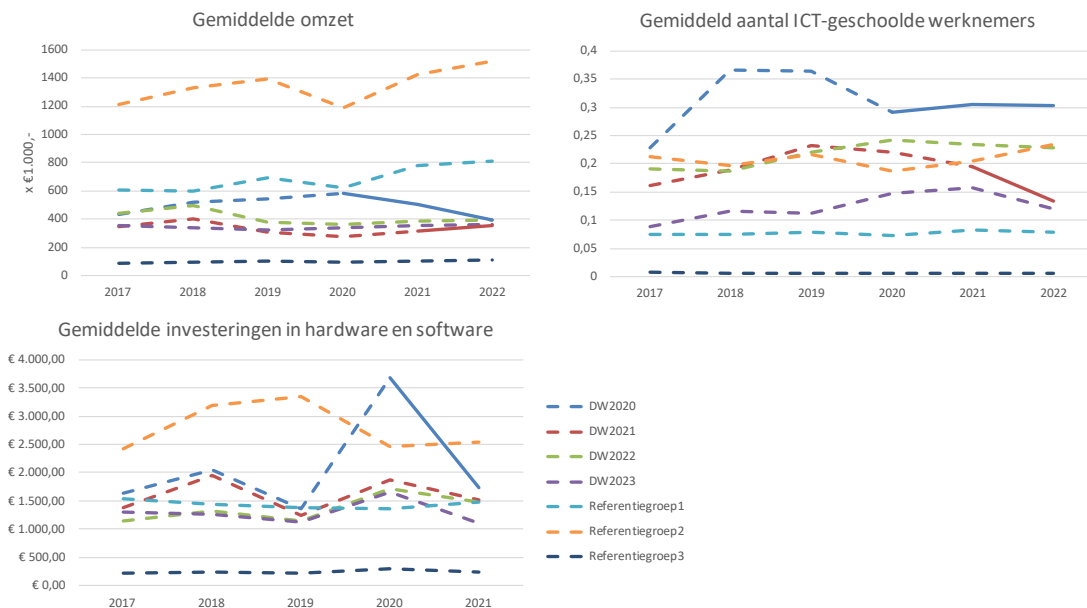
1. Bedrijven die in 2019 nul tot tien werknemers in dienst hadden en **een lage adoptie van ICT-toepassingen**. Deze bedrijven deden in 2019 dus (relatief) weinig met digitalisatie.
2. Bedrijven die in 2019 nul tot tien werknemers in dienst hadden waarvan **geen of slechts één** werknemer als **ICT-professional** in dienst was. Deze bedrijven hadden in 2019 dus (relatief) weinig ICT-expertise in huis.
3. Bedrijven die in 2019 nul tot tien werknemers in dienst hadden en (relatief) **weinig investeerden in hardware en software**.

De deelnemers van digitale werkplaatsen zijn op **drie verschillende afhankelijke variabelen** vergeleken met de controlegroepen. Ten eerste kijken we naar de ontwikkeling van de bedrijfsprestaties van een bedrijf na deelname aan een digitale werkplaats. In dit geval wordt de jaarlijkse omzet van een bedrijf gezien als proxy voor de bedrijfsprestatie. De verwachting is dat na deelname aan een digitale werkplaats een bedrijf stappen zet met betrekking tot de mate van digitalisering. Daarom is ten tweede gekeken naar het effect van deelname op de ontwikkeling van het personeelsbestand van een bedrijf met betrekking tot het aantal werknemers dat een ICT-opleiding heeft afgerond. Ten derde is gekeken naar het effect van deelname aan een digitale werkplaats op de totale investeringen in hardware en software.

*Box 2: Uitleg regressie-analyses*

Figuur 22 toont de ontwikkeling van de deelnemers aan de digitale werkplaatsen en de gebruikte controlegroepen op drie afhankelijke variabelen voor de periode 2017-2021/2022. De doorgetrokken lijn geeft de periode aan na deelname aan een digitale werkplaats voor de verschillende groepen bedrijven, dit is daarmee de periode waarin eventuele effecten van deelname aan digitale werkplaats op de afhankelijke variabele plaats kunnen vinden. De figuur toont dat data over deze periode echter beperkt beschikbaar is. Voor de bedrijven die

in 2022 en/ of 2023 hebben meegedaan aan een digitale werkplaats is er zelfs helemaal geen data beschikbaar voor deze periode.



Figuur 22 Ontwikkeling van de omzet, het aantal ICT-geschoolde werknemers en investeringen in hardware en software voor de experimentele groepen en de referentiegroepen.

Zoals benoemd is er naar verwachting ook nog eens een time lag tussen deelname en een eventueel doorwerkend effect op de omzet. Er is daarmee onvoldoende beschikbare data om een oordeel over de impact op economische prestaties te vellen. Gezien de eerder genoemde uitdagingen zijn wij als evaluatoren van mening dat dit ook in de toekomst moeilijk dan niet onmogelijk zou zijn wanneer er meer data beschikbaar zijn. De uitdagingen rondom het construeren van een goede controlegroep (waardoor selectiebias uitgesloten kan worden) en het verwachte kleine effect dat over meerdere jaren speelt maakt het inherent moeilijk om eventuele effecten kwantitatief te 'bewijzen'.

De ontwikkelingen die we in deze figuur zien houden vermoedelijk sterk verband met de COVID-19 pandemie. Zo is te zien dat de gemiddelde omzet van de deelnemers aan digitale werkplaatsen, welke veelal onderdeel zijn van de retailsector, al in 2019 daalt terwijl de referentiegroepen, welke breder zijn dan de retailsector, pas in 2020 een daling in omzet vertonen. Daarbij is het bekend dat de retail eerder werd geraakt door de pandemie dan andere sectoren. Daarnaast is ook in de ontwikkeling van de investeringen in hardware en software het effect van de pandemie duidelijk aanwezig. Vrijwel alle groepen bedrijven hebben in 2020 aanzienlijk meer geïnvesteerd in hardware en software dan de jaren ervoor en erna. Door de COVID-19 pandemie moesten bedrijven noodgedwongen investeren in hardware en software om zo onder andere digitale commercie en digitale samenwerking mogelijk te maken.

### 4.3 Doeltreffendheid onderwijs

Naast de opbrengsten voor het mkb in Nederland hebben de digitale werkplaatsen ook toegevoegde waarde voor het onderwijs. Deze opbrengsten kunnen worden onderverdeeld in opbrengsten voor studenten, docenten en het onderwijssysteem in zijn geheel.

### 4.3.1 Studenten

In totaal zijn met de digitale werkplaatsen tot en met augustus 2023 10.344 studenten bereikt.<sup>39</sup> Uit de interviews met de digitale werkplaatsen en andere stakeholders is naar voren gekomen dat zij een aantal essentiële dingen leren bij de werkplaatsen die in een normaal lesprogramma onderbelicht blijven. Interviewrespondenten identificeren grofweg drie grote voordelen voor studenten: relevante praktijkervaring, soft skills en loopbaanoriëntatie.

Als eerste is er onder de interviewrespondenten consensus dat de digitale werkplaatsen een mogelijkheid bieden voor studenten om te leren en oefenen in beroepspraktijk. Deze uitkomst draagt direct bij aan de tweeledige doelstelling van de digitale werkplaatsen. Via de digitale werkplaatsen krijgen studenten de mogelijkheid om te werken aan echte praktijkopdrachten opdrachten te werken. Ook zonder de digitale werkplaatsen zijn dergelijke praktijkopdrachten mogelijk, maar vaak genoeg zijn dit ook voorbedachte casussen die minder goed aansluiten op de huidige vraagstukken in de markt.

Binnen het onderwijs wordt breed gedragen dat praktijkonderwijs erg belangrijk is voor de ontwikkeling van studenten. Zo kunnen studenten soft skills ontwikkelen die zij niet kunnen bemachtigen vanuit een klaslokaal. Door de digitale werkplaatsen komen er makkelijker en meer praktijkopdrachten binnen waar studenten als opdrachtnemer aan de slag kunnen gaan voor echte bedrijven waardoor ze o.a. leren hoe het is om jezelf op een professionele manier te presenteren en met een opdrachtgever te communiceren.

Het andere voordeel voor studenten is het effect van de digitale werkplaatsen op hun loopbaanoriëntatie. Door de praktijkopdrachten die de studenten voltooien krijgen zij inzicht in de typen bedrijven op de markt, de uitdagingen van deze bedrijven en het talent dat deze bedrijven zoeken. Dit geeft studenten meer inzicht in carrièremogelijkheden en de vaardigheden die hiervoor nodig zijn. Soms leiden te trajecten met bedrijven zelfs tot direct vervolgwerk voor studenten, waardoor studenten zich nog beter kunnen positioneren als toekomstig werkzoekende.

Alle respondenten geven aan dat de digitale werkplaatsen het aanbod van praktijkopdrachten verbetert. Een verbetering in de stroom van praktijkopdrachten gaat gepaard met de ontwikkeling van soft skills van studenten en loopbaanoriëntatie. De mate waarin het ontwikkelen van soft skills en loopbaanoriëntatie meerwaarde heeft is niet goed kwantitatief te onderbouwen, maar de meerwaarde wordt door betrokken onderwijsinstellingen niet betwist.

### 4.3.2 Docenten

Docenten krijgen door deelname aan de werkplaatsen ook meer inzicht in de behoeften van de markt en kunnen studenten daarvoor klaarstomen. Bij het begeleiden van studenten kunnen zij hun kennis en vaardigheden op peil houden. Daarnaast geven de digitale werkplaatsen docenten de kans om hun eigen professionele netwerk te onderhouden en verbreden. Bovendien kan deelname aan de digitale werkplaatsen zorgen voor een relatief stabiele stroom van praktijkopdrachten die docenten anders zelf zouden moeten regelen.

Aan de andere kant kan het voor docenten wel logistiek uitdagend zijn om de projecten te managen naast de drukke schema's die zij normaal gesproken vaak al hebben. Deelname aan een digitale werkplaats vraagt om meer afstemming en maatwerk dan het gebruik van

---

<sup>39</sup> Meting van augustus 2023, de meeste digitale werkplaatsen hebben sindsdien nog activiteiten uitgevoerd.

vaste vooraf gedefinieerde casussen. Niet alle docenten en onderwijsinstellingen zijn dan ook even positief over deze vorm van samenwerking met het bedrijfsleven.

### 4.3.3 Onderwijssysteem

Voor het onderwijssysteem worden verschillende voordelen benoemd. Allereerst bieden de digitale werkplaatsen betere toegang tot praktijkopdrachten. Het organiseren van relevante praktijkervaringen is immers een uitdaging. In totaal zijn 65 onderwijsinstellingen betrokken die gebruikmaken van de digitale werkplaatsen voor praktijkopdrachten.

Ten tweede zorgt de deelname aan digitale werkplaatsen voor meer inzicht in de vraagstukken die spelen in de markt. Met deze inzichten kunnen opleidingen het curriculum aanpassen zodat dit beter aansluit op de huidige en toekomstige behoeften op de arbeidsmarkt. Dit heeft positieve gevolgen voor de productiviteit van de gediplomeerden.

Tot slot zou deelname aan de digitale werkplaatsen bijdragen aan verbeterde samenwerking tussen verschillende onderwijsinstellingen en -instituten. Wanneer onderwijsinstellingen gezamenlijk betrokken zijn bij de matching van vraagstukken aan studenten, krijgen zij beter zicht op elkaars werkzaamheden. Bovendien wordt bij enkele werkplaatsen gepoogd om multilevel en multidisciplinaire samenwerking te organiseren. Dit blijft echter een uitdaging door verschillen in de onderwijsperiodes van diverse onderwijsinstellingen.

#### Overzicht

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de onderwijsopbrengsten van de digitale werkplaatsen.

Tabel 20. Overzicht opbrengsten onderwijs door deelname aan digitale werkplaatsen

	Traject met studenten	Workshop / Masterclass / Seminar	Totaal*
<b>Onderwijsopbrengsten</b>			
Aantal studenten			10.344
Aantal unieke onderwijsinstellingen			65
<b>Kwalitatieve onderwijsopbrengsten</b>			
Beter aansluiting op het mkb			
Loopbaanoriëntatie			
Betere samenwerking met andere onderwijsinstellingen en -instituten			
Toegang tot relevante praktijkopdrachten			
Ontwikkeling van softskills			
Professionalisering van docenten			
Beter aansluiting van curriculum op de arbeidsmarkt			

## 4.4 Conclusie doeltreffendheid

De digitale werkplaatsen hebben een tweeledige doelstelling. Enerzijds zijn de digitale werkplaatsen bedoeld om studenten te kunnen laten leren en oefenen in beroepspraktijk, rekening houdend met de toenemende digitalisering. Anderzijds kunnen de werkplaatsen een belangrijke bijdrage leveren aan de digitalisering van mkb-ondernemers, die nu nog onvoldoende kennis hebben van de mogelijkheden van digitalisering.

Tabel 21 geeft een overzicht van alle opbrengsten ten aanzien van digitalisering van het mkb en ten aanzien van het onderwijs. Op basis van het onderstaande kunnen we

concluderen dat **de digitale werkplaatsen een doeltreffend instrument zijn om studenten te laten leren en oefenen in de beroepspraktijk**. Dit omdat ruim 10.000 studenten van 65 unieke onderwijsinstellingen de mogelijkheid hebben gekregen om praktijkopdrachten uit te voeren die volgens gesprekspartners hebben geleid tot de ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden.

Wij concluderen bovendien dat **de digitale werkplaatsen doeltreffend zijn in het leveren van een bijdrage aan de digitalisering van het micro-mkb**. Op hoofdlijnen kan gesteld worden dat de werkplaatsen ruim 10.000 mkb'ers geholpen hebben bij digitalisering. 91% van de deelnemers geeft aan dat de digitale werkplaatsen minimaal één concreet resultaat hebben opgeleverd. Deze opbrengsten dragen (al dan niet in verschillende mate) bij aan de digitaliseringsreis van de ondernemers. Bovendien heeft 61% van de deelnemers aan trajecten met studenten en 66% van de deelnemers aan workshops, masterclasses of seminars een vervolgstap genomen in hun digitaliseringsreis. Dat de digitale werkplaatsen een bijdrage leveren aan digitalisering is dus duidelijk. De grootte van deze bijdrage is echter lastig te kwantificeren. Digitalisering is immers een transitie zonder eenduidig start- en eindpunt en kent geen eenvoudige prestatie-maten. Aangezien 94% van de deelnemers tevreden is (score 6-10) en 44% van de deelnemers zelfs zeer tevreden is (8-10) met het resultaat, is het aannemelijk dat de mkb-ondernemers zelf wel degelijk de meerwaarde inzien van de digitale werkplaatsen voor hun eigen digitaliseringsreis. Door de aard van de dienstverlening is het bovendien aannemelijk dat veel deelnemers geen of minder resultaten hadden bereikt in de afwezigheid van de digitale werkplaatsen.

Wel dient opgemerkt te worden dat [1] de digitale werkplaatsen met name doeltreffend zijn geweest in het ondersteunen van het micro-mkb met <5 werknemers en [2] dat circa de helft van de deelnemers zelfstandigen, verenigingen of stichtingen betreffen (zie 3.2.1).



Tabel 21. Overzicht van de opbrengsten van digitale werkplaatsen. Bron: monitoringsdata + interviews, bewerking Dialogic.

	Traject met studenten	Workshop / Masterclass / Seminar	Totaal*
<b>Deelnemers</b>	<b>2.764</b>	<b>8.801</b>	<b>11.565</b>
<b>Proces</b>			
Tevreden samenwerking met studenten	2.158	5.867	8.025
<b>Resultaten deelname</b>			
Tevreden over resultaat (6-10)	2.568	8.251	10.819
Zeer tevreden over resultaat (8-10)	1.487	3.623	5.110
Concreet stappenplan	1.962	4.401	6.362
Meer inzicht in kansen	1.692	6.601	8.292
Toegang tot kennis en vaardigheden	1.465	5.918	7.383
Kennis en vaardigheden ontwikkeld	1.285	5.311	6.596
Meer inzicht in kosten	1.076	3.338	4.414
Toegang tot data en/of software	941	3.642	4.583
Aantal bedrijven met één of meer resultaten	2.381	8.194	10.575
Aantal bedrijven zonder resultaat	383	607	990
<b>Vervolgstappen</b>			
Nieuwe producten/diensten ontwikkelen	482	1.272	1.755
Meer investeren	353	1.644	1.996
Gespecialiseerd bedrijf	344	901	1.246
Zelf experimenteren	235	742	977
Bij-/omscholing	203	543	746
Nieuwe medewerkers	170	636	806
Bedrijfsprocessen verbeterd	150	106	256
Nieuwe onderneming starten	24	265	289
<i>Anders, namelijk</i>	296	1.060	1.357
Aantal bedrijven met één of meer vervolgstappen	1.690	5.809	7.499
Aantal bedrijven zonder vervolgstap	1.074	2.992	4.066
<b>Onderwijsopbrengsten</b>			
Aantal studenten			10.344
Aantal unieke onderwijsinstellingen			65
<b>Kwalitatieve opbrengsten voor het mkb</b>			
Vraagarticulatie voor het nemen van vervolgstappen			
Vaardigheden voor opdrachtgeverschap			
Beter zicht op beschikbare externe kennis en expertise			
Toegang tot talent			
<b>Kwalitatieve onderwijsopbrengsten</b>			
Beter aansluiting op het mkb			
Loopbaanoriëntatie			
Betere samenwerking met andere onderwijsinstellingen en -instituten			
Toegang tot relevante praktijkopdrachten			
Ontwikkeling van softskills			
Professionalisering van docenten			
Betere aansluiting van curriculum op de arbeidsmarkt			

\* in de totaalaantallen wordt ervan uitgegaan dat er geen overlap bestaat tussen deelname aan de twee typen ondersteuning, waardoor de totaalaantallen vermoedelijk een (lichte) overschatting zullen zijn.

## 4.5 Verschillen tussen werkplaatsen

De digitale werkplaatsen zijn als één instrument het leven ingeroepen, maar inmiddels zijn er twintig werkplaatsen die ieder hun eigen draai geven aan het concept. In Paragraaf 2.2 beschrijven we de verschillen in de scope, afbakening, opzet en uitvoering van de werkplaatsen. Hoewel we concluderen dat de werkplaatsen als geheel doeltreffend zijn, is het mogelijk dat er onderlinge verschillen zijn in de doeltreffendheid als gevolg van de verschillende werkwijzen die zij hanteren. In deze paragraaf willen we deze verschillen uitdiepen.

Uit interviews blijkt dat met name verschillen in de scope en afbakening van de werkplaatsen de potentiële opbrengsten voor het mkb beïnvloeden. Dit omdat de scope en afbakening bepalend zijn voor de dienstverlening die de digitale werkplaatsen aanbieden. Uit de interviews blijkt dat een bredere **scope in het onderwijs** bijvoorbeeld enkele voordelen heeft:

- Hoe meer **niveaus** zijn aangesloten bij de werkplaats, hoe breder de methodologische expertise is waarvan het mkb gebruik kan maken. Zo hebben studenten van mbo-, hbo- en wo-opleidingen uiteenlopende vaardigheden die zij kunnen inzetten om het mkb te ondersteunen. Hbo- en wo-studenten zijn inzetbaar voor de meer strategische vraagstukken en adviezen, terwijl mbo-studenten juist relatief vaak aan de slag kunnen met prototypes en proofs of concept. Er kan zelfs sprake zijn van multilevel samenwerking en vervolgotrajecten, waarbij adviezen vanuit het hbo en wo worden uitgewerkt door mbo-studenten.
- Hoe meer **typen opleidingen** zijn aangesloten bij de werkplaats, hoe breder de inhoudelijke expertise is waarvan het mkb gebruik kan maken. Als een werkplaats samenwerkt met marketing-, communicatie-, ICT-, management-, en data-opleidingen, dan kan het mkb met vrijwel ieder digitaliseringsvraagstuk bij de werkplaats terecht. Een werkplaats kan er echter ook voor kiezen om te specialiseren in bepaalde digitaliseringsvraagstukken. In dat geval is een grote variatie aan opleidingstypen minder noodzakelijk is.

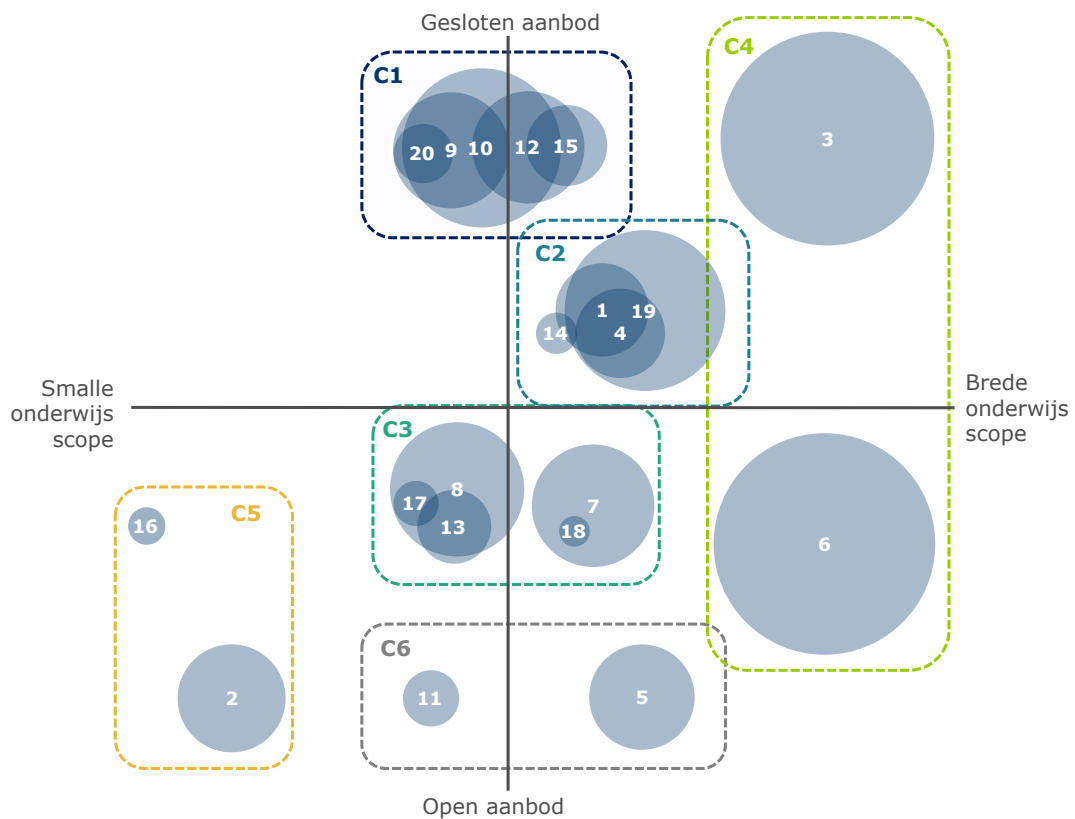
Een brede onderwijsscope vraagt echter wel om voldoende steun voor praktijkleren binnen het regionale onderwijs, evenals voldoende coördinatiecapaciteit om deze complexe samenwerking tot stand te brengen. Veel werkplaatsen hebben dan ook een kleinere scope binnen het onderwijs en werken slechts samen met één of enkele onderwijsinstellingen, niveaus en typen opleidingen. Een voordeel van kleinere samenwerkingen is dat er – door de beperktere coördinatiebehoefte – mogelijk meer ruimte is voor maatwerk ten voordele van het mkb.

Ook de **afbakening van het aanbod** zou leiden tot verschillende opbrengsten voor het mkb. Zo zien we op basis van de interviews enkele verschillen in de opbrengsten van werkplaatsen die een gesloten aanbod hebben en de werkplaatsen die een open aanbod hebben.

- Werkplaatsen met een **gesloten aanbod** hebben vaak een duidelijke waardepropositie voor het mkb. Het mkb kan direct zien met welke vraagstukken zij bij de digitale werkplaatsen terecht kunnen en wat een samenwerking met studenten hen oplevert. Een bijkomend voordeel is dat het vooraf gedefinieerde aanbod inspirerend kan werken. Zo kan het mkb inzicht krijgen in latente vraagstukken. Voor dit model om te werken is het wel noodzakelijk dat de werkplaats vooraf goed zicht heeft op de behoeften van het mkb, anders worden de meest dringende vraagstukken wellicht over het hoofd gezien. Een nadeel van een gesloten aanbod is dat er mogelijk minder ruimte is voor maatwerk wanneer een vraagstuk van een bedrijf niet binnen het vooraf gedefinieerde aanbod past.

- Werkplaatsen met een **open aanbod** kunnen in theorie meer maatwerk leveren en inspelen op de meest dringende behoeften van het mkb. Het mkb kan de werkplaats namelijk benaderen met een eigen digitaliseringsvraagstuk. Om het meest dringende vraagstuk te achterhalen is goede vraagarticulatie noodzakelijk. Dit vraagt om een uitgebreide intake en vraagt ook om een vorm van vertrouwen van de mkb'er dat deze geholpen kan worden in deze open setting. Ook moet het onderwijs open staan voor een meer flexibele invulling van praktijkopdrachten. In de praktijk blijkt het regelmatig een uitdaging om individuele vraagstukken vanuit het mkb goed te matchen met studenten, waardoor het mkb niet altijd geholpen kan worden.

Om te controleren of [1] de scope van het onderwijs en [2] de afbakening van het aanbod gerelateerd zijn aan de daadwerkelijke opbrengsten voor, en tevredenheid van het mkb, hebben we de digitale werkplaatsen top-down geclusterd op basis van deze dimensies. Figuur 23 geeft een overzicht van de scope, afbakening en het bereik van alle werkplaatsen. De verticale as geeft aan of een werkplaats een gesloten of open aanbod heeft als primair vetrekpunt.<sup>40</sup> De horizontale as toont de scope van het onderwijs dat betrokken is bij de werkplaats. Iedere werkplaats wordt weergegeven met een nummer in een cirkel waarvan de grootte een relatieve weergave is van het aantal bereikte mkb-ondernemingen. Een overzicht van de nummers en bijbehorende digitale werkplaatsen staat in Tabel 22. De geïdentificeerde clusters worden met verschillende kleuren stippellijnen omrand.



Figuur 23. Positionering van werkplaatsen naar onderwijsscope en afbakening aanbod. De grootte van de bolletjes geeft het aantal bereikte bedrijven weer.

<sup>40</sup> We spreken van een primair vetrekpunt omdat ook werkplaatsen met een voornamelijk gesloten aanbod ook ruimte kunnen bieden voor open vraagstukken.

Tabel 22: Overzicht digitale werkplaatsen

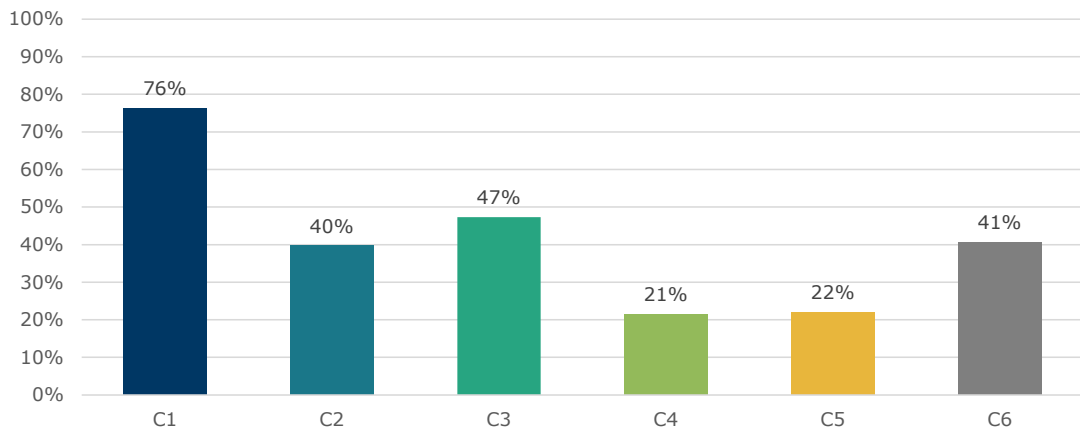
Nummer	Werkplaats
1	Digitale Werkplaats Arnhem Nijmegen
2	Digitale Werkplaats Noordoost Brabant
3	MKB Digital Workspace Noord Holland (MDW)
4	Digitale Werkplaats Twente
5	Brightlands Digitale Werkplaats MKB
6	Digitale Werkplaats Online Ondernemen Groningen (WOO)
7	Digilab Flevoland
8	Movedigi Zwolle
9	MKB Digiwerkplaats Haaglanden
10	Mijn Digitale Werkplaats Drechtsteden
11	Digilab Foodvalley
12	MKB Digiwerkplaats Rijnmond
13	Digitale Werkplaats Fryslân
14	Digitale Werkplaats Drenthe
15	Werkplaats Digitaal Ondernemen (WDO) Noord Holland Noord
16	Digilab Rivierenland (Tiel)
17	Digitale Werkplaats Utrecht
18	Digitale Werkplaats West Brabant
19	Digitale Werkplaats Midden- & Zuidoost-Brabant
20	Digitale Werkplaats Stedendriehoek

Op basis van Figuur 23 hebben we enkele clusters gedefinieerd die wij hieronder kort toelichten:

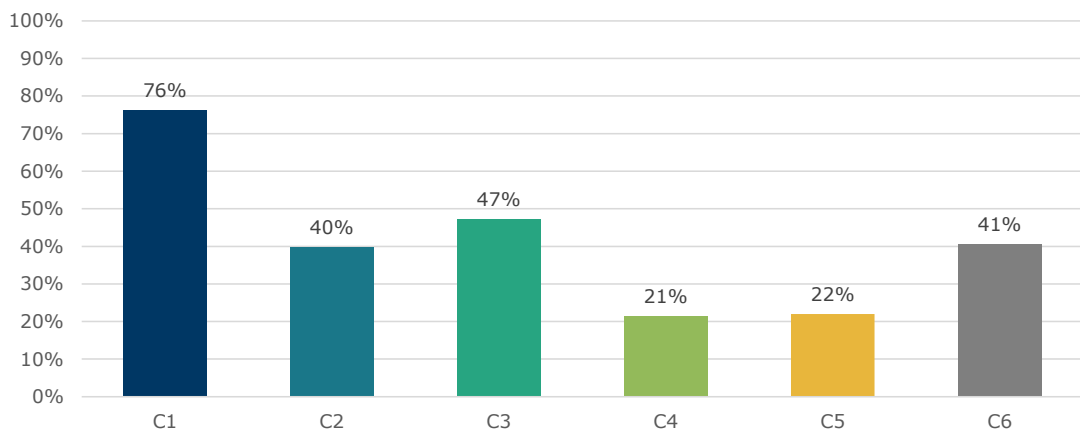
- **Cluster 1 (C1):** Dit zijn werkplaatsen met twee opleidingsniveaus en een redelijk divers palet aan opleidingstypen. Het aanbod van deze werkplaatsen is gesloten: de website van de werkplaats bevat een overzicht van beschikbare projecten (vaak inclusief een maatwerktraject). De doelstelling, het resultaat, de duur en zelfs de tijdsperiode waarin een project plaatsvindt zijn veelal vooraf gedefinieerd. De curricula waarbinnen deze projecten plaatsvinden staan vast.
- **Cluster 2 (C2):** Dit zijn werkplaatsen met drie opleidingsniveaus en een beperkt palet aan opleidingstypen óf met twee opleidingsniveaus en een zeer divers palet aan onderwijstypen. Deze werkplaatsen hebben een enigszins gesloten aanbod. Op de website worden voorbeeld opdrachten gepresenteerd met een doel en resultaat. De details over de duur, tijdsperiode en betrokken curricula worden niet vooral gespecificeerd.
- **Cluster 3 (C3):** Dit zijn werkplaatsen met twee opleidingsniveaus en een redelijk tot zeer divers palet aan opleidingstypen. Deze werkplaatsen hebben een enigszins open aanbod. Er zijn geen vooraf gedefinieerd opdrachten, maar wel duidelijke voorbeelden van vraagstukken die behandeld kunnen worden door de werkplaats.
- **Cluster 4 (C4):** Dit zijn werkplaatsen met drie opleidingsniveaus en een zeer divers palet aan opleidingstypen. Dit zijn tevens de grootste werkplaatsen in termen van bereikte mkb-ondernemingen.
- **Cluster 5 (C5):** Dit zijn werkplaatsen met slechts één opleidingsniveau. Deze werkplaatsen hebben een (enigszins) open aanbod. Mkb-ondernemingen kunnen deze werkplaatsen benaderen met open vraagstukken of (indien van toepassing) met voorbeeldvraagstukken zoals genoemd op de website.

**Cluster 6 (C6):** Dit zijn werkplaatsen met twee of drie opleidingsniveaus en een enigszins divers palet aan opleidingstypen. Kenmerkend voor deze werkplaatsen is dat ze een open aanbod hebben: mkb-ondernemingen kunnen deze werkplaatsen met ieder vraagstuk

benaderen. Er zijn enkel een paar overkoepelende thema's genoemd op de website.



Figuur 24 toont per cluster welk aandeel van de deelnemers aan trajecten met studenten een nul- of éénmeting heeft ingevuld. Cluster 4 en 5 hebben een lage respons, waardoor de resultaten minder betrouwbaar zijn.



Figuur 24. Percentage deelnemers aan trajecten met studenten dat een nul- of éénmeting heeft ingevuld per cluster ( $n = 1191$ ).

Allereerst blijkt uit de monitoringsinformatie dat de tevredenheid van deelnemers enigszins uiteenloopt tussen de clusters (zie Tabel 23). Met name bedrijven binnen cluster 1 en cluster 3 geven vaker aan ontevreden te zijn met de resultaten van die de digitale werkplaatsen hebben opgeleverd. Binnen cluster 1 is het percentage deelnemers dat ontevreden is ongeveer evenredig verdeeld over alle werkplaatsen binnen dit cluster: er zijn geen werkplaatsen die significant beter of slechter scoren op de tevredenheid van deelnemers. Mogelijk betekent dit dat deelnemers minder tevreden zijn met resultaten die voortkomen uit een gesloten aanbod, bijvoorbeeld omdat zij minder maatwerk ontvangen. Bij cluster 3 zijn de ontevreden deelnemers geconcentreerd bij een paar werkplaatsen, waardoor de score op tevredenheid weinig zegt over het cluster als geheel.

Tabel 23. Gemiddeld cijfer voor tevredenheid en percentage onvoldoende per cluster ( $n = 614$ ).

	Gemiddeld cijfer voor tevredenheid	Percentage onvoldoende (Cijfer <6)
Cluster 1	6,6	18%
Cluster 2	7,4	10%
Cluster 3	6,9	19%
Cluster 4	7,4	2%
Cluster 5	8,0	0%
Cluster 6	7,7	0%

Deelnemers aan werkplaatsen in cluster 5 en 6 zijn gemiddeld het meest tevreden met de resultaten die de werkplaatsen hebben opgeleverd. Er zijn dan ook geen respondenten die een onvoldoende score op tevredenheid. Deze resultaten onderbouwen de eerdere constatering dat maatwerk wellicht leidt tot meer tevredenheid over de opgeleverde resultaten. Dit is echter lastig hard te maken aangezien cluster 5 slechts een respons heeft van 22%.

Opvallend is dat de werkplaatsen met een hoger percentage ontevreden deelnemers een hogere net promotor score (NPS) hebben, ofwel er zijn meer bedrijven die de digitale werkplaats zouden aanraden. Hoewel veel bedrijven in cluster 1, 2 en 3 aangeven dat zij de digitale werkplaats niet zouden aanbevelen (ook wel critici genoemd in de NPS), zijn er nog meer deelnemers die de digitale werkplaats juist zouden aanraden (ook wel promoters genoemd in de NPS). De meningen/ervaringen van de deelnemers aan deze werkplaatsen lopen dus uiteen. Hetzelfde geldt voor cluster 4, hoewel deze een net promotor score heeft van nul.

Tabel 24. Net promotor score per cluster (n = 619).

	Critici (nul-6)	Neutrals (7-8)	Promoters (9-10)	Net Promoter Score
Cluster 1	27%	45%	29%	2
Cluster 2	20%	48%	32%	12
Cluster 3	18%	58%	24%	7
Cluster 4	31%	38%	31%	0
Cluster 5	0%	43%	57%	57
Cluster 6	7%	87%	7%	0

Ook cluster 6 heeft een net promotor score van nul. Hier geldt echter dat 87% van de respondenten volgens de net promotor score een neutrale houding heeft ten opzichte van de werkplaatsen. Slechts een klein deel van de respondenten zou deelname aan de werkplaats niet of juist sterk aanbevelen. Tot slot heeft cluster 5 de hoogste net promotor score, hoewel deze een onbetrouwbaar beeld geeft door de lage respons (n = 7).

Figuur 25 laat per cluster zien welk aandeel van de deelnemers bepaalde resultaten heeft behaald uit hun deelname aan de digitale werkplaats. Deze opbrengsten verklaren mogelijk de verschillen in de tevredenheid en de net promotor score van diverse clusters. Voor deze figuur geldt wederom dat de respons voor cluster 5 te laag is (n = 7), waardoor deze niet wordt meegenomen in de analyse.

In paragraaf 4.2 werd al duidelijk dat de tevredenheid van de deelnemers samenhangt met de oplevering van een concreet advies, stappenplan of product en met de tevredenheid over de samenwerking met studenten. Respondenten uit cluster 1 geven het minst vaak aan een concreet advies, stappenplan of product te hebben ontvangen of tevreden te zijn over de samenwerking met studenten. Dit verklaart mogelijk waarom de bedrijven in dit cluster gemiddeld het minst tevreden zijn over de resultaten die de werkplaatsen hebben opgeleverd. Voor de andere clusters lijkt tevredenheid ook samen te hangen met de oplevering van een concreet advies, stappenplan of product en met de tevredenheid over de samenwerking.

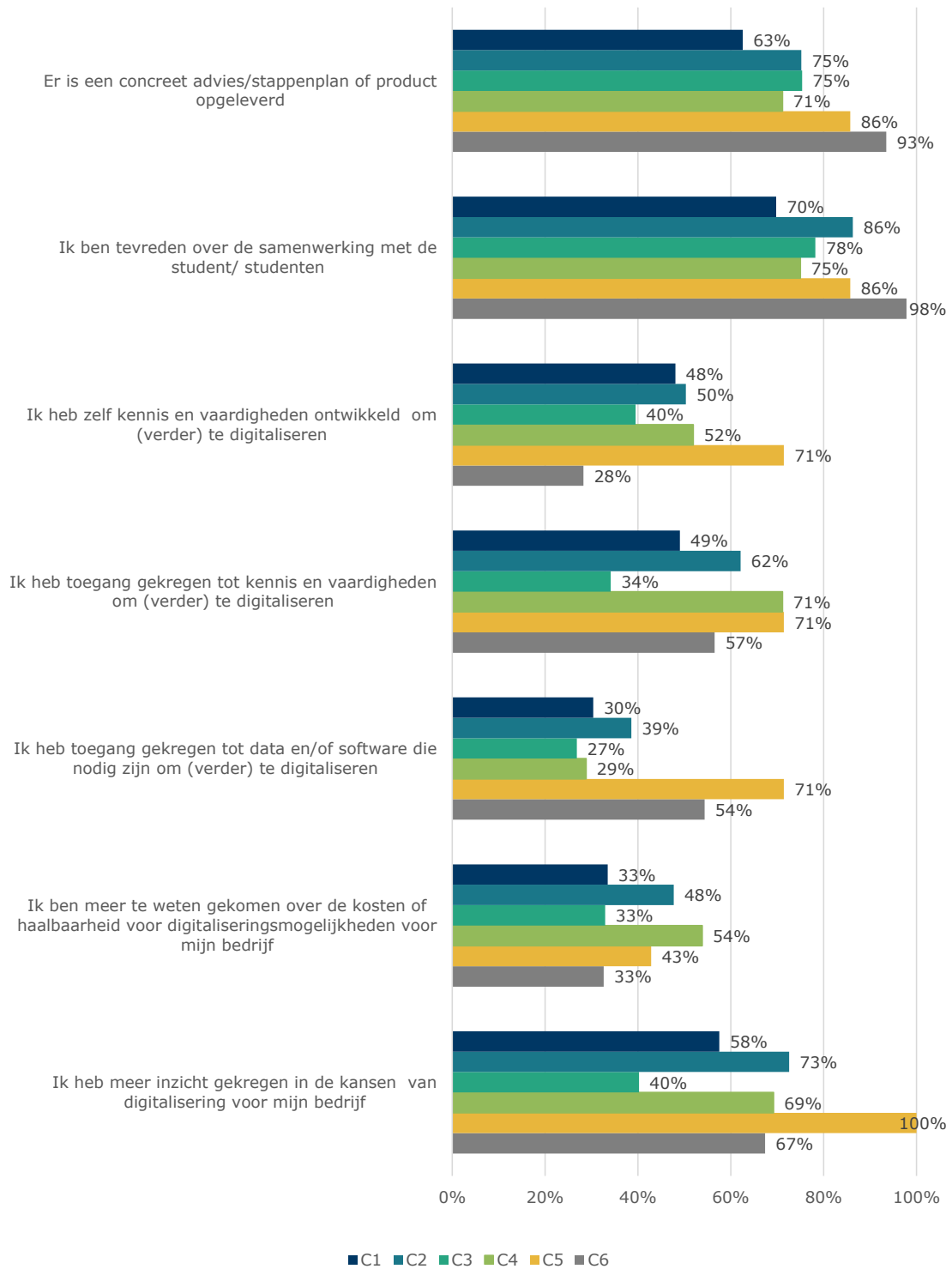
Opvallend is dat de respondenten binnen cluster 6 het minst vaak aangeven zelf kennis en vaardigheden te hebben ontwikkeld om (verder) te digitaliseren (28%). Deelnemers aan deze werkplaatsen geven vaker aan dat ze toegang hebben gekregen tot kennis en vaardigheden om (verder) te digitaliseren (57%). Wellicht betekent dit dat de deelnemers aan deze werkplaatsen meer ontlast worden door de studenten en het opgeleverde resultaat. Respondenten in cluster 1 en 3 hebben geven ook relatief minder vaak aan zelf kennis en vaardigheden te hebben ontwikkeld (respectievelijk 48% en 40%) of dat ze hier toegang tot hebben gekregen (respectievelijk 49% en 43%). Voor beide clusters geldt echter dat er verschillen zichtbaar zijn tussen de werkplaatsen binnen de clusters, waardoor de cijfers weinig zeggen over het cluster als geheel.

De meeste respondenten geven aan geen toegang te hebben gekregen tot data of software die zij nodig hebben om (verder) te digitaliseren. Er is echter veel onderscheid zichtbaar tussen de werkplaatsen binnen deze clusters. Er zijn immers enkele werkplaatsen die zijn gespecialiseerd in datavraagstukken. Deelnemers aan deze werkplaatsen geven wel vaak aan toegang te hebben gekregen tot data en/of software. Ook voor de bijdrage van werkplaatsen aan inzicht in de kansen, kosten en haalbaarheid van digitalisering geldt dat er binnen de clusters zelf grote verschillen waarneembaar zijn.

Tabel 25 laat zien hoeveel resultaten deelname aan een werkplaats het mkb gemiddeld oplevert. Wederom lijkt de tevredenheid samen te hangen met het aantal resultaten dat een cluster gemiddeld oplevert.

Tabel 25. Gemiddeld aantal opgeleverde resultaten per cluster (n = 623).

	Gemiddeld aantal opgeleverde resultaten
<b>Cluster 1</b>	2,8
<b>Cluster 2</b>	3,5
<b>Cluster 3</b>	2,4
<b>Cluster 4</b>	3,4
<b>Cluster 5</b>	4,4
<b>Cluster 6</b>	3,3



*Figuur 25. Percentage deelnemers per cluster dat het (zeer) eens is met stellingen over opgeleverde resultaten (n = 599).*

Tabel 26 toont tot slot het aantal vervolgstappen dat het mkb gemiddeld neemt per cluster, evenals het percentage van deze bedrijven dat minimaal één vervolgstap neemt. Er lijken geen duidelijke overeenkomsten te zijn tussen het gemiddeld aantal vervolgstappen en de tevredenheid, noch de opgeleverde resultaten.



Tabel 26. Gemiddeld aantal vervolgstappen en percentage mkb met minimaal één vervolgstap (n = 623).

	Gemiddeld aantal vervolgstappen	Percentage met min. 1 vervolgstap
<b>Cluster 1</b>	0,7	56%
<b>Cluster 2</b>	0,9	63%
<b>Cluster 3</b>	0,9	68%
<b>Cluster 4</b>	1,5	75%
<b>Cluster 5</b>	0,4	29%
<b>Cluster 6</b>	0,7	59%

De analyse op het niveau van clusters bevestigt eerdere bevindingen over de samenhang tussen (1) de oplevering van een concreet advies, stappenplan of product, (2) de tevredenheid over de samenwerking met studenten en (3) de tevredenheid over de resultaten. Het is op basis van de bovenstaande analyse niet met zekerheid vast te stellen dat verschillen op deze uitkomstindicatoren veroorzaakt worden door verschillen in de scope en afbakening van de werkplaatsen. Het lijkt er echter op dat deelnemers aan werkplaatsen met een open aanbod gemiddeld vaker tevreden zijn dan deelnemers aan werkplaatsen met een gesloten aanbod.

## 5 Doelmatigheid

### Samenvatting H5 – Doelmatigheid

Doelmatigheid is gedefinieerd als "de verhouding tussen kosten en beleidsprestaties en de verhouding tussen de kosten en de beleidseffecten". Het gaat daarmee om een beoordeling van de baten in relatie tot de kosten van het beleidsinstrument.

**De totale kosten van de werkplaatsen in de periode 2019-2023 bedragen 21,9 miljoen euro** (5.1). Deze kosten zijn onderverdeeld in drie componenten:

1. de uitvoeringskosten voor de digitale werkplaatsen: circa 15,1 miljoen euro, waarvan 7,28 miljoen euro is gesubsidieerd door EZK.
2. de uitvoeringskosten voor EZK, RVO en PTvT: circa 2,3 miljoen euro
3. de administratieve lasten voor deelnemers: circa 4,5 miljoen euro

De opbrengsten voor zowel het mkb als het onderwijs zijn in hoofdstuk 4 aan de orde gekomen. In termen van de verhouding tussen kosten en opbrengsten kunnen we concluderen dat het in de afgelopen jaren €1.000-€8.000 euro per mkb'er kostte om deze te helpen, afhankelijk van het scenario waarmee gerekend wordt (5.2). Daar komt bij dat voor dit bedrag gemiddeld óók een student geholpen werd. De activiteiten zijn inmiddels vrijwel overal goed ingebed in het (reguliere) onderwijs, de intakes zijn geregeld en men heeft meer zicht op realistische verwachtingen voor het mkb én het onderwijs. Dat betekent simpelweg dat de digitale werkplaatsen doelmatiger zijn dan in het begin van het traject. **Naar schatting kost het nu €500-€2.000 per bediende mkb én student.** Anno 2024 lijkt het goed mogelijk om met een jaarlijkse begroting van €75.000-€150.000 een individuele werkplaats operationeel te houden.

Wij concluderen dat de **digitale werkplaatsen een doelmatig instrument zijn voor het micro-mkb dat nog niet zo ver is op het gebied van digitalisering (5.3)**. Voor groter mkb en partijen die digitaal verder gevorderd zijn, is ander instrumentarium naar ons oordeel beter geschikt.

Op basis van de interviews met werkplaatsen kunnen we constateren dat de werkwijzen en de inbedding van de werkplaats in het bredere ecosysteem ook belangrijk zijn voor de doelmatigheid, hoewel er geen eenduidige blauwprint is om doelmatiger te werken (5.4). Ter illustratie: het betrekken van meerdere onderwijsinstellingen en opleidingen kán tot schaalvoordelen leiden wanneer alle processen soepel ingeregeld zijn, maar kan juist ook tot relatief meer coördinatiekosten en moeilijke samenwerking leiden.

In dit hoofdstuk gaan we in op de doelmatigheid van de digitale werkplaatsen. Doelmatigheid is gedefinieerd als "de verhouding tussen kosten en beleidsprestaties en de verhouding tussen de kosten en de beleidseffecten".<sup>41</sup> Het gaat daarmee om een beoordeling van de baten in relatie tot de kosten van het beleidsinstrument.

In het voorgaande hoofdstuk m.b.t. de doeltreffendheid zijn de baten van de digitale werkplaatsen beschreven. Om een oordeel te vellen over de doelmatigheid is derhalve ook nog

---

<sup>41</sup> Bron: <https://www.toolboxbeleidsevaluaties.nl/documenten/vragen-en-antwoorden/q6-is-de-verhouding-tussen-kosten-en-beleidseffecten-optimaal-ex-post-enkelvoudig>

inzicht vereist in de kosten. Deze kosten worden in 5.1 beschreven. Vervolgens wordt de doelmatigheid in 5.2 beschreven. Tot slot gaan we in 5.3 in op verschillen in doelmatigheid *tussen* werkplaatsen.

## 5.1 Kosten

De kosten van de digitale werkplaatsen kunnen opgesplitst worden in een drietal categorieën, te weten [1] de uitvoeringskosten van de digitale werkplaatsen zelf, welke gefinancierd zijn door de subsidie van EZK en de cofinanciering van partners, [2] de uitvoeringskosten van EZK+RVO en Platform Talent voor Technologie om respectievelijk de subsidieregeling uit te kunnen voeren en de digitale werkplaatsen (in wording) te ondersteunen, en [3] de 'administratieve lasten' van deelnemend mkb c.q. de tijd/middelen die het mkb kwijt is om deel te kunnen nemen.

### 5.1.1 Uitvoeringskosten digitale werkplaatsen

Volgens de administratieve gegevens heeft EZK in totaal 7,28 miljoen euro subsidie verstrekt aan 19 digitale werkplaatsen. Daarnaast diende er een (minimale) cofinanciering van dit bedrag plaats te vinden door andere partners. Op basis van de beschikbare administratieve gegevens is er sprake van 7,8 miljoen euro cofinanciering.<sup>42</sup> Op het totale bedrag is circa 48% gefinancierd door EZK, 26% door de provincies, 10% door (een aantal) gemeenten, 10% door onderwijsinstellingen en 5% door de Rabobank.

Er zijn verschillen in hoe werkplaatsen hun cofinanciering hebben geregeld en van hoeveel cofinanciering sprake is. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat het lastig is gebleken om de (in-kind) cofinanciering accuraat in beeld te brengen. Deze inbreng wordt niet altijd nader gespecificeerd, en het blijkt regelmatig ambigu te zijn welke inbreng van het onderwijs als cofinanciering gezien moet worden. Ter illustratie: de begeleidingsuren van docenten bij opdrachten voor de werkplaats worden door sommigen gezien als cofinanciering van het onderwijs, terwijl anderen aangeven dat "de studenten toch al begeleid moesten worden bij praktijkopdrachten" waardoor het niet als in-kind bijdrage gezien moet worden. De moeilijkheid zit hem in het vaststellen van een reëel nul-scenario ("wat had men gedaan als de digitale werkplaatsen niet bestaan hadden") en wat exact toe te schrijven is aan de digitale werkplaatsen.

Ondanks de kanttekeningen m.b.t. het classificeren van cofinanciering hanteren wij de 7,8 miljoen euro vanuit de administratie, waardoor het **totaal aan uitvoeringskosten van de digitale werkplaatsen inclusief EZK-subsidie 15,12 miljoen euro** bedraagt.

### 5.1.2 Uitvoeringskosten EZK, RVO en PTvT

Om de subsidieregeling voor de digitale werkplaatsen te realiseren (EZK en RVO) en de werkplaatsen te ondersteunen bij de opzet en ontwikkeling (primair Platform Talent voor Technologie) zijn ook middelen benodigd geweest.

#### **EZK**

Sinds de start van (de ontwikkeling van) het instrument, ongeveer begin 2019, heeft EZK circa 0,4-0,5 fte ingezet op het instrument. Uitgaande van een fte van 36 uur per week, 220

---

<sup>42</sup> Bron: projectplannen van de digitale werkplaatsen.

werkdagen, een uurtarief van €80<sup>43</sup>, en een periode van 5 jaar komt dit overeen met **€253.440 tot €316.800, of €285.120** als we het gemiddelde hiervan aanhouden.<sup>44</sup>

### RVO

De regeling is in 2020 opengesteld en de beheerperiode is voor RVO derhalve 2020 tot heden. Per jaar houdt RVO de kosten bij.

Tabel 27 Uitvoeringskosten RVO. Bron: RVO

Jaar	Uitvoeringskosten RVO
2020	€90.000
2021	€62.000
2022	€30.000
2023	€45.000
<b>Totaal</b>	<b>€227.000</b>

Deze **uitvoeringskosten van €227.000** hebben betrekking op de totale uitvoering, dus de uren van RVO-medewerkers, de kosten voor vergoedingen van commissieleden, zaalhuur etc. Volgens RVO neemt het beheer van lopende werkplaatsen relatief veel tijd in beslag. Dit komt vooral doordat veel werkplaatsen wijzigings- en verlengverzoeken aanvragen. Elke werkplaats heeft verlenging van de looptijd aangevraagd.

### Platform Talent voor Technologie (PTvT)

In 2018 is PTvT begonnen met de voorbereidingen voor de werkplaatsen, en ook in alle opvolgende jaren heeft PTvT ondersteuning geboden. Deze ondersteuning zat onder meer in het helpen opzetten van de werkplaatsen en de subsidieaanvragen, het (door)ontwikkelen van de werkplaatsen en het faciliteren van kennisuitwisseling tussen regio's.

De uitvoeringskosten voor PTvT zijn als volgt over de jaren verdeeld:

Tabel 28 Uitvoeringskosten PTvT. Bron: PTvT

Jaar	Uitvoeringskosten PTvT
2018	€50.000
2019	€350.000
2020	€370.000
2021	€370.000
2022	€340.000
2023	€260.000
<b>Totaal</b>	<b>€1.740.000</b>

<sup>43</sup> Zie 'Artikel 3.24.3a. Uurtarief' op <https://wetten.overheid.nl/BWBR0035474/2024-01-16>

<sup>44</sup>  $(0,4 \cdot 220 \cdot 7,2 \cdot €80 \cdot 5)$  tot  $(0,5 \cdot 220 \cdot 7,2 \cdot €80 \cdot 5)$

Voor het jaar 2024 is nog €200.000 begroot, maar voor de doelmatigheid kijken we naar de periode t/m 2023.

### **Totale uitvoeringskosten EZK, RVO en PTvT**

De totale **uitvoeringskosten van EZK, RVO en PTvT bedragen €2.252.120** (€285.120 + €227.000 + €1.740.000).

#### **5.1.3 Administratieve lasten**

De administratieve lasten zijn de kosten die het mkb maakt om deel te kunnen nemen aan de activiteiten van de digitale werkplaatsen. De twee voornaamste activiteiten zijn [1] workshops/masterclasses/seminars en [2] trajecten met studenten.

##### **[1] Workshops/masterclasses/seminars**

Dit activiteitstype verschilt in termen van hoeveel tijd het voor mkb in beslag neemt. Soms is het een online webinar van een uur, een sessie van enkele uren of een dagdeel, of soms is het een dag-event. Daarbij is er vaak enige voorbereidingstijd nodig, bijvoorbeeld in de vorm van het contact dat leidt tot deelname aan de workshop of het bekijken van de website. Daarnaast kan er sprake zijn van tijdsinvestering na afloop.

Op basis van de interviews is onze inschatting dat deze activiteiten vaak 1-8 uur tijdsinvestering van een mkb'er vragen, met een reële puntschatting van gemiddeld 4 uur. Uitgaande van 8.801 deelnames, kosten per uur van €50 en een gemiddelde investering van 4 uur komt dat uit op administratieve lasten van €1.760.200 voor de workshops/masterclasses/seminars.

##### **[2] Trajecten met studenten**

Ook hier geldt dat er een variëteit bestaat in de tijdsinvestering die het vraagt van een mkb'er om deel te nemen. Sommige trajecten vinden plaats in enkele weken, andere trajecten gebruiken een heel semester. De benodigde begeleidingstijd daarbij verschilt ook, naast eventuele aanvullende tijd die een mkb'er zelf in het traject wil investeren.

Op basis van de gevoerde interviews lijkt een typische bandbreedte van 10-40 uur reëel, waarbij we uitgaan van een gemiddelde tijdsinvestering van 20 uur. Uitgaande van deze 20 uur per deelname, 2.764 deelnames en kosten per uur van €50 komt dat uit op administratieve lasten van €2.764.000 voor de trajecten met studenten.

##### **Totaal administratieve lasten**

De schatting van de **totale administratieve lasten komt daarmee uit op €4.524.600.**

## 5.2 Kosten versus baten

Op basis van de bevindingen over de doeltreffendheid en de kosten van de digitale werkplaatsen kunnen deze twee aan elkaar gerelateerd worden. Het overzicht van opbrengsten en kosten wordt gepresenteerd in Figuur 26.

### Baten

	Traject met studenten	Workshop / Masterclass / Seminar	Totaal*
<b>Deelnemers</b>	<b>2.764</b>	<b>8.801</b>	<b>11.565</b>

<b>Proces</b>			
Tevreden samenwerking met studenten	2.158	5.867	8.025

<b>Resultaten deelname</b>			
Tevreden over resultaat (6-10)	2.568	8.251	10.819
Zeer tevreden over resultaat (8-10)	1.487	3.623	5.110
Concreet stappenplan	1.962	4.401	6.362
Meer inzicht in kansen	1.692	6.601	8.292
Toegang tot kennis en vaardigheden	1.465	5.918	7.383
Kennis en vaardigheden ontwikkeld	1.285	5.311	6.596
Meer inzicht in kosten	1.076	3.338	4.414
Toegang tot data en/of software	941	3.642	4.583
Aantal bedrijven met één of meer resultaten	2.381	8.194	10.575
Aantal bedrijven zonder resultaat	383	607	990

<b>Vervolgstappen</b>			
Nieuwe producten/diensten ontwikkelen	482	1.272	1.755
Meer investeren	353	1.644	1.996
Gespecialiseerd bedrijf	344	901	1.246
Zelf experimenteren	235	742	977
Bij-/omscholing	203	543	746
Nieuwe medewerkers	170	636	806
Bedrijfsprocessen verbeterd	150	106	256
Nieuwe onderneming starten	24	265	289
Anders, namelijk	296	1.060	1.357
Aantal bedrijven met één of meer vervolgstappen	1.690	5.809	7.499
Aantal bedrijven zonder vervolgstap	1.074	2.992	4.066

<b>Onderwijsopbrengsten</b>	
Aantal studenten	10.344
Aantal unieke onderwijsinstellingen	65

<b>Kwalitatieve opbrengsten voor het mkb</b>	
Vraagarticulatie voor het nemen van vervolgstappen	
Vaardigheden voor opdrachtgeverschap	
Beter zicht op beschikbare externe kennis en expertise	
Toegang tot talent	

<b>Kwalitatieve onderwijsopbrengsten</b>	
Beter aansluiting op het mkb	
Loopbaanoriëntatie	
Betere samenwerking met andere onderwijsinstellingen en -instituten	
Toegang tot relevante praktijkopdrachten	
Ontwikkeling van softskills	
Professionalisering van docenten	
Betere aansluiting van curriculum op de arbeidsmarkt	

### Kosten

	Kosten (M€)
<b>Totale kosten</b>	<b>21,90</b>

<b>Uitvoeringskosten digitale werkplaatsen</b>	
Digitale werkplaatsen	15,12
- waarvan subsidie EZK	7,28

<b>Uitvoeringskosten EZK, RVO, PTvT</b>	
EZK	0,29
RVO	0,23
PTvT	1,74

<b>Administratieve lasten</b>	
Workshops/masterclasses/seminars	1,76
Trajecten met studenten	2,76

Op hoofdlijnen kan gesteld worden dat de werkplaatsen circa 10.500 mkb'ers geholpen hebben bij digitalisering, in de eerste plaats door meer inzicht te bieden in de kansen van digitalisering en toegang te geven tot kennis en vaardigheden. Van deze bedrijven hebben circa 7.500 bedrijven een vervolgstap genomen naar aanleiding van deelname; het ging relatief vaak om meer investeren in digitalisering, het ontwikkelen van nieuwe producten/diensten of het inschakelen van een gespecialiseerd bedrijf. Voor circa 10.000 studenten hebben de werkplaatsen kansen geboden om aan de slag te gaan met een vraagstuk van het mkb uit de praktijk. De werkplaatsen hebben daarbij een infrastructuur/netwerk gecreëerd waarmee vragen van het mkb gekoppeld kunnen worden aan opleidingen en studenten die hiermee aan de slag kunnen gaan. Daarnaast lijkt er sprake van 'neveneffecten', zoals verbeterde samenwerking tussen een aantal onderwijsinstellingen en onderwijstypen (mbo, hbo, wo) en binding tussen studenten en het mkb in de regio, hoewel de omvang van deze neveneffecten niet kwantitatief vast te stellen zijn. Tegenover deze baten staan kosten van 21,9 miljoen euro over de periode 2019-2023, waarbij de regeling open is gegaan in 2020.

De digitale werkplaatsen kennen zoals eerder benoemd een dubbel belang: een belang voor het onderwijs en een belang voor het bedrijfsleven. Kijken we enkel naar het belang voor het bedrijfsleven, dan kunnen we de gemaakte kosten per mkb'er uitrekenen. Om deze ratio uit te rekenen kunnen we verschillende scenario's hanteren o.b.v. de volgende parameters:

- *Scope*: gaan we uit van al het bediende mkb of rekenen we enkel met de (intensievere) studententrajecten.
- *Gemaakte kosten*: gaan we uit van de volledige begrote (minimale) projectkosten of rekenen we met een deel hiervan, omdat de werkplaatsen hun begroting nog niet volledig weggezet hebben.
- *Uitvoeringskosten EZK/RVO/PTvT*: rekenen we inclusief of exclusief de uitvoeringskosten vanuit EZK, RVO en PTvT.
- *Administratieve lasten*: rekenen we inclusief of exclusief de administratieve lasten die deelnemers zelf maken.

Op basis van deze parameters komen wij tot de volgende 16 scenario's:

*Figuur 26 Overzicht baten en kosten van de digitale werkplaatsen in de periode 2019-2023*

Tabel 29 Kosten per bediende deelnemer; 16 scenario's

#	Scope	Gemaakte kosten	Uitvoeringskosten EZK/RVO/PTvT	Administratieve lasten	Kosten per mkb
1	Studententrajecten + workshops	75% minimale projectkosten	Inclusief	Inclusief	€ 1.566,47
2	Studententrajecten + workshops	100% minimale projectkosten	Inclusief	Inclusief	€ 1.893,32
3	Studententrajecten	75% minimale projectkosten	Inclusief	Inclusief	€ 6.554,34
4	Studententrajecten	100% minimale projectkosten	Inclusief	Inclusief	€ 7.921,92
5	Studententrajecten + workshops	75% minimale projectkosten	Exclusief	Inclusief	€ 1.371,74
6	Studententrajecten + workshops	100% minimale projectkosten	Exclusief	Inclusief	€ 1.698,59
7	Studententrajecten	75% minimale projectkosten	Exclusief	Inclusief	€ 5.739,58
8	Studententrajecten	100% minimale projectkosten	Exclusief	Inclusief	€ 7.107,16
9	Studententrajecten + workshops	75% minimale projectkosten	Inclusief	Exclusief	€ 1.175,27
10	Studententrajecten + workshops	100% minimale projectkosten	Inclusief	Exclusief	€ 1.502,12
11	Studententrajecten	75% minimale projectkosten	Inclusief	Exclusief	€ 4.917,51
12	Studententrajecten	100% minimale projectkosten	Inclusief	Exclusief	€ 6.285,09
13	Studententrajecten + workshops	75% minimale projectkosten	Exclusief	Exclusief	€ 980,54
14	Studententrajecten + workshops	100% minimale projectkosten	Exclusief	Exclusief	€ 1.307,39
15	Studententrajecten	75% minimale projectkosten	Exclusief	Exclusief	€ 4.102,75
16	Studententrajecten	100% minimale projectkosten	Exclusief	Exclusief	€ 5.470,33

Afhankelijk van de gekozen berekeningsmethode komen we op een bandbreedte van **€980,54 - €7.921,92 per deelnemer**. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat hierbij de opstart- en ontwikkelingskosten van de digitale werkplaatsen worden meegenomen. Inmiddels zijn de (meeste) digitale werkplaatsen al een flinke tijd bezig, zijn processen beter ingeregeld, is de werkplaats doorgaans beter binnen het ecosysteem ingebed en wordt er efficiënter gewerkt. Uit gesprekken met betrokkenen blijkt dat het anno 2024 reëel moet zijn om met een ordegrrootte van een jaarlijkse begroting van €75.000-€150.000 een werkplaats goed draaiende te houden, waarbij het exacte bedrag uiteraard ook afhankelijk is van de reikwijdte van de inspanningen en activiteiten van de werkplaatsen. Wanneer we rekenen met een dergelijke ordegrrootte van benodigd budget voor de toekomst, en uitgaan van 75 studententrajecten en 200 mkb bereikt met workshops, komen we tot de volgende schatting:

Tabel 30 Schatting kosten per mkb o.b.v. jaarlijkse operationele kosten

Operationele kosten (jaarlijks)	Scope	Kosten per mkb
€ 75.000	Studententrajecten (75)	€ 1.000,00
€ 150.000	Studententrajecten (75)	€ 2.000,00
€ 75.000	Studententrajecten (75) + workshops (200)	€ 273
€ 150.000	Studententrajecten (75) + workshops (200)	€ 545

Afhankelijk van het scenario waar men mee wil rekenen is een ordegrrootte van €1.000 per mkb reëel.

### 5.3 Conclusie doelmatigheid

Om een oordeel over de doelmatigheid te vellen dienen we te bepalen of er relatief veel baten worden gegenereerd gegeven de kosten. De opbrengsten van de werkplaatsen zijn niet eenvoudig naar euro's om te rekenen om eerder genoemde redenen. Daarbij zijn er ook nog eens niet-financiële argumenten om het mkb al dan niet te helpen bij digitalisering. Het helpen van mkb'ers bij het zetten van de volgende stappen in digitalisering kent derhalve een andere 'eenheid' dan euro's, terwijl de kostenkant wél in euro's beschreven kan worden. Het oordeel is hiermee inherent subjectief (en politiek) van aard, omdat het 'wegen' van de opbrengsten mede afhangt van persoonlijke en politieke zienswijzen. Tot slot is het ook relevant om te reflecteren op de vraag of er alternatieve aanpakken zouden zijn die naar verwachting (veel) doelmatiger zouden zijn.



Met deze kanttekeningen in het achterhoofd concluderen wij dat **de digitale werkplaatsen een doelmatig instrument zijn voor het micro-mkb dat nog niet zo ver is op het gebied van digitalisering**. De kosten per mkb'er zijn relatief beperkt ten opzichte van de opbrengsten voor deze doelgroep. Op basis van de geschatte huidige operationele kosten is kost het circa €1.000 per mkb'er, waarbij het goed denkbaar is dat deze kosten bij efficiënte werkplaatsen lager kunnen uitvallen. De activiteiten zijn inmiddels vrijwel overal goed ingebed in het (reguliere) onderwijs, de intakes zijn geregeld en men heeft meer zicht op realistische verwachtingen voor het mkb én het onderwijs. Dat betekent simpelweg dat de digitale werkplaatsen doelmatiger zijn dan in het begin van het traject. Nogmaals merken we hier wel op dat technisch gezien de helft van de geholpen organisaties minder dan twee werknemers heeft en dat circa 10% van de deelnemers een rechtsvorm heeft dat geen bedrijf representeert zoals een stichting of een vereniging.

Naast de opbrengsten voor het mkb worden voor de genoemde kosten ook de onderwijsopbrengsten gerealiseerd, waarbij de relevante praktijkervaring en bijbehorende leeropbrengsten voor studenten de meest prominente is. De werkplaatsen representeren niet enkel een fysieke of digitale plek waar studenten en mkb samenwerken, maar representeren ook een opgebouwd netwerk en ecosysteem. Ook door de gesprekspartners wordt aangegeven dat de digitale werkplaatsen een doelmatig instrument zijn, waarbij de diverse opbrengsten in de optiek van vele betrokkenen een ordegrrootte groter zijn dan de kosten.

Uit de interviews komt naar voren dat alternatieve instrumenten vermoedelijk niet voor hetzelfde geldt meer opbrengsten kunnen realiseren. De relatief doelmatige werkplaatsen (die doorgaans ook een tijd bestaan) kunnen het mkb helpen voor circa €1.000, terwijl daar ook nog substantiële opbrengsten voor het onderwijs worden gerealiseerd. Andere instrumenten, zoals bijvoorbeeld vouchers, zouden ondernemers naar verwachting van gesprekspartners minder opleveren. Het contact met onderwijsinstellingen en studenten, wat vaak ook meer is dan een incidenteel contact, stelt de ondernemer in staat om relatief intensief met digitalisering aan de slag te gaan tegen lage kosten.

De mate waarin er sprake is van doelmatigheid lijkt ook verband te houden met de werkwijze en ambities van de digitale werkplaats in kwestie. Zo hebben we bijvoorbeeld verschillen geconstateerd in hoe werkplaatsen hun deelnemers 'werven'. Sommige werkplaatsen gaan veel 'naar buiten toe' en hebben veel contacten met partijen in het veld. Wanneer het ecosysteem goed op elkaar is afgestemd kan dit tot een zeer doelmatige werkwijze leiden, omdat er *relatief* weinig wervingsinspanningen per mkb'er nodig zijn. Er is echter ook een risico aan verbonden, want als de proactieve inspanningen zich niet uitbetalen in een stabiele stroom aan deelnemers kan het werven juist één van de grootste kostenposten zijn. Een passieve en terughoudende benadering aan de andere kant kent niet direct een hoge kostenpost in absolute zin, maar heeft ook het gevaar dat er nauwelijks mkb'ers naar de werkplaats komen. In zekere zin kan er dus strategisch gekozen worden voor een 'low-cost-low-reward'-benadering of een benadering met wat meer risico maar ook beduidend meer potentieel voor groei en impact.

Voor het ondersteunen van het micro-mkb dat nog niet erg digitaal volwassen is zijn er gedurende de evaluatie geen alternatieve instrumenten in beeld gekomen die doelmatiger tot de gewenste opbrengsten zouden leiden. In die zin lijkt het optimaal inrichten van het huidige instrument een goede route voor het realiseren van de doelstellingen voor deze doelgroep. Het instrument kan ook meebewegen met de digitale ontwikkelingen, bijvoorbeeld door te kijken hoe 'nieuwe' thema's zoals cybersecurity en AI goed ingebed kunnen worden.

Wel is het belangrijk om op te merken dat het werken met studenten op deze wijze naar ons oordeel minder soelaas biedt als het gaat om het ondersteunen van digitale koplopers; zij

zijn zich vaak al goed bewust van de kansen van digitalisering, hebben specialistische kennis op het gebied van digitalisering en worden inhoudelijk gezien minder makkelijk aangevuld door de kennis en kunde van studenten. Wel is samenwerking met studenten een manier om in contact te komen met talent en bepaalde digitaliseringsactiviteiten eventueel op te schalen, maar dit is niet de primaire insteek van de digitale werkplaatsen (geweest). Wanneer er in beleidsdiscussies gesproken wordt over het ondersteunen van ondernemers bij 'de digitale transitie' is het daarom belangrijk om in meer detail te definiëren waar het over gaat. In het bijzonder: gaat het om de ontwikkeling van *nieuwe* toepassingen of het adopteren van *bestaande* toepassingen? Als het bijvoorbeeld gaat om het ontwikkelen van nieuwe cutting-edge AI-toepassingen is een digitale werkplaats geen logisch instrument, maar als het erom gaat om het brede mkb kennis te laten maken met AI en hoe zij het eventueel zelf zouden kunnen toepassen in hun eigen bedrijf is een digitale werkplaats wel een mogelijke oplossing. Hoewel er voorbeelden zijn van digitale koplopers die projecten hebben uitgevoerd bij de digitale werkplaatsen, lijkt de primaire drijfveer hier doorgaans eerder talent en samenwerking met onderwijsinstellingen te zijn en niet zozeer het zoeken naar concrete digitale oplossingen voor een probleem.

## 5.4 Verschillen tussen werkplaatsen

De doelmatigheid is niet gelijk voor alle werkplaatsen. Werkplaatsen verschillen in zowel het bereik en de opbrengsten als in de uitvoeringskosten. Het is tegelijkertijd niet goed mogelijk om de werkplaatsen scherp te vergelijken op hun doelmatigheid, omdat zij op verschillende momenten gestart zijn, niet alle werkplaatsen even snel opgezet en ontwikkeld zijn, en voor ons niet exact bekend is welke kosten (van welk type) nog gemaakt moeten worden. Om die reden wordt hier dan ook geen vergelijk tussen individuele werkplaatsen gemaakt. Daar komt nog bij dat de doelmatigheid van een bepaalde werkplaats *op dit moment* niet gelijk hoeft te zijn aan de doelmatigheid van de werkplaats *over de gehele periode* vanwege eerder genoemde redenen.

Gezien de benoemde kanttekeningen vellen we geen oordeel over de prestaties van individuele werkplaatsen. Tegelijkertijd kunnen we op hoofdlijnen wel constateren dat er verschillen bestaan in het aantal bediende mkb'ers en de gemaakte kosten per werkplaats. Grotendeels lijkt het samen te hangen met de huidige **looptijd** van de werkplaatsen, maar binnen dezelfde 'generaties' werkplaatsen zijn er ook verschillen waar te nemen. De werkplaatsen met groter bereik zijn typisch doelmatiger, mede doordat ze de kosten (die deels 'vaste kosten' zijn) over meerdere mkb'ers kunnen verdelen.

Op basis van de interviews met werkplaatsen kunnen we constateren dat de **werkwijzen en de inbedding van de werkplaats in het bredere ecosysteem** ook belangrijk zijn voor de doelmatigheid. De werkplaatsen die bijvoorbeeld goed bekend zijn bij partners in het ecosysteem en bij de doelgroep zelf worden makkelijker gevonden. We hebben van meerdere personen vernomen dat de werving van mkb'ers een element kan zijn waar veel tijd in geïnvesteerd moet worden. Daarnaast helpen duidelijke proposities en goed verwachtingenmanagement bij het aantrekken en tevreden krijgen van deelnemend mkb, wat op zijn beurt weer een aanzuigende werking kan creëren. Naast genoemde organisatorische elementen is onze inschatting dat er ook verschillen bestaan in de mate waarin projectleiders en andere betrokken individuen in staat zijn om de werkplaats te ontwikkelen, waarbij het beschikken over goede relaties binnen het ecosysteem van grote toegevoegde waarde kan zijn.

Indien men wenst om de doelmatigheid op het niveau van individuele werkplaatsen te beoordelen, raden wij aan om de werkplaats allereerst voldoende tijd te geven om alles goed op poten te zetten. In de interviews met de werkplaatsen werd duidelijk dat er bij alle werkplaatsen sprake is geweest van een (flink) leereffect; door de jaren heen heeft men de

processen bijgesteld en hen effectiever en efficiënter gemaakt. Concreet betekent dit dat het beoordelen van de doelmatigheid van een individuele werkplaats pas echt goed kan plaatsvinden *aan het einde van de looptijd van de subsidieperiode*. Aangezien de werkplaatsen (budgetneutraal) uitstel hebben gevraagd bij RVO duurt het nog even voordat een eerlijk oordeel voor alle individuele werkplaatsen geveld kan worden. Uiteraard kunnen betrokken stakeholders in overleg met individuele werkplaatsen samen beoordelen of de werkplaats (al) voldoende doelmatig opereert, zeker bij de werkplaatsen die al langer bestaan.

## 6 Modellen voor de toekomst

### Samenvatting H6 – Modellen voor de toekomst

In deze evaluatie is ook onderzocht welke werkwijzen van digitale werkplaatsen richting de toekomst het meest kansrijk zijn (6.1). Geconcludeerd wordt dat er niet één optimale werkwijze is voor alle werkplaatsen. Zo zijn de regionale context en beschikbare middelen grotendeels bepalend voor de optimale thematische focus van de werkplaatsen, de scope van het betrokken onderwijs, de afbakening van het aanbod, de wijze van werving, de mate van collectieve dienstverlening en de concreetheid van de opgeleverde resultaten. De modellen die het grootste bereik en meest diverse aanbod realiseren zijn tegelijkertijd ook het meest kostbaar doordat deze meer coördinatie, maatwerk en personele capaciteit vragen.

De meerwaarde van de digitale werkplaatsen wordt door alle stakeholders erkend. Voortzetting van de digitale werkplaatsen is echter niet vanzelfsprekend nu dat de subsidie vanuit EZK op zijn einde loopt. Betrokken stakeholders zijn derhalve op zoek naar governance- en financieringsmodellen die de toekomst van de werkplaatsen kunnen borgen (6.2). Zes werkplaatsen hebben voor de komende jaren opnieuw financiering weten te verzekeren. De overige werkplaatsen zijn nog op zoek naar mogelijkheden om de werkzaamheden voort te zetten. Voor de meeste werkplaatsen lijkt een budget van ongeveer honderdduizend euro per jaar voldoende om activiteiten op een vergelijkbare wijze te continueren. Dit vraagt wel om goede inbedding van de digitale werkplaatsen in het praktijkgericht onderwijs.

**In termen van toekomstige financieringsmodellen is er vooralsnog geen uniforme oplossing voor alle individuele werkplaatsen** (6.4). Het lijkt ons als evaluatoren zinvol om per werkplaats te bezien hoeveel budget er nodig is in [1] een minimale uitvoeringsvariant van de werkplaats en [2] een uitvoeringsvariant waarin aanvullende activiteiten voorzien worden. Dit biedt potentiële financiers beter zicht op welke concrete kosten nog gedekt moeten worden. Daarnaast lijkt het ons zinvol om met de betrokken stakeholders, waaronder de provincies, EZK, OCW, onderwijsinstellingen en de digitale werkplaatsen, in gesprek te blijven komende periode over hoe de digitale werkplaatsen gecontinueerd zouden kunnen worden. We wijzen daarbij ook op de potentie van alternatieve financieringsbronnen zoals fondsen en 'deals', ondanks de organisatorische complexiteit en het gebrek aan garanties dat hiermee gepaard gaat.

Tijdens het Commissiedebat Digitale infrastructuur en economie van 22 maart 2023 heeft de minister van EZK aangegeven de werkplaatsen na de driejarige subsidieperiode niet opnieuw financieel te kunnen ondersteunen.<sup>45</sup> Na afloop van de subsidieperiode dienen de werkplaatsen zelf zorg te dragen voor de continuering van hun activiteiten. Dit vraagt enerzijds om een kritische reflectie op de huidige werkwijzen van digitale werkplaatsen om zo wenselijke modellen voor de toekomst te identificeren. Anderzijds vraagt dit om nieuwe modellen voor de financiering en governance van de digitale werkplaatsen.

---

<sup>45</sup> Commissiedebat Digitalisering 22 maart 2023. Online te vinden via [https://www.tweedekamer.nl/debat\\_en\\_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2021A04828](https://www.tweedekamer.nl/debat_en_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2021A04828)

In dit hoofdstuk worden diverse toekomstmodellen beschreven voor de werkwijzen, financiering en governance van de digitale werkplaatsen. Deze modellen zijn deels gebaseerd op bestaande modellen, maar ook op nieuwe modellen die tijdens interviews aan bod zijn gekomen. Op basis van onze eerdere bevindingen over de doeltreffendheid en doelmatigheid van de digitale werkplaatsen zullen wij de voor- en nadelen van diverse toekomstmodellen proberen in kaart te brengen. Mogelijke toekomstige modellen laten zich uiteraard niet beperken tot de selectie van modellen die in dit hoofdstuk beschreven worden; de modellen in dit hoofdstuk zijn met name bedoeld om een concreter beeld te creëren ten aanzien van *mogelijke* toekomstige richtingen.

## 6.1 Werkwijzen werkplaatsen

In paragraaf 4.4 is beschreven hoe de scope en afbakening van de werkplaatsen de doeltreffendheid hiervan kan beïnvloeden. In paragraaf 5.4 is vervolgens de doelmatigheid van enkele bouwstenen in opzet en uitvoering toegelicht. Uit deze analyses zijn enkele belangrijke bouwstenen naar voren gekomen die de doeltreffendheid van de digitale werkplaatsen richting te toekomst kunnen bevorderen, namelijk de scope van het onderwijs, de afbakening van het aanbod, de wijze van werving en de concreetheid van de opgeleverde resultaten. Daarnaast zijn in de interviews twee andere dimensies genoemd waar richting de toekomst aan gesleuteld kan worden, namelijk de thematische focus van de werkplaatsen en de mate van collectieve dienstverlening. De mogelijke modellen en de voor- en nadelen hiervan zullen hieronder kort toegelicht worden.

### 6.1.1 Thematische versus brede dienstverlening

De huidige digitale werkplaatsen hebben nadrukkelijk een focus op onderwerpen binnen het thema digitalisering. Enkele werkplaatsen zijn gespecialiseerd in specifieke onderwerpen als e-commerce of data, terwijl andere juist de breedte van het thema digitalisering beslaan. In enkele interviews werd echter gesuggereerd dat de digitale werkplaatsen richting de toekomst een nog bredere focus kunnen innemen, bijvoorbeeld op transitithema's (bijv. duurzaamheid) of zelfs alle relevante ondernemerschapsthema's (bijv. groei en internationalisering).

Model	Thematisch	Tussenweg	Breed
<b>Beschrijving</b>	Focus op één digitalisering gerelateerd thema, bv. cybersecurity, online ondernemen, data (science).	Focus op meerdere/alle onderwerpen binnen het thema digitalisering.	Behandeling van alle ondernemerschapsthema's, bv. digitalisering, duurzaamheid, bedrijfsdynamiek.
<b>Aantal werkplaatsen</b>	5	15	0
<b>Voordelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan leiden tot hogere kwaliteit aanbod op gekozen thema's</li> <li>- Makkelijk te realiseren met minder onderwijsinstellingen en -niveau's</li> <li>- Eenvoudig toe te spitsen op regionale behoefte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eén duidelijk loket digitaliseringsvraagstukken van ondernemers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eén duidelijk loket voor ondernemers</li> <li>- Makkelijker om financiering te vinden</li> <li>- Kans om meerdere maatschappelijke thema's aan te pakken</li> </ul>
<b>Nadelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer initiatieven voor individuele thema's leidt tot versnippering</li> <li>- Het is minder kostenefficiënt om programma's in te richten voor enkele thema's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eén duidelijk loket digitaliseringsvraagstukke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minder focus op digitalisering</li> <li>- Vraagt om brede expertise en grotere betrokkenheid onderwijs</li> </ul>
<b>Randvoorwaarden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekendheid met de thematiek die speelt bij het regionale mkb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voldoende aangesloten curricula om alle thema's te dekken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voldoende aangesloten curricula om alle thema's te dekken</li> </ul>

### 6.1.2 *Smalle versus brede scope in het onderwijs*

De digitale werkplaatsen variëren momenteel qua scope in het onderwijs. Enkele werkplaatsen hebben slechts één onderwijsinstelling en enkele opleidingen, terwijl anderen juist de volle breedte van het onderwijs beslaan. De consensus uit de interviews is dat een bredere samenwerking de voorkeur heeft. Tegelijkertijd vraagt dit ook meer coördinatie en steun vanuit het onderwijs.

Model	Smalle scope	Tussenweg	Brede scope
<b>Beschrijving</b>	Samenwerking met één onderwijsinstelling, één niveau en/of één type opleiding.	Samenwerking met meerdere onderwijsinstellingen, niveaus en opleidingen.	Samenwerking met (vrijwel) alle regionale onderwijsinstellingen, niveaus en typen opleidingen.
<b>Aantal werkplaatsen</b>	2	16	2
<b>Voordelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beperkte coördinatiekosten</li> <li>- Mogelijk meer ruimte voor maatwerk door de kleinere scope van de werkplaats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toegang tot meerdere expertises en/of niveaus voor diverse typen opdrachten</li> <li>- Mogelijkheid tot betere samenwerking tussen enkele onderwijsinstellingen</li> <li>- Mogelijkheid tot multilevel en multidisciplinaire samenwerking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brede inhoudelijke expertise</li> <li>- Toegang tot diverse niveaus voor diverse typen opdrachten</li> <li>- Mogelijkheid voor betere samenwerking tussen onderwijsinstellingen</li> <li>- Mogelijkheid tot multilevel en multidisciplinaire samenwerking</li> </ul>
<b>Nadelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beperkt aanbod vanwege klein aantal inhoudelijke expertises en niveaus</li> <li>- Geen mogelijkheid voor samenwerking tussen onderwijsinstellingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexe samenwerking om tot stand te brengen</li> <li>- Hogere coördinatiekosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexe samenwerking om tot stand te brengen</li> <li>- Hoge coördinatiekosten</li> </ul>
<b>Randvoorwaarden</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voldoende steun voor deze vorm van praktijklere bij meerdere onderwijsinstellingen</li> <li>- Voldoende capaciteit om te coördineren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voldoende steun voor deze vorm van praktijklere bij alle onderwijsinstellingen</li> <li>- Voldoende capaciteit om te coördineren</li> </ul>

### 6.1.3 *Gesloten versus open aanbod*

Gedurende de projectperiode zijn de werkplaatsen hun aanbod steeds meer gaan afbakenen. Enkele werkplaatsen zien maatwerk nog steeds als uitgangspunt, terwijl andere werkplaatsen nu vooral werken met vooraf gedefinieerde projecten in vaste curricula. Eerder werd al duidelijk dat maatwerk mogelijk meer gewaardeerd wordt door het mkb. Tegelijkertijd brengt een gesloten aanbod echter schaalvoordelen met zich mee en zou het voor de deelnemer vooraf duidelijker moeten zijn waar deze aan toe is.

Model	Gesloten aanbod	Tussenweg	Open aanbod
<b>Beschrijving</b>	Vooraf gedefinieerde projecten en vraagstukken binnen vaste curricula en tijdsvakken.	Er zijn vooraf gedefinieerde kaders (onderwerpen, opleidingen, typen trajecten) waarbinnen projecten worden vormgegeven.	Volledig maatwerk o.b.v open vraagstukken vanuit het mkb.
<b>Aantal werkplaatsen</b>	6	11	3
<b>Voordelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het mkb heeft een duidelijk overzicht van de aangeboden diensten</li> <li>- Het mkb kan geïnspireerd raken door het aanbod (latente vraag)</li> <li>- Minder tijd voor intake en matching</li> <li>- Onderwijs en de werkplaats kan leren door herhaling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het mkb weet vooraf voor welke vraagstukken zij de werkplaats kunnen benaderen</li> <li>- Het mkb kan geïnspireerd raken door de inhoudelijke kaders (latente vraag)</li> <li>- Er is meer ruimte om opdrachten toe te spitsen op de vraag van het mkb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De ondernemers en de projectleider kunnen samen bespreken welke projectvorm het beste past bij het vraagstuk</li> <li>- Vraagarticulatie is een 'must', waardoor altijd wordt gezocht naar de meest dringende</li> </ul>

			digitaliseringsbehoeften van het mkb
<b>Nadelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voldoende mkb nodig om vaste projecten te vullen</li> <li>- Veel coördinatie nodig om de vaste aanbod te tot stand te brengen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoewel de behoefte naar vraagarticulatie beperkt is, blijft intake en matching enigszins tijdsintensief</li> <li>- Een match is niet altijd mogelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intake en matching zijn tijdsintensief</li> <li>- Een match is niet altijd mogelijk</li> <li>- Er is minder inspiratie voor het mkb (latente vraag)</li> </ul>
<b>Randvoorwaarden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is vooraf goed zicht op de behoeften van het mkb</li> <li>- Er zijn duidelijke afspraken met onderwijsinstellingen</li> <li>- De mkb-onderneming kan zich via de website gericht inschrijven voor een dienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is vooraf goed zicht op de behoeften van het mkb</li> <li>- Het onderwijs staat open voor meer flexibele invulling van praktijkopdrachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het onderwijs staat open voor flexibele invulling van praktijkopdrachten</li> <li>- Er is voldoende capaciteit om een uitgebreide intake en matching te verzorgen</li> </ul>

#### 6.1.4 Opportunistische versus proactieve werving

Digitale werkplaatsen gebruiken diverse methoden om bedrijven te werven. Sommige methoden zijn meer opportunistisch, zoals het gebruik van netwerken en intermediairs, terwijl anderen juist om proactiviteit vragen, zoals deelname aan evenementen en het inzetten van acquisitiemedewerkers. Waar de opportunistische werving vooral vraagt om goede netwerkvaardigheden en inbedding in het ecosysteem, vraagt proactieve werving (ook) om de nodige capaciteit.

Model	Opportunistisch	Tussenweg	Proactief
<b>Beschrijving</b>	Minimale wervingsinspanning door optimaal gebruik te maken van bestaande netwerken.	Gebruik van bestaande netwerken en enkele proactieve wervingsmethodes zonder aangewezen acquisitie-/relatiemedewerker.	Proactieve werving door deelname aan evenementen, online campagnes, etc. Er is een aangewezen acquisitie-/relatiemedewerker.
<b>Aantal werkplaatsen<sup>46</sup></b>	0	8	10
<b>Voordelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dit model is het minst kostenintensief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je bent niet alleen afhankelijk van doorverwijzingen</li> <li>- Je bereikt ook bedrijven met een latente vraag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je bent niet alleen afhankelijk van doorverwijzingen</li> <li>- Je bereikt ook bedrijven met een latente vraag</li> </ul>
<b>Nadelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je bent afhankelijk van doorverwijzingen</li> <li>- Bedrijven met een latente vraag komen minder snel in aanraking met de werkplaats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dit model vraagt een grotere inspanning van de medewerkers van de digitale werkplaats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dit model is het meest kostenintensief</li> </ul>
<b>Randvoorwaarden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het professionele netwerk van de digitale werkplaats wordt goed onderhouden</li> <li>- Er zijn goede banden met intermediairs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is voldoende capaciteit om meer proactieve wervingsactiviteiten te verrichten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is voldoende budget en personeel om een acquisitiemedewerker aan te stellen</li> </ul>

#### 6.1.5 Collectieve versus individuele dienstverlening

Individuele trajecten met studenten vormen nu de basis van de digitale werkplaatsen. Tegelijkertijd werken de digitale werkplaatsen in diverse mate met collectieve dienstverlening, zoals workshops en webinars. Collectieve dienstverlening biedt de mogelijkheid om tegen beperkte kosten een groter aantal mkb-ondernemingen te ondersteunen. In enkele interviews werd de mate van collectiviteit daarom genoemd als interessante dimensie richting de toekomst. Hoewel dit een doelmatige route kan zijn, geven gesprekspartners aan dat het

<sup>46</sup> Voor de Digitale Werkplaats Utrecht en de Digitale Werkplaats Noordoost Brabant is onbekend welke wervingsmethoden ze gebruiken.

moelijk is om mkb'ers in groepen te bedienen, omdat de bedrijfsspecifieke dimensie door- gaans van (te) groot belang is om het goed in groepen aan te kunnen vliegen.

Model	Collectief	Tussenweg	Individueel
<b>Beschrijving</b>	Dienstverlening aan groepen mkb-ondernemers, bv. workshops en/of online webinars.	Een combinatie van collectieve en individuele dienstverlening.	Dienstverlening aan individuele mkb-ondernemers, bv. trajecten met studenten, hackathons en/of stages.
<b>Aantal werk- plaatsen</b>	0	16	4
<b>Voordelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dit model is het minst kostenintensief</li> <li>- Je kan relatief eenvoudig een grotere groep ondernemers helpen</li> <li>- Effectieve wijze om digitale vaardigheden aan te leren</li> <li>- Laagdrempelige dienstverlening voor het mkb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij optimale inrichting kan de werkplaats maatwerk leveren voor individuele vraagstukken, terwijl gedeelde vraagstukken collectief worden aangepakt</li> <li>- Meer ruimte voor praktijkopdrachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogelijkheid om in te spelen op behoeften van individuele ondernemers</li> <li>- Meer ruimte voor praktijkopdrachten</li> </ul>
<b>Nadelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risico op beperkte bezetting</li> <li>- Beperkte mogelijkheid om ondernemers te helpen met individuele vraagstukken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dit model is het meest kostenintensief als collectieve dienstverlening wordt uitgevoerd in aanvulling op individuele dienstverlening</li> <li>- Vraagt om individuele intake en matching van ondernemers</li> <li>- Risico op beperkte bezetting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dit model is kostenintensief</li> <li>- Vraagt om individuele intake en matching van ondernemers</li> <li>- Bereik is beperkt</li> </ul>
<b>Rand- voorwaarden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wervingsactiviteiten om voldoende bezetting te realiseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede contacten tussen de werkplaats en het onderwijs</li> <li>- Wervingsactiviteiten om voldoende bezetting te realiseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede contacten tussen de werkplaats het onderwijs</li> </ul>

### 6.1.6 Focus op advisering versus directe ondersteuning

Oorspronkelijk zouden de digitale werkplaatsen leiden tot roadmaps voor het mkb. In de praktijk zijn digitale werkplaatsen steeds meer concrete producten gaan opleveren, zoals strategieën, proofs of concept en zelf direct bruikbare producten. Het type resultaat dat wordt opgeleverd hangt samen met het onderwijsniveau en vraagstuk, en beïnvloedt ook op andere manieren de digitale maturiteit van een onderneming.

Model	Advisering	Tussenweg	Directe ondersteuning
<b>Beschrijving</b>	Dienstverlening resulteert in een advies of roadmap, waarna de ondernemer zelf vervolgstappen moet nemen.	Diensverlening resulteert in een prototype of proof of concept waarmee de ondernemer vervolgstappen kan nemen.	Dienstverlening resulteert in een concreet en bruikbaar product voor de mkb-ondernemer.
<b>Aantal werk- plaatsen<sup>47</sup></b>	16	15	3
<b>Voordelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op te leveren product past goed bij de scope en duur van een praktijkopdracht</li> <li>- Ondernemer wordt verplicht digitale vaardigheden te leren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op te leveren product past goed bij de scope en duur van een praktijkopdracht</li> <li>- Ondernemer wordt verplicht digitale vaardigheden te leren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volledige ontlasting van de ondernemer</li> </ul>
<b>Nadelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultaat past minder goed bij de werkwijze van mbo- studenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen garantie dat de ondernemer daadwerkelijk digitale technologieën toepast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eindproduct past minder goed bij de werkwijze van hbo- en wo- studenten</li> </ul>

<sup>47</sup> Werkplaatsen kunnen meerdere typen output opleveren, vandaar dat het totaal niet optelt tot 20.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen garantie dat de ondernemer daadwerkelijk digitale technologieën toepast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leidt vaak tot resultaatverplichting die niet past binnen het onderwijs</li> <li>- Beperkte leerervaring voor de ondernemer</li> <li>- Mogelijke marktverstoring</li> </ul>
<b>Randvoorwaarden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokkenheid hbo en/of wo</li> <li>- Verwachtingmanagement om resultaatverplichting te voorkomen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokkenheid mbo en/of hbo</li> <li>- Verwachtingmanagement om resultaatverplichting te voorkomen</li> </ul>

## 6.2 Financiering en governance

Het belang van de digitale werkplaatsen wordt door alle stakeholders benadrukt. Daarnaast wijst deze evaluatie erop dat de digitale werkplaatsen doeltreffend zijn ten aanzien van beide doelstellingen, waarbij het voor de doelstelling m.b.t. mkb met name waardevol is voor het micro-bedrijf dat nog niet zo ver is op het gebied van digitalisering. Voortzetting van de digitale werkplaatsen wordt gezien als wenselijk, maar is niet vanzelfsprekend zonder financiering.

Vijf werkplaatsen hebben al financiering weten te verzekeren via andere programma's, zoals het Nationaal Groeifonds, het Nationaal Programma Groningen en het Regionaal Investeringsfonds (RIF). Daarnaast geeft één werkplaats aan zelf een sluitende businesscase te hebben, waardoor deze door kan zonder aanvullende middelen, al dan niet in een afgeslankte vorm. De overige werkplaatsen hebben nog geen financiering verzekerd.

Tijdens de interviews zijn enkele scenario's geïdentificeerd voor mogelijke toekomstige financiering van de digitale werkplaatsen. Deze worden hieronder toegelicht. **Deze scenario's zijn bedoeld ter inspiratie en zijn ook niet formeel geaccepteerd of verworpen door betrokkenen.** Ze zijn wel gebruikt om input uit het veld op te halen in de vorm van een workshop m.b.t. de toekomst van de digitale werkplaatsen.

### 6.2.1 Geen financiering

Het eerste scenario betreft een situatie waarin geen (publieke) middelen beschikbaar zouden worden gesteld voor de digitale werkplaatsen. EZK heeft al aangegeven de werkplaatsen niet opnieuw te subsidiëren. Provincies hebben aangegeven de werkplaatsen opnieuw te willen financieren, maar dat zij niet de weggevallen middelen vanuit EZK kunnen vervangen. Er is dus een scenario denkbaar waarin geen publieke financiering beschikbaar is voor de werkplaatsen. De werkplaatsen die op dit moment nog geen financiering hebben verzekerd voor de toekomst zijn in dat geval aangewezen op het onderwijs of de markt om hun werkplaats in stand te houden.

De meeste werkplaatsen hebben op zichzelf geen sluitende businesscase. Dit betekent dat zij afhankelijk zijn van periodieke investeringen in de werkplaatsen. Als deze investeringen wegvallen zal een groot deel van de werkplaatsen hun activiteiten moeten staken, tenzij deze volledig worden ingebed in het onderwijs en hierdoor bekostigd worden (hierover meer in scenario 4: Financiering vanuit het onderwijs) of wanneer zij toch de markt zover weten te krijgen om te betalen. Dit laatste is vanuit inhoudelijke redenen niet gewenst door het onderwijs, omdat betalingen vanuit bedrijven komen met verwachtingen van wat er opgeleverd wordt; iets wat op gespannen voet staat met een veilige leeromgeving waarin fouten gemaakt kunnen worden en inspanningsverplichtingen het uitgangspunt zouden moeten zijn. Daarnaast is het voor docenten lastig om soms wel en soms geen bijdrage te vragen aan bedrijven, net afhankelijk van of een project wel of niet binnen de werkplaats valt.

Veel werkplaatsen hebben wel overwogen om een financiële bijdrage te vragen vanuit mkb-ondernemingen. Diverse mkb-ondernemers geven na hun deelname aan dat zij een beperkte financiële bijdrage van enkele honderden euro's over zouden hebben voor de dienstverlening van de digitale werkplaatsen. Dergelijke financiële bijdragen zouden echter niet voldoende opleveren om de volledige werkplaatsen te bekostigen. Bovendien zal de werkplaats ook minder toegankelijk worden voor een deel van de doelgroep. Om dit laatste te voorkomen is ook gekeken naar samenwerkingen met ondernemersverenigingen, maar ook daarvoor geldt dat de financiële bijdrage ontoereikend om alle werkzaamheden van de werkplaatsen te bekostigen.

### *6.2.2 Tijdelijke financiering door OCW*

Het tweede (fictieve) scenario betreft een situatie waarin het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) tijdelijke middelen beschikbaar stelt voor de digitale werkplaatsen. Het tijdelijk (co)financieren zou ervoor zorgen dat de werkplaatsen meer tijd hebben om toekomstbestendig te worden. Andere partners zoals provincies en gemeenten zouden samen kunnen optrekken met OCW. Tegelijkertijd geeft OCW aan zelf geen tijdelijk instrument op te gaan richten. Voor dit scenario zou de financiële bijdrage vanuit OCW via andere (bestaande) kanalen moeten lopen. Een vervolg op de subsidieregeling van EZK ligt weliswaar inhoudelijk voor de hand, maar gezien het standpunt van MEZK lijkt dit geen reële route. Andere routes zijn nog niet in beeld.

Een voordeel van dit scenario is dat gecontinueerde financiering vanuit het Rijk hoogstwaarschijnlijk leidt tot mobilisatie van middelen bij de provincies. Afhankelijk van de beschikbare middelen zouden de digitale werkplaatsen in dit scenario in een vrijwel ongewijzigde vorm hun activiteiten kunnen voortzetten. Een nadeel van dit scenario is dat de digitale werkplaatsen wederom afhankelijk zijn van tijdelijke financiering. Het is onduidelijk of de werkplaatsen na afloop van een nieuwe projectperiode wel zelfstandig toekomstbestendig zijn, omdat het vraagstuk rondom structurele borging enkel wordt uitgesteld.

### *6.2.3 Financiering vanuit regionale overheden*

Het derde scenario betreft een situatie waarin de digitale werkplaatsen worden gefinancierd in regionaal PPS-verband. Hoewel de provincies hebben aangegeven dat zij waarde hechten aan financiering vanuit het Rijk, voorzien wij ook een scenario waarin de provincies samen met andere regionale partners optrekken, zoals gemeenten, het onderwijs en het regionale bedrijfsleven. In dat geval zullen regionale partijen gezamenlijk optrekken, omdat zij de meerwaarde inzien van de digitale werkplaatsen voor het regionale ecosysteem, onderwijs en bedrijfsleven.

De uitwerking van dit scenario zal per digitale werkplaats verschillen. Het is zelfs aannemelijk dat sommige digitale werkplaatsen doorgaan in regionaal PPS-verband, terwijl anderen hun activiteiten moeten staken. Het is immers niet vanzelfsprekend dat regionale stakeholders bereid zijn om gezamenlijk te investeren in de digitale werkplaatsen. Ook de werkplaatsen die een dergelijke samenwerking wel rondkrijgen zullen ook verschillen in hun inrichting en werkwijze. Mogelijk krijgen de werkplaatsen zelfs een andere doelstelling of thematische focus.

In dit scenario is het reëel dat werkplaatsen gevraagd wordt om in een minimale(re) variant te gaan opereren om de kosten te kunnen drukken.

### 6.2.4 Financiering vanuit het onderwijs

Het laatste scenario dat hier beschreven wordt betreft een situatie waarin de digitale werkplaatsen volledig worden ingebed in het onderwijs. In dit scenario worden de werkplaatsen gefinancierd vanuit onderwijsbudgetten. De gedachte is dat praktijkleren onderdeel is van het onderwijs en dat de begeleiding door docenten daarom onder de lumpsumbudgetten van onderwijsinstellingen valt. De coördinatie van de werving, intake, matching en uitvoering moet in dit scenario ook binnen het onderwijs plaatsvinden. Ook hier kan de lumpsum voor ingezet worden, maar er is ook een ander budget dat de onderwijsinstellingen kunnen inzetten. OCW heeft jaarlijks 30 miljoen euro vrijgemaakt voor opleidingen in tekortsectoren, waaronder IT-opleidingen. Hbo-instellingen kunnen zelf bepalen hoe deze middelen benut worden, bijvoorbeeld voor de digitale werkplaatsen.

Voordeel van dit scenario is dat de digitale werkplaatsen ingebed worden in het onderwijs. De werkplaatsen zijn in dat geval toekomstbestendig zo lang het onderwijs de meerwaarde hiervan inziet. Dit wijst echter meteen op een nadeel van dit scenario: niet alle onderwijsinstellingen zijn vermoedelijk even overtuigd van de digitale werkplaatsen. Het kost extra tijd en inspanning om deze vorm van praktijkleren te organiseren waardoor dit concept niet door iedereen omarmd wordt. Er zijn al enkele werkplaatsen die toewerken naar dit scenario, vaak met steun van directeuren die de digitale werkplaatsen ondersteunen. Een ander nadeel van dit scenario is dat het risico bestaat dat de PPS-structuur verdwijnt, waardoor de samenwerking met het bedrijfsleven mogelijk moeizamer gaat verlopen.

Met betrekking tot de middelen die vanuit OCW beschikbaar worden gesteld zijn uitdagingen dat [1] het nu enkel betrekking heeft op hbo-instellingen, [2] dat mogelijk niet alle betrokken opleidingen binnen de scope van die financiering vallen, en [3] dat de organisatie via de instellingsbesturen moet lopen.

## 6.3 Bespiegelingen uit de workshop

De in dit hoofdstuk genoemde toekomstmodellen zijn in een workshop voorgelegd aan diverse betrokkenen bij de digitale werkplaatsen (zie Bijlage 2 voor een overzicht van de deelnemers). In deze paragraaf worden de bespiegelingen van de workshopdeelnemers op deze toekomstmodellen samengevat.

Ten eerste is de workshopdeelnemers gevraagd welke werkwijzen volgens hen het meest wenselijk zijn richting de toekomst. Hieruit blijkt al snel dat er niet één optimaal model is voor alle werkplaatsen. De haalbaarheid van een model is bijvoorbeeld afhankelijk van de regionale context. Zo hebben werkplaatsen in regio's met een beperkt onderwijsaanbod per definitie een minder brede onderwijsscope. Daarnaast zijn bepaalde werkwijzen niet of slecht te combineren. Een brede thematische focus is bijvoorbeeld lastiger te realiseren in een werkplaats met slechts enkele verbonden opleidingen dan in een werkplaats met een brede onderwijsscope. De behandelde thema's kunnen bovendien van invloed zijn op de meest geschikte werkwijzen. Zo kan een collectieve aanpak ideaal zijn voor meer algemene thema's als online ondernemen, terwijl dit juist belemmerend kan werken voor bedrijfsspecifieke thema's zoals de inzet van specifieke AI-toepassingen.

Hoewel de workshopdeelnemers het eens zijn dat er niet één optimaal model is, lijkt er op enkele dimensies wel consensus te zijn over de werkwijzen die gemiddeld gezien de voorkeur hebben. Zo zijn de deelnemers het eens dat een brede onderwijsscope (indien haalbaar) voordelig is voor zowel het bedrijfsleven als voor het onderwijs. Dit resulteert namelijk in een breder aanbod voor het mkb en in meer praktijkopdrachten voor studenten. Wel wordt opgemerkt dat een brede onderwijsscope ook meer coördinatie vergt die de toekomstbestendigheid van werkplaatsen kan beïnvloeden. Verder lijken de deelnemers het eens te zijn

dat een open aanbod en proactieve werving gewenst zijn. Ook een combinatie van advisering en directe ondersteuning van het mkb lijkt bij de meeste deelnemers de voorkeur te hebben. Daarnaast zijn de deelnemers het eens dat slechts het bieden van collectieve dienstverlening niet wenselijk is, maar dat er sprake moet blijven van individuele dienstverlening en waar mogelijk aangevuld met collectieve dienstverlening.

Er is minder consensus over de gewenste thematische focus van de werkplaatsen. Sommige deelnemers geven aan dat de werkplaatsen een brede vangnetfunctie moeten bieden op het thema digitalisering, zoals nu bij de meeste werkplaatsen het geval is. Anderen geven echter aan dat de digitale werkplaatsen zich juist moeten richten op specifieke (complexere) digitaliseringsvraagstukken waarmee de doelgroep moeilijker geholpen kan worden in de markt (bijv. vanwege hoge kosten). Er zijn echter ook voorstanders van een brede thematische focus, waarbij zelfs ook bredere ondernemerschaps- of transitiethema's buiten digitalisering zouden kunnen worden behandeld (bijv. verduurzaming). Het zou dan bijvoorbeeld een werkplaats voor 'toekomstbestendig ondernemen' kunnen worden. Voordeel hiervan is dat het onderwijs ook meer praktijkopdrachten kan realiseren via de werkplaatsen.

Ten tweede is de workshopdeelnemers gevraagd te reflecteren op de vier scenario's voor financiering en governance. Het doel van deze discussie was om te achterhalen wat de gevolgen van diverse scenario's zouden zijn op de toekomstige inrichting en uitvoering van de digitale werkplaatsen. Uiteindelijk lag de focus van de discussie vooral op de rollen die diverse (potentiële) stakeholders en financiers kunnen innemen.

De workshopdeelnemers merken op dat een scenario zonder publieke financiering voor veel digitale werkplaatsen problematisch zou zijn. Sommige werkplaatsen zouden een beroep kunnen doen op andere publieke programma's, zoals het Nationaal Groeifonds, maar er is nog veel onduidelijkheid over de beschikbaarheid en toekenning van deze middelen. Bovendien zouden de digitale werkplaatsen een periode moeten overbruggen tot deze middelen beschikbaar komen. Zonder publieke financiering wordt daarom vooral gekeken naar het onderwijs.

Een groot deel van de uitvoering van de digitale werkplaatsen gebeurt al binnen het onderwijs. Wanneer studenten worden opgeleid in de beroepspraktijk is het immers al de verantwoordelijkheid van onderwijsinstellingen en specifiek docenten om deze studenten te begeleiden. Deze begeleiding kan dan ook gefinancierd worden vanuit de eerste geldstroom van onderwijsinstellingen. Er zijn echter ook werkzaamheden die niet zomaar vanuit de eerste geldstroom gefinancierd kunnen worden, zoals de (additionele) coördinatie taken van de projectleiders die benodigd zijn voor het goed draaiende houden van een werkplaats. Ook een fysieke locatie voor de werkplaats zou lastig structureel te bekostigen zijn vanuit het onderwijs.

Om de overgebleven kosten te dekken zou naar schatting ordegrrootte honderdduizend euro per jaar nodig zijn. De provincies zijn hoogstwaarschijnlijk niet in staat om deze kosten zonder cofinanciering volledig te dekken. Mogelijk kunnen de middelen vanuit provincies aangevuld worden met de genoemde OCW-middelen voor tekortsectoren. Dit wordt door de workshopdeelnemers echter gezien als een uitdaging, omdat [1] het enkel betrekking heeft op hbo-instellingen en [2] er meerdere initiatieven en plannen zijn die een beroep kunnen doen op deze middelen. Ook een financiële bijdrage vanuit het mkb wordt niet gezien als mogelijkheid om een sluitende businesscase te creëren.

Regionale overheden, onderwijsinstellingen en werkplaatsen zien graag ondersteuning vanuit het Rijk, en zowel EZK als OCW zijn logische partners in deze context. Er wordt ook aangegeven dat de ondersteuning vanuit EZK en OCW niet enkel kan bestaan in een

financiële vorm, maar dat inhoudelijk draagvlak en gezamenlijke inhoudelijke ambities er ook aan kan bijdragen dat de nodige financiering bij andere partijen opgehaald kan worden.

Geconcludeerd wordt dat een deel van de werkplaatsen niet kan voortbestaan zonder publieke financiering. Ook als de werkplaatsen krachten bundelen en voor een groot deel worden ingebed in het onderwijs zijn aanvullende middelen nodig om de werkplaatsen te operationeel te houden. Voor de meeste werkplaatsen is een budget van honderdduizend euro per jaar toereikend om op een vergelijkbare wijze door te gaan.

## 6.4 Conclusie toekomstmodellen

**In termen van inhoudelijke werkwijzen is er niet één optimaal inhoudelijk model voor alle werkplaatsen.** De wenselijkheid en haalbaarheid van een model hangt namelijk af van de regionale context en de financiële middelen die de werkplaatsen tot hun beschikking hebben. Indien de omstandigheden dit toelaten is een model met een bredere thematische focus, een brede onderwijsscope, een open aanbod, een proactieve wervingsstrategie en individuele dienstverlening hoogstwaarschijnlijk wenselijk. Zo is het aanbod voor het mkb het meest divers en kan ook het onderwijs maximaal profiteren van het grotere bereik van de digitale werkplaatsen. In de praktijk is deze combinatie van werkwijzen ook het meest kostbaar. Zo vragen deze werkwijzen om meer coördinatie en maatwerk, en dus om meer personele capaciteit. Met name opportunistische werving, een gesloten aanbod en collectieve dienstverlening zijn werkwijzen die de kosten van de digitale werkplaatsen juist kunnen drukken.

Zoals eerder aangegeven wordt het belang van de digitale werkplaatsen door alle stakeholders benadrukt. Het is echter niet vanzelfsprekend dat alle digitale werkplaatsen na het afgelopen van de subsidieperiode toekomstbestendig zijn. Slechts zes werkplaatsen hebben voor de komende jaren opnieuw financiering weten te verzekeren. De overige werkplaatsen zijn nog op zoek naar mogelijkheden om de werkzaamheden voort te zetten. Om dit te realiseren is voor de meeste werkplaatsen **een budget van ongeveer honderdduizend euro per jaar toereikend om op een vergelijkbare wijze door te gaan**. De daadwerkelijk benodigde middelen hangen echter samen met de werkwijze van de digitale werkplaatsen.

Op basis van deze evaluatie en de afsluitende workshop constateren wij de volgende uitgangspunten:

- EZK voorziet geen nieuwe aanvullende subsidie en ziet op dit moment geen mogelijkheden om de digitale werkplaatsen (financieel) te steunen in de komende jaren.
- OCW stelt (structureel) 30 miljoen euro aan middelen beschikbaar voor hbo-instellingen voor het aanpakken van arbeidsmarkttekorten via 'tekortopleidingen' en de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt daarbij. Instellingen kunnen zelf bepalen hoe ze die middelen inzetten. OCW zal een individueel instrument zoals de digitale werkplaatsen niet in een directe vorm financieel ondersteunen.
- Provincies zien de meerwaarde van de werkplaatsen en staan ervoor open om (mee) te financieren, maar zien een grote uitdaging als er geen cofinanciers zijn.
- De bereidheid van het grote aantal onderwijsinstellingen om (nog) meer zelf te bekostigen is bij ons op dit moment niet bekend.
- Er zijn alternatieve financieringsbronnen zoals het Nationaal Groeifonds. Dergelijke bronnen kennen echter geen garanties en vragen daarnaast vaak veel inspanningen om de financiering überhaupt aan te kunnen trekken.
- Werkplaatsen willen graag verder, en verkennen ook zelf de mogelijkheden.

Het lijkt ons als evaluatoren zinvol om per werkplaats te bezien hoeveel budget er nodig is in [1] een minimale uitvoeringsvariant van de werkplaats en [2] een uitvoeringsvariant

waarin aanvullende activiteiten voorzien worden. Dit biedt potentiële financiers beter zicht op welke concrete kosten nog gedekt moeten worden. Daarnaast lijkt het ons zinvol om met de betrokken stakeholders, waaronder de provincies, EZK en OCW, in gesprek te blijven komende periode over hoe de digitale werkplaatsen gecontinueerd zouden kunnen worden. We wijzen daarbij ook op de potentie van alternatieve financieringsbronnen zoals fondsen en 'deals', ondanks de organisatorische complexiteit en het gebrek aan garanties dat hiermee gepaard gaat. Gezien het landelijk belang en de regionale invulling van de digitale werkplaatsen lijkt het voor de hand te liggen om als Rijk-regio de samenwerking op te blijven zoeken op dit dossier. Ook zonder (aanvullende) financiële middelen kunnen EZK en OCW een rol spelen bij de toekomst van de digitale werkplaatsen.

**In termen van toekomstige financieringsmodellen is er vooralsnog geen uniforme oplossing voor alle individuele werkplaatsen.** Het lijkt op dit moment realistisch om per werkplaats te zoeken naar een individuele oplossing, waarbij men de ogen openhoudt voor alle mogelijke financieringsbronnen. Wij raden de betrokken partijen aan om gezamenlijk naar oplossingen te zoeken, te meer omdat alle betrokkenen baat kunnen hebben bij de werkplaatsen.

# 7 Conclusie & aanbevelingen

## Samenvatting H7 – Conclusie & aanbevelingen

In dit hoofdstuk vatten we de conclusies op het gebied van gebruik en bereik, doeltreffendheid, doelmatigheid, en de toekomstige modellen samen (7.1). Daarbij wordt systematisch antwoord gegeven op de door EZK geformuleerde onderzoeksvragen voor deze evaluatie (7.2).

We sluiten af met een **zestal aanbevelingen** (7.3):

1. Zoek naar structurele borging en voorkom continue tijdelijkheid
2. Expliciteer de positionering van de digitale werkplaats binnen het bredere ecosysteem
3. Bepaal opnieuw de gewenste doelgroep(en) voor de werkplaatsen
4. Overweeg meer uniformiteit in de marketing, communicatie en invulling
5. Denk tijdig na over een zinvolle toekomstige invulling van de werkplaatsen
6. Blijf met en van elkaar leren

## 7.1 Conclusie

Binnen deze evaluatie hebben we gekeken naar de opzet van de digitale werkplaatsen (H2), het gebruik en bereik (H3), de doeltreffendheid (H4), de doelmatigheid (H5) en mogelijke toekomstige modellen (H6).

De digitale werkplaatsen zijn een instrument dat een duidelijk tweeledig belang dient: het belang van het onderwijs en het belang van het mkb. De mogelijke synergie van onderwijs en bedrijfsleven manifesteert zich in dit instrument. Er zijn sinds de start circa 10.000 organisaties geholpen met het zetten van stappen op het gebied van digitalisering, met name door meer inzicht in de kansen te bieden en de toegang tot kennis en kunde te realiseren. Dit heeft zich ook vertaald in circa 7.500 organisaties die vervolgstappen hebben gezet naar aanleiding van deelname. Met name bedrijven met 0 of 1 werknemer of micro-mkb (<10 werknemers en in de praktijk met name <5 werknemers) dat nog werk aan de winkel heeft op het gebied van digitalisering zijn geholpen met de werkplaatsen. Vaak helpen studenten met het concretiseren van mogelijke vervolgstappen of het ontwikkelen van een (prototype van) een stukje digitale technologie zoals een functionaliteit in een website of een applicatie. Hoewel er bij het werken met studenten niet met een resultaatverplichting gewerkt kan worden, geeft 71% van de deelnemers wel aan een concreet advies, stappenplan of product te hebben ontvangen naar aanleiding van hun deelname aan de digitale werkplaats. Bij aanvang gaf 38% aan een dergelijk concreet resultaat te verwachten. Daarnaast zijn circa 10.000 studenten geholpen met praktijkopdrachten waar ze nieuwe (soorten) kennis en kunde opdoen, zoals het schakelen met opdrachtgevers in de praktijk, de soft skills die bruikbaar zijn in de dagelijkse praktijk, en het achterhalen van de vraag van de klant. De werkplaatsen leiden tot méér praktijkopdrachten en ándere opdrachten. Zo bieden de werkplaatsen bijvoorbeeld ook mogelijkheden aan klein mkb dat normaliter niet als erkend leerbedrijf met mbo-studenten aan de slag zou kunnen gaan.

Hoewel er verschillen zijn tussen individuele digitale werkplaatsen, lijkt het instrument in generieke zin doelmatig te zijn. Bij doorontwikkelde werkplaatsen, waar er onder meer sprake is van een goede inbedding in de reguliere onderwijsprocessen, lijkt er tegen relatief beperkte kosten van circa €500-€1.000 gemiddeld zowel één mkb'er als één student

geholpen te kunnen worden. Dit is met name toe te schrijven aan een goede inbedding van de trajecten binnen het regulier onderwijs; daardoor hoeven activiteiten immers weinig additionele tijdsinvesteringen te kennen. Bij werkplaatsen waar de processen minder soepel verlopen kan kennis uitgewisseld worden met andere werkplaatsen. Er zijn in deze evaluatie geen alternatieve instrumenten geïdentificeerd die naar verwachting doelmatiger tot dergelijke opbrengsten kunnen leiden. Aangenomen dat de doelstellingen om het brede (en met name kleine) mkb te blijven ondersteunen bij digitalisering, zijn de digitale werkplaatsen een logisch instrument. De eerste jaren zijn achter de rug, processen zijn beter en beter ingericht en veel lessen zijn geleerd. Dus hoewel er altijd ruimte is om zaken beter te organiseren en doelmatiger in te richten, is de basis die de werkplaatsen nu bieden doelmatig.

Voor vrijwel alle betrokkenen is de vraag niet óf we verder zouden moeten gaan met de digitale werkplaatsen, maar hoe we in Nederland het instrument (structureel) kunnen borgen. Doordat het bijdraagt aan meerdere doelen tegelijkertijd, en deze synergie het instrument ook doelmatig maakt, is dit op hetzelfde moment wellicht ook de grootste uitdaging van het instrument. Het is 'van iedereen' en daardoor ook 'van niemand'. Er is geen enkele partij waar het instrument logischerwijs volledig belegd zou moeten worden, maar er zijn veel partijen waarvoor het van belang is. De meest prominente publieke partijen zijn EZK en OCW op het niveau van de rijksoverheid, de provincies op regionaal niveau, gemeenten op lokaal niveau, en onderwijsinstellingen. Hoewel het mkb baat heeft bij het instrument is het verhalen van de kosten op hen onwenselijk voor betrokken onderwijsinstellingen en is het niet reëel om te verwachten dat het mkb (veel) betaalt wanneer er sprake is van het marktfalen 'informatiegebreken'. Een ondernemer zal doorgaans niet betalen voor iets waarvan deze persoon niet eens weet dat het bestaat of wat deze er aan heeft (de 'unknown unknowns'). Het instrument kan juist helpen om de ondernemers op weg te helpen en hen te ondersteunen bij het opstellen van een boodschappenlijstje waarmee mkb'ers de markt op kunnen gaan. Het zoeken naar één of meerdere duurzame modellen voor de financiering en governance van de werkplaatsen is ook onderdeel geweest van het evaluatieproces en is op het einde van het traject ook met betrokken stakeholders besproken.

## 7.2 Antwoorden op de onderzoeksvragen

Hieronder worden de antwoorden op de door EZK geformuleerde onderzoeksvragen gegeven, inclusief een verwijzing naar de plek in het rapport waar meer toelichting gevonden kan worden.

#	Onderzoeksvraag	Antwoord	Sectie
1	In hoeverre zijn mkb'ers meer bewust van digitale kansen?	Ruim 8.000 deelnemers (61%) geven aan meer inzicht in de kansen van digitalisering voor hun organisatie gekregen te hebben.	4.2.1
2	In hoeverre is er een verhoogde kennis wat betreft digitalisering bij het mkb?	Circa 6.400 deelnemers (46%) geven aan zelf kennis en vaardigheden ontwikkeld te hebben om (verder) te digitaliseren	4.2.1
3	In hoeverre zijn meer mkb'ers handelingsbereid en -bekwaam m.b.t. implementatie digitale technologieën?	Circa 10.000 deelnemers (87%) hebben minimaal één resultaat gerealiseerd dat de handelingsbereidheid en/of handelingsbekwaamheid vergroot.	4.2.1
4	In hoeverre is er sprake van verbeterde toegang van het (brede) mkb tot onderwijs?	De digitale werkplaatsen hebben een flink aantal praktijkopdrachten gerealiseerd, ook voor partijen die	4.3



		normaliter bijvoorbeeld geen stages kunnen/mogen aanbieden.	
<b>5</b>	In hoeverre is er sprake van verbeterde toegang van studenten tot het regionale mkb?	Circa 10.000 studenten hebben binnen de digitale werkplaatsen kunnen werken met het regionale mkb, waarbij veel praktijkopdrachten zonder de werkplaatsen niet tot stand waren gekomen.	4.3
<b>6</b>	In hoeverre hebben bedrijven nieuwe technologieën geïmplementeerd of toegepast, zoals een investering in digitalisering?	Circa 7.500 deelnemers (65%) hebben een vervolgstap genomen naar aanleiding van deelname, waarbij circa 2.000 deelnemers (17%) aangeven meer te gaan investeren in digitalisering.	4.2.1
<b>7</b>	In hoeverre hebben bedrijven méér omzet en productiviteitsgroei gekend?	Voor de 7.500 deelnemers (65%) die minimaal één vervolgstap zetten is het aannemelijk dat zij productiever kunnen gaan werken. Het is echter niet mogelijk gebleken om kwantitatief 'bewijs' te vinden binnen de beschikbare data.	4.2.2
<b>8</b>	In hoeverre resulteren activiteiten op het vlak van digitalisering in spill-overeffecten naar andere regionale bedrijven?	De geïdentificeerde spillovers bestaan uit [1] studententrajecten die cases hebben opgeleverd die ingezet worden om nieuwe mkb'ers aan te trekken en te enthousiasmeren, en [2] deelnemers die hun ervaringen zelf delen met andere ondernemers. De omvang van deze spillovers hebben we niet kunnen kwantificeren.	4.2.1
<b>9</b>	Wat zijn de lessons learned/best practices van de digitale werkplaatsen?	Een paar belangrijke lessons learned zijn [1] goed verwachtingenmanagement bij deelnemers, [2] goede inbedding in het bredere (dienstverlening)ecosysteem en [3] het feit dat het tijd en middelen nodig heeft om een werkplaats goed op te zetten en in te bedden in het onderwijs.	6.1
<b>10</b>	Welke partijen zijn er betrokken bij de uitvoering en aansturing van de digitale werkplaatsen en op welke wijze werken deze partijen samen met elkaar?	De uitvoering en aansturing wordt primair gedaan door de projectleider van de werkplaats in samenwerking met de betrokken onderwijsinstellingen. Overheden hebben een belangrijke rol in de financiering en het koppelen aan (regionale) beleidsdoelstellingen. Andere stakeholders, zoals eerstelijnsorganisaties en mkb-vertegenwoordigers, verbinden de werkplaatsen met de rest van het ecosysteem.	2.2.2
<b>11</b>	Hoe zou een optimale governancestructuur van de digitale werkplaats eruit kunnen zien? Is daarin een rol voor regionale partners, zoals regionale overheden, onderwijsinstellingen en bedrijfsleven? Hoe borg je een duurzame aansluiting in het onderwijscurriculum op het mbo, het hbo en de universiteit?	Een goede basis voor de werkplaatsen is de inbedding in het (reguliere) onderwijs. Daarbovenop zijn aanvullende zaken benodigd zoals een projectleider die de werkplaats aan het ecosysteem koppelt en het liefst ook een fysieke locatie waar partijen samen kunnen komen.	6.4
<b>12</b>	Op welke wijze zijn de digitale werkplaatsen gefinancierd en hoe zou een optimale financieringsstructuur van de werkplaatsen eruit kunnen zien?	Afgelopen jaren hebben met name EZK, de provincies en de onderwijsinstellingen de digitale werkplaatsen gefinancierd. De 'aanvullende' kosten bovenop de kosten voor inbedding in het reguliere onderwijs zouden redelijkerwijs door nationale, regionale en lokale overheden gefinancierd moeten worden. Wie exact welke rol hierin pakt is op het moment van schrijven onderwerp van discussie.	6.4

13	Wat zijn de kosten van de uitvoering van de digitale werkplaatsen en hoe verhoudt zich dat tot de effecten ervan?	De totale uitvoeringskosten van de werkplaatsen bedroegen in de periode 2020-2023 17,7 miljoen euro, waarvan 2,3 miljoen euro betrekking hebben op de uitvoeringskosten van EZK, RVO en PTvT. De werkplaatsen werden gekenmerkt door een gemiddelde jaarlijkse projectomvang (subsidie EZK + bekende cofinanciering) van circa €300.000, maar de jaarlijkse kosten lijken na de opstartfase eerder in de orde van grootte €75.000-€150.000 te liggen, afhankelijk van de reikwijdte van de inspanningen en activiteiten van de werkplaatsen. Ons oordeel is dat de werkplaatsen (eenmaal goed opgezet) een doelmatig instrument zijn voor kleine organisaties die nog veel stappen moeten zetten op het gebied van digitalisering.	5.3
14	Hoe hebben de uitvoeringskosten van de digitale werkplaatsen zich ontwikkeld (per jaar, € mln.)?	Voor de werkplaatsen zelf hebben we dit niet exact kunnen vaststellen, mede doordat er verzoeken voor (budgetneutrale) verlenging zijn aangevraagd bij RVO. De inschatting is wel dat het van jaarlijks circa €300.000 teruggebracht kan worden naar circa €100.000-€150.000. De uitvoeringskosten van EZK waren relatief constant. De uitvoeringskosten van RVO en PTvT dalen naar verloop van tijd.	5.1
15	Wat zijn de administratieve lasten voor de gebruikers van de digitale werkplaatsen? In hoeverre zijn deze hanteerbaar voor digitale werkplaatsen?	De workshops/masterclasses/seminars vragen 1-8 uur tijdsinvestering van een mkb'er. Voor de totale populatie deelnemers schatten wij de administratieve lasten voor deze activiteit op €1.754.600. Voor de trajecten met studenten is 10-40 uur per deelnemer reëel, waarmee we inschatten dat het gaat om administratieve lasten van €2.713.000 voor deze activiteit. Totaal gaat het om geschatte administratieve lasten van €4.467.600.	5.1.3
16	Hoe waarderen ondernemers de digitale werkplaatsen? In hoeverre is dat veranderd door de tijd heen?	De gemiddelde tevredenheid van deelnemers is een 7,01, waarbij de eerste meting een gemiddelde kent van 7,00 (n=2), de tweede meting een 7,10 (n=92), de derde meting een 7,37 (n=205) en de vierde meting een 6,76 (n=3,15).	4.2.1
17	Hoeveel bedrijven nemen deel aan een digitale werkplaats en hoe is dat regionaal verdeeld?	Er zijn circa 12.000 deelnemers aan de digitale werkplaatsen geweest, verdeeld over Nederland.	3.1

### 7.3 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen in deze evaluatie komen we tot de volgende zes aanbevelingen, die we hieronder nader zullen toelichten:

1. **Zoek naar structurele borging** en voorkom continue tijdelijkheid
2. **Expliciteer de positionering** van de digitale werkplaats binnen het bredere ecosysteem
3. **Bepaal opnieuw de gewenste doelgroep(en)** voor de werkplaatsen
4. **Overweeg meer uniformiteit** in de marketing, communicatie en invulling

5. **Denk tijdig na over een zinvolle toekomstige invulling** van de werkplaatsen
6. **Blijf met en van elkaar leren**

### 7.3.1 Zoek naar structurele borging en voorkom continue tijdelijkheid

De digitale werkplaatsen zijn een mes dat aan twee kanten snijdt, met veel toegevoegde waarde voor zowel onderwijs als mkb. En eenmaal goed geïmplementeerd is het een doelmatig instrument waar (momenteel) geen betere alternatieven voor in beeld zijn. Hoewel betrokkenen in het veld het eens zijn over de meerwaarde van de digitale werkplaatsen, is de vraag 'hoe deze werkplaatsen structureel geborgd kunnen worden door alle betrokkenen' nog onbeantwoord. Een veel gehoord kritiekpunt is dat de digitale werkplaatsen tijdelijk gefinancierd zijn, vervolgens geen duidelijke borging hebben, en vanuit daar in nieuwe tijdelijke financiering schieten. Die continue tijdelijkheid kent een aantal grote nadelen, waaronder:

- **Het kost veel tijd en middelen om de nieuwe tijdelijkheid te organiseren.** Bijvoorbeeld aansluiting vinden bij een NGF-voorstel kost veel (publiek) geld om te realiseren, als dat al lukt. De 'overhead' van beleid in Nederland wordt groter en ons gezamenlijke belastinggeld wordt minder doelmatig uitgegeven.
- **Het wordt moeilijk om naamsbekendheid te creëren.** Iedere keer als er nieuwe financiering komt is de kans aanwezig dat er nieuwe stakeholders, nieuwe agenda's etc. zijn die een eigen stempel willen drukken. Dat leidt regelmatig ook tot het veranderen van de naam van het initiatief en/of zelfs de invulling ervan. Tegelijkertijd weten we ook dat het lang duurt voor het ondernemersecosysteem zich structureel kan aanpassen aan het publieke aanbod. Het is voor partners in het ecosysteem en specifiek ondernemers (vrijwel) onmogelijk om het overzicht te bewaren.
- **Het wordt moeilijker voor private partijen om zich te committeren aan het initiatief.** Als onduidelijk is wat er met een initiatief gebeurt over 3 jaar, betekent het ook dat het voor private partners vrijwel onmogelijk is om vanuit een langere-termijn-perspectief te denken; het is immers onzeker wat de overheid gaat doen en een investering die zich pas na 5 jaar terug zou verdienen is daarmee al onaantrekkelijk.

Door deze dynamiek van tijdelijke financiering worden op zijn beurt nieuwe falens gecreëerd. In termen van marktfalens gaat het o.a. om 'coördinatiefalen' en 'informatiegebreken/informatie-asymmetrie'. In termen van transitiefalen gaat het om 'geen (gedeelde) richtinggevende visie', 'onvoldoende beleidscoördinatie', en 'beperkte reflexiviteit en leervermogen'<sup>48</sup>. Het transitiefalen m.b.t. onvoldoende beleidscoördinatie manifesteert zich bij de werkplaatsen sterk in de vraag "**van wie zijn de digitale werkplaatsen nu?**". Er is geen eenduidig beeld over wie eigenaarschap zou moeten hebben of heeft.

**De kracht en zwakte van de digitale werkplaatsen is dat het een duidelijk dubbel belang kent: de werkplaatsen zijn van belang voor het onderwijs én het bedrijfsleven.** Positief aan dit dubbel belang en de gerealiseerde synergie is dat veel partijen baat hebben bij de succesvolle implementatie van digitale werkplaatsen en dat het de doelmatigheid ten goede komt. Een nadeel echter is dat het daarmee ook 'van iedereen' is, en daarmee het gevaar loopt om 'van niemand' te zijn mits partners in het veld het onderling niet goed coördineren. Het ministerie van EZK heeft aangegeven de subsidie niet te verlengen en haar rol af te bouwen, en tegelijkertijd is het vervolg nog niet geborgd. Andere stakeholders zoals de provincies, OCW, gemeenten en onderwijsinstellingen kijken naar hun eigen (mogelijke) rol in de toekomst. Men kijkt grotendeels (ook) naar elkaar om de continuïteit te borgen,

---

<sup>48</sup> Voor meer informatie over transitiefalen, zie bijvoorbeeld "Beleidsconomen moeten weten wat transitiefalen is": [https://esb.nu/wp-content/uploads/2023/11/000-000\\_Bolhuis2.pdf](https://esb.nu/wp-content/uploads/2023/11/000-000_Bolhuis2.pdf)

maar niemand neemt de coördinatie echt op zich. Dit **beleidscoördinatiefalen** vertaalt zich ook tot de nodige frustratie bij betrokken stakeholders.

Als evaluatoren achten wij het reëel om bij een dergelijk tijdelijk initiatief vooraf een duidelijk beeld te hebben van hoe structurele borging eruit zou kunnen zien. Hoewel er vooraf weliswaar is gecommuniceerd dat initiatieven na afloop van de subsidie op eigen benen moeten kunnen staan, is vooraf beperkt uitgedacht hoe dat vorm zou moeten of kunnen krijgen. Ook de rol van potentieel aanwezige marktfaalens die permanente publieke interventie legitimeren is niet voldoende meegenomen bij het ontwikkelen van de beleidstheorie en beleidsrationale. De vraag ten aanzien van borging moet vroeg of laat beantwoord worden, en dat moment lijkt nu pas echt aangebroken aan het einde van de subsidieperiode. Bij RVO is (budgetneutraal) uitstel aangevraagd en toegekend wat enige lucht geeft, maar veel werkplaatsen hebben hun toekomstige financiering nog niet geborgd.

De tijd is niet meer terug te draaien, dus betrokkenen zullen vanuit de huidige situatie een constructieve oplossing moeten vinden. Om het aanwezige beleidscoördinatiefalen aan te pakken zien wij als evaluatoren een oplossing in het over de eigen schaduw heen stappen van individuele actoren (primair ministeries, provincies, onderwijsinstellingen) en als collectief zorgdragen voor structurele borging van de digitale werkplaatsen waar deze voldoende doeltreffend en doelmatig zijn in de ogen van betrokkenen. Gezien het landelijk dekkend karakter van de werkplaatsen is het niet onlogisch om een combinatie van EZK en OCW het voortouw te laten nemen. Een andere keuze kan zijn om de werkplaatsen bottom-up te laten ontdekken of ze nieuwe (tijdelijke) financiering kunnen krijgen en de werkplaatsen die dat niet geregeld krijgen te laten stoppen. In een dergelijk scenario zijn ook de bijkomende nadelen weer van kracht.

**Wij raden aan om de goed draaiende werkplaatsen, na jaren van opbouw en ontwikkeling, niet te laten vergaan. Wij zouden alle betrokken stakeholders op nationaal, regionaal en lokaal niveau dan ook willen oproepen om samen tot een oplossing te komen.** In dit advies nemen wij ook mee dat de werkplaatsen meer (kunnen) zijn dan enkel ondersteuning op huidige digitaliseringsvraagstukken van het mkb. Het is een infrastructuur die in de toekomst betrekkelijk eenvoudig aangepast kan worden om nieuwe typen vragen op te laten pakken door mkb en studenten. Hoewel nieuwe digitaliserings-thema's voor de hand liggen (AI, cyber, ...) kan een dergelijke infrastructuur ook verbreed worden naar andere domeinen.

### *7.3.2 Expliciteer de positionering van de digitale werkplaats binnen het bredere ecosysteem*

De digitale werkplaatsen bevinden zich niet in een vacuüm, maar maken onderdeel uit van een groter ecosysteem. Voor het doel van de werkplaatsen gericht op het helpen digitaliseren van het mkb, zijn de werkplaatsen één schakel in de totale structuur van de mkb-dienstverlening. Op dit aspect zijn er een aantal aandachtspunten en lessen naar voren gekomen:

- **Onderdeel zijn van een groter ecosysteem kan zowel een kans als een risico zijn.** Onderdeel zijn van een groter ecosysteem kan kansen bieden als je als werkplaats een scherp beeld hebt van wat je zelf wel/niet zou moeten doen, hoe je je verhoudt tot andere partijen en hoe je samen synergie kan realiseren. Andersom kan het 'risico's' met zich meebrengen doordat het mkb je werkplaats niet weet te vinden, er andere pps'en zijn met wie je blijkt te concurreren, of je niet eenvoudig kunt uitleggen wat jouw toegevoegde waarde is binnen het bredere ecosysteem.

Door je eigen initiatief als een 'klein' onderdeel van het geheel te zien, wordt de spanwijdte juist groter door vanuit het ecosysteem te kunnen denken en handelen.

- **Het goed positioneren van de werkplaats bij partners in het ecosysteem is cruciaal.** Werkplaatsen die hun eigen positie goed kenbaar hebben gekregen bij stakeholders zoals eerstelijnsorganisaties, ondernemersvertegenwoordigers en -verenigingen lijken over het algemeen ook een betere toestroom en connectie met het regionale mkb te realiseren. Deze partijen kunnen met name goed helpen met het vertalen van de latente vraag naar de generieke manifeste vraag, en kunnen gericht doorverwijzen waardoor er een goed uitgangspunt is om succesvol samen te werken binnen de werkplaats.
- **Er lijkt op plekken binnen Nederland sprake te zijn van beleidsconcurrentie.** Op verschillende plekken in het land zijn er meerdere pps'en die ongeveer hetzelfde doen; samen met studenten kan het mkb aan de slag met digitaliseringsvragen. In deze situaties kan het nuttig zijn om te overwegen om ofwel [1] initiatieven samen te laten gaan en slagkracht te combineren, ofwel [2] een duidelijke 'verdeling van taken en focus' te hebben binnen het gehele ecosysteem, ofwel [3] met een deel van de initiatieven te stoppen om schaal en focus binnen het ecosysteem te realiseren. De situatie waarin er meerdere initiatieven zijn die ongeveer hetzelfde doen lijkt onwenselijk; het voorkomt schaalvoordelen (in o.a. communicatie, interne organisatie, leervermogen), het maakt het ecosysteem complexer en intransparanter waardoor men ook moeilijker vindbaar wordt voor het mkb, en het vraagt meer van betrokken stakeholders om effectief samen te werken.

**We bevelen aan om [1] scherp te formuleren wat de positie is van de werkplaats in het grotere geheel en [2] dit vervolgens ook duidelijk en concreet uit te dragen naar stakeholders in het mkb-dienstverlening-ecosysteem én het mkb.** Daarbij kan het ook helpen om meer te spreken in de taal van de ondernemer. Ter illustratie: "studenten kunnen u helpen met een marktverkenning of een eerste uitwerking van een nieuwe digitale businesspropositie" is vermoedelijk concreter dan "studenten kunnen u helpen met digitalisering".

Voor het bepalen van de positionering is het onzes inziens waardevol om aan te sluiten bij de 'Actieagenda mkb-dienstverlening 2024-2026'.<sup>49</sup> Daarin wordt onder meer gesproken over hoe ondernemerscommunities kunnen helpen bij het manifesteren van de latente vraag, bijvoorbeeld door een groep gevarieerde ondernemers bij elkaar te zetten en met elkaar in gesprek te laten gaan. Op het moment dat de latente vraag manifest wordt, kunnen ze als ondernemers samen of met dienstverleners in het ecosysteem kijken hoe ze verder kunnen. Deelnemen aan een digitale werkplaats *kan* vervolgens een logische stap zijn, maar de realiteit is dat de meeste situaties om andere vervolgstappen vragen (bijv. als het gaat om andere thema's dan digitalisering of als het gaat om pure implementatie). Het is daarom waardevol om gezamenlijk als ecosysteem vanuit de vraag van de mkb'er te denken, om vervolgens vanuit die positie te kijken wie de beste ondersteuning kan bieden. Het denken vanuit eigen aanbod en waarom dit nuttig zou zijn voor het mkb draagt het risico met zich mee dat er geen echte connectie is met wat het mkb nodig heeft.

In Figuur 27 is een eerste conceptuele voorzet gegeven over hoe gekeken kan worden naar de (primaire) positionering van de digitale werkplaatsen binnen de bredere digitaliseringsreis van een ondernemer. Er zijn ook een aantal 'archetypen' dienstverleningsproducten benoemd. Belangrijk hierbij zijn een aantal uitgangspunten die we binnen deze evaluatie

---

<sup>49</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/11/16/actieagenda-mkb-dienstverlening-2024-2026>

geïdentificeerd hebben. De werkplaatsen zouden zich wél goed kunnen positioneren op de volgende stappen binnen de digitaliseringsreis:

- I. **De stap van generieke manifeste vraag naar specifieke manifeste vraag.** Studenten een enigszins afgebakende generieke manifeste vraag verder uitwerken met de ondernemer.
  - o Bijvoorbeeld: [1] "We moeten iets met cybersecurity", [2] Studenten voeren een cyberscan uit, [3] "We weten dat we maatregelen A, B, en C kunnen doorvoeren".
- II. **De stap van specifieke manifeste vraag naar bestaand aanbod.** Dit kan een marktverkenning zijn naar bestaande oplossingen voor de vraag van een ondernemer.
  - o Bijvoorbeeld: [1] "We willen ons voorraadbeheer digitaliseren: welke oplossingen bestaan hiervoor in de markt en welke zijn nuttig voor ons?", [2] Studenten voeren een marktonderzoek uit en koppelen de resultaten terug, [3] "We weten nu welke oplossing we in gebruik willen gaan nemen".
- III. **De stap van specifieke manifeste vraag naar nieuw te ontwikkelen aanbod.** Studenten kunnen helpen met het ontwikkelen van bijv. een proof-of-concept of prototype.
  - o Bijvoorbeeld: [1] "We willen online verkoop organiseren middels een website", [2] Studenten ontwikkelen een prototype, [3] "We weten hoe een website voor ons er mogelijk uit kan zien", [4] "We kunnen de investeringsafweging maken en gericht de markt op gaan".
- IV. **De stap van bestaand en/of nieuw te ontwikkelen aanbod naar specifieke manifeste vraag.** Studenten kunnen mkb'ers helpen met het nadenken over en uitwerken van de mogelijkheden van bepaalde digitale technologieën/toepassingen voor hun bedrijf.
  - o Bijvoorbeeld: [1] "We zien dat 'ChatGPT', wat kunnen wij ermee?", [2] Studenten identificeren de vraag/behoefte van het bedrijf waar ChatGPT mee zou kunnen helpen, [3] "We weten nu wat ChatGPT voor ons bedrijf zou kunnen betekenen".
- V. **De stap 'ontwikkeling aanbod'.** Studenten kunnen helpen met het ontwikkelen van eenvoudige digitale producten/oplossingen. Deze oplossingen moeten behapbaar zijn, in relatief korte tijd te maken zijn, en een complexiteitsniveau hebben waar studenten mee aan de slag kunnen. Studenten kunnen mogelijk een stukje helpen met de implementatie.
  - o Bijvoorbeeld: [1] "We willen graag een betaalmogelijkheid integreren in onze website", [2] Studenten ontwikkelen een module waarmee een betaalmogelijkheid geïntegreerd wordt in de website, [3] "Nu kunnen we mensen zaken laten kopen op onze website".

De positionering die je als werkplaats op deze stappen in de digitaliseringsreis kunt zetten hangen wel af van de studenten waar je mee samenwerkt. Zo zul je studenten ICT nodig hebben om concrete software te ontwikkelen, heb je bijvoorbeeld studenten bedrijfseconomie nodig wanneer je verschillende business cases wilt onderzoeken, en heb je bijvoorbeeld studenten van een juridische opleiding nodig wanneer men meer zou willen weten over de omgang met de AVG. Belangrijk is in ieder geval dat de ondernemer geholpen wordt met concrete vraagstukken waarvoor geldt dat studenten in hun betreffende opleidingsjaar en opleidingsachtergrond voldoende geëquipeerd zijn om ze op te pakken.

Andersom geldt dat het verstandig lijkt dat werkplaatsen zich in beginsel niet positioneren op de andere stappen:

- Het vertalen van latente vraag naar generieke manifeste vraag lijkt beter opgepakt te kunnen worden door andere spelers binnen het ecosysteem, bijv. ondernemerscommunities of professionele eerstelijnsorganisaties.
- De afwegingen rondom investeringen en de inzet van digitale oplossingen vragen (te) veel kennis over o.a. het bedrijf in kwestie, de markt waarin deze opereert, en de beweegredenen van een ondernemer om bepaalde keuzes wel of niet te maken.
- Het ligt niet voor de hand om het maken en begeleiden van concrete investeringen uit te laten voeren door studenten.
- Het ontwikkelen van digitale oplossingen die niet als 'eenvoudig' geïdentificeerd kunnen worden zijn doorgaans te veel gevraagd voor dergelijke studententrajecten. Je zou kunnen stellen dat binnen de subset nieuw te ontwikkelen oplossingen die 'new-to-the-firm' zijn eventueel mogelijk zijn (bijv. de betaalmodule in de website), maar dat new-to-the-market innovaties vrijwel altijd teveel gevraagd zijn. Dit zijn vaak immers geen nieuwe oplossingen met [1] een relatief laag complexiteitsniveau en [2] weinig benodigde ontwikkeltijd.
- Het implementeren van digitale oplossingen ligt typisch buiten het bereik van waar men studenten effectief voor kan inzetten. Dergelijke activiteiten lenen zich doorgaans juist goed voor de markt zelf (ondernemers weten in principe in deze fase inmiddels ook al wat ze willen). Binnen dit onderzoek heeft een respondent het als volgt verwoord: "pas op dat je als digitale werkplaats niet te veel de lijn in gaat".
- Het gebruiken van de digitale toepassing binnen de bedrijfscontext vraagt vaak veel kennis over het bedrijf in kwestie en de markt waarbinnen deze opereert, iets waar studenten vaak niet de tijd voor hebben. Ook hier ligt het meer voor de hand om naar de markt te kijken, hoewel er voorbeelden zijn waarin studenten bijvoorbeeld trainingen geven om effectiever om te gaan met gangbare en reeds geïmplementeerde digitale toepassingen (bijv. social media, Microsoft Office, ...).

Door binnen het ecosysteem er zorg voor te dragen dat goed bekend is waar een werkplaats wél en niet mee kan helpen, wordt het eenvoudiger om de werkplaatsen te vinden wanneer het nodig is en hen te vermijden wanneer andere oplossingsrichtingen meer voor de hand liggen. Samen met samenwerkingspartners binnen het (regionale) ecosysteem kan bekeken worden welke ondersteuning voorhanden is op de andere onderdelen van de digitaliseringsreis van de ondernemer.





## 2. Startpunt: digitale technologie (aanbod)

- Verkenning mogelijkheden van digitale technologie voor bedrijf

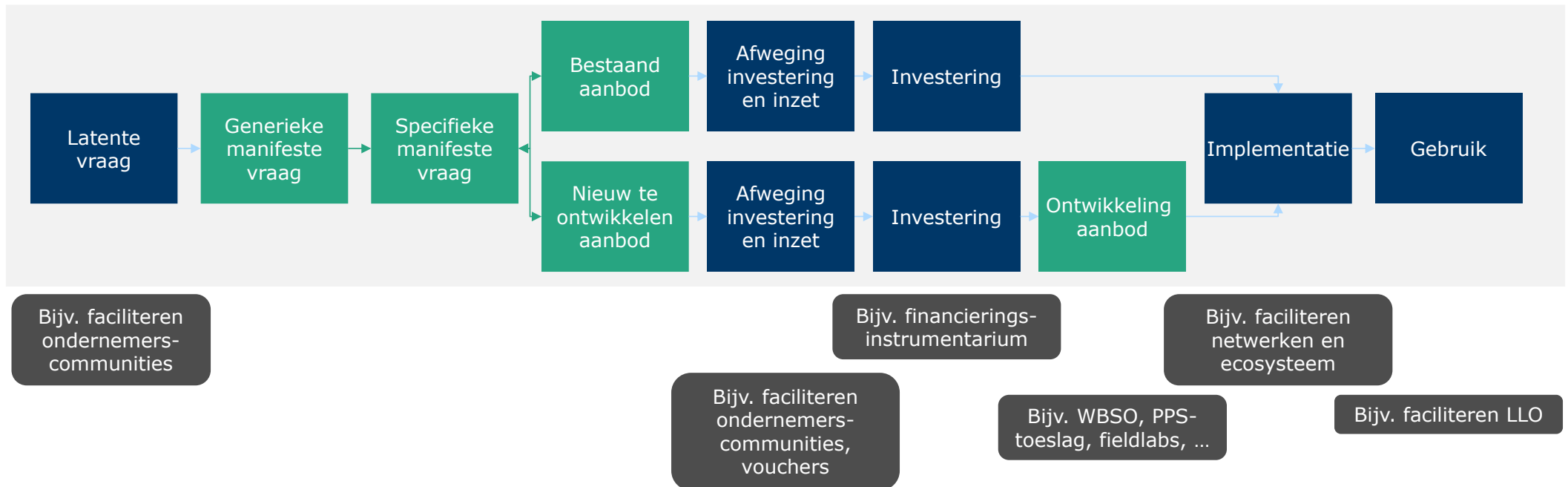
## 1. Startpunt: bedrijfsuitdaging (vraag)

- Vraagarticulatie op specifiek digitaal thema
- Marktverkenning mogelijke digitale oplossingen
- Ontwikkeling PoC's en prototypes

## 3. Ontwikkeling

Startpunt: behoefte aan ontwikkeling van concreet (deel)product

- Ontwikkeling eenvoudige digitale oplossingen (focus op *new-to-the-firm*)



Figuur 27 De digitale werkplaatsen en een mogelijke concrete positionering binnen de digitaliseringsreis

### 7.3.3 Bepaal opnieuw de gewenste doelgroep(en) voor de werkplaatsen

In lijn met de tweede aanbeveling adviseren wij betrokken stakeholders en financiers om samen opnieuw in gesprek te gaan over de gewenste doelgroep(en) die bediend moeten worden door de digitale werkplaatsen. De oorspronkelijke doelgroep van de werkplaats betrof het mkb, met een speciale focus op het kleinbedrijf (<50 werknemers). In de projectplannen werd doorgaans gesproken over bedrijven met 2-50 werknemers.

Circa 45% van de bediende deelnemers was mkb met 2-50 werknemers. De resterende groep bestond met name uit bedrijven met 0 of 1 werknemer, en circa 10% had een rechtsvorm die geen bedrijf representeert zoals stichtingen en verenigingen. Afhankelijk van of de zelfstandigen als mkb geïdentificeerd worden, is 11%-53% van de deelnemers als 'niet-mkb' aan te merken. Er worden hoe dan ook dus veel partijen geholpen die buiten de oorspronkelijke scope vallen.

Belangrijke voordelen van het steunen van deze partijen die buiten de oorspronkelijke scope vallen zijn dat zij wel veel baat hebben bij de werkplaatsen en dat zij het onderwijs mooie kansen bieden voor studenten om te leren in praktijkopdrachten. Ook kunnen deze partijen vermoedelijk relatief makkelijker geholpen worden door studenten in opleiding. Tegelijkertijd geven tegenstanders aan dat dit niet de typen organisaties zijn die Nederland gaan helpen met de grotere digitaliseringsopgaven en dat derhalve er geen publieke middelen voor het ondersteunen van deze groep bedrijven ingezet zou moeten worden.

Afhankelijk van de toekomstige beleidsdoelstellingen is het legitiem om deze groepen deelnemers toe te blijven staan dan wel te weren. Wij bevelen daarom aan om met betrokken stakeholders en de politiek-/bestuurlijke achterban het gesprek aan te gaan over de doelgroep(en) die men in de toekomst wil bedienen en hoe de werkplaatsen zich tot potentiële deelnemers moeten verhouden.

### 7.3.4 Overweeg meer uniformiteit in de marketing, communicatie en invulling

**"Digitale werkplaats: één concept of twintig initiatieven?"**. Dit is een vraag die gedurende de evaluatie meermaals naar voren is gekomen. Zoals eerder benoemd zijn de digitale werkplaatsen als één concept gestart, maar zien we twintig initiatieven die allemaal net van elkaar verschillen. Er wordt bij stakeholders vaak gesproken over zaken als 'versnippering van beleid' en de 'wildgroei' van initiatieven. De ontstane variatie binnen de werkplaatsen hebben hier echter verder aan bijgedragen. In de 'Regioscan digitalisering mkb' werd duidelijk dat er honderden initiatieven zijn die gericht zijn op digitalisering van het mkb, en dat het vrijwel ondoenlijk is om het overzicht te bewaren, laat staan om alle optimale connecties tussen initiatieven te leggen. Doordat de werkplaatsen moeilijk nog als één initiatief gezien kunnen worden, maar als twintig gezien kunnen worden, wordt de versnippering groter en de opgave om het overzicht te bewaren en bewaken alsnog groter. Hoewel deze diversiteit ook voordelen kent, zijn er tijdens deze evaluatie een aantal aandachtspunten naar voren gekomen:

- **Eenduidige branding/marketing van de digitale werkplaatsen zou tot meer landelijke naamsbekendheid en toestroom van mkb kunnen leiden.** Momenteel hanteert iedere werkplaats haar eigen naam en branding. Voor een groot deel is het concept 'digitale werkplaats' voor de buitenwereld niet meer te herkennen. Hoewel het op microniveau binnen een lokale/regionale context begrijpelijk is dat men redenen heeft om er een eigen stempel op te drukken, is het voor het collectief aan werkplaatsen onwenselijk. De buitenwereld kan op deze manier niet bekend raken met één concept 'digitale werkplaats', maar men moet twintig concepten leren kennen waarbij het ook nog niet direct bekend is hoe die twintig zich tot elkaar

verhouden. Een succesverhaal in bijvoorbeeld Limburg laat zich daarmee ook niet eenvoudig vertalen naar het idee van een mkb'er in Noord-Holland om daar ook naar een digitale werkplaats te gaan. In de interviews lijken veel personen dit punt te onderkennen, maar ziet men ook de individuele afwegingen binnen de regio. Wij herkennen hierin een vorm van 'speltheorie' waarin men voor (ogenschijnlijke) individuele optimalisatie gaat, maar in dat proces voor het gehele ecosysteem geen collectief optimum bereikt.

- **Door de ontstane variëteit wordt doorverwijzing bemoeilijkt.** Uit het veld horen we dat men het lastig kan vinden om goed door te verwijzen naar de (juiste) digitale werkplaats. Wanneer andere mkb-dienstverleners met ondernemers spreken, willen ze hen goed helpen. Wanneer zij de ondernemer doorverwijzen, willen ze vrij zeker weten dat die ondernemer in goede handen is en deze goed geholpen wordt. Hiervoor is het nodig dat 'de doorverwijzer' goed begrijpt wat er in de digitale werkplaatsen gebeurt. Doordat er twintig werkplaatsen zijn die allemaal net een ander aanbod hebben (o.a. in termen van scope, betrokken onderwijs, werkwijze) is het voor stakeholders in het veld daardoor lastig om een goed overzicht te hebben. Als gevolg hiervan kan men ertoe besluiten om niet door te verwijzen. Ook hier kan het alle individuele werkplaatsen helpen als zij meer eenduidig als één concept naar buiten toetreden.
- **De variatie binnen de werkplaatsen bemoeilijkt het leervermogen.** Doordat iedereen net een andere insteek heeft, is het ook moeilijker om gezamenlijk lessen te trekken over wat wel en niet goed werkt. De variatie creëert tal van extra parameters die van invloed zijn op de processen en resultaten, waardoor het niet meer zo transparant is hoe succes nu exact tot stand komt. Ter illustratie: alleen al het werken aan andere digitaliseringsthema's of het werken met een ander onderwijstype brengt een geheel nieuwe dynamiek met zich mee. Het gezamenlijk expliciteren van belangrijke 'ingrediënten' of 'bouwstenen' kan helpen met het collectieve leervermogen, maar meer eenduidigheid in de invulling zou hier ook aan kunnen bijdragen.

De variatie in invulling en marketing heeft weliswaar voordelen, maar naar ons oordeel is er te weinig aandacht voor de nadelen van deze variatie. Het lijkt ons als evaluatoren dan ook reëel om bij een dergelijk initiatief zorg te dragen voor eenduidige coördinatie en voor het 'als één concept' naar buiten treden. Wij sluiten niet uit dat betrokkenen in de regio onderschatten wat de negatieve impact is van het eigen unieke model op het collectieve ecosysteem en de intransparantie die dat veroorzaakt. In dat geval is een gezamenlijk gesprek en discussie een goed instrument om de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Het is ook niet ondenkbaar dat er (in de toekomst) op centraal niveau hardere eisen en randvoorwaarden opgesteld moeten worden, indien er op lokale/regionale schaal te veel incentives zijn om voor een eigen invulling te blijven gaan (bijv. wanneer betrokkenen "mooie sier willen maken met een uniek initiatief").

### *7.3.5 Denk tijdig na over een zinvolle toekomstige invulling van de werkplaatsen*

Binnen de evaluatie hebben we gehoord dat verschillende digitale werkplaatsen nadenken over hoe de toekomst van de digitale werkplaatsen eruit kunnen zien. Thematisch wordt bijvoorbeeld bekeken of 'nieuwe' thema's zoals AI en cybersecurity meer aandacht kunnen en moeten krijgen, en hoe daar vervolgens zinvol invulling aan gegeven kan worden. Een thema als AI is bijvoorbeeld uitdagend, omdat dit doorgaans gepaard gaat met een hoge digitale maturiteit. Voor het brede mkb zou gekeken kunnen worden naar toepassingen van AI die in off-the-shelf-producten zijn verwerkt, waardoor eigen (complexe) ontwikkeling van AI vermeden kan worden.

Er wordt ook nagedacht over het toevoegen van **nieuwe opleidingen**, bijvoorbeeld juridisch georiënteerde opleidingen die zich zouden kunnen richten op ondernemersvragen m.b.t. wet- en regelgeving (AVG, AI Act, ...).

Daarnaast is meermaals de overweging gedeeld om als digitale werkplaats meer te focussen op **cursussen en trainingen in het kader van Leven Lang Ontwikkelen (LLO)**. Dit lijkt ook goed aan te sluiten bij andere beleidsontwikkelingen. Studenten zouden bijvoorbeeld voor het brede mkb als docent/trainer kunnen optreden. Daarbij hoeven de onderwerpen niet complex te zijn, maar kan het ook gaan om hoe men effectief kan omgaan met kantoorsoftware zoals Word of Excel.

Tot slot is de vraag opgekomen of de digitale werkplaatsen niet nog een stapje verder zouden moeten uitzoomen, en het concept opgetrokken zou moeten worden naar **'werkplaatsen'** waar ook andere thema's zoals duurzaamheid en circulaire economie een plek zouden kunnen krijgen. Digitalisering is immers een middel, niet een doel op zichzelf, en voor veel vragen van het mkb is digitalisering wellicht niet het juiste middel tot hun doel. De algemene deler zou dan **'toekomstbestendig ondernemen'** kunnen worden, en mkb zou op een thema naar wens aan studenten gekoppeld kunnen worden om aan die vraag te gaan werken. Het zou in een dergelijk scenario ook meer schaal en naamsbekendheid kunnen creëren. Hiervoor dient men wel in een breder perspectief te kijken naar wat studenten (en onderwijsinstellingen in brede zin) kunnen bijdragen aan de vraagstukken van ondernemers in Nederland. Er dient dan dus ook een holistisch beeld te zijn ten aanzien van het ecosysteem voor mkb-dienstverlening.

### 7.3.6 Blijf met en van elkaar leren

Binnen de twintig verschillende werkplaatsen is er veel geëxperimenteerd, ontwikkeld en verfijnd. Er worden veel verschillende werkwijzen gehanteerd, allen met hun eigen voor- en nadelen. Van de werkplaatsen zelf hebben we vernomen dat er afgelopen jaren de nodige kennis is uitgewisseld. Ook was men tevreden over de rol die PTVT hierin heeft gespeeld. Tegelijkertijd hebben wij ook meermaals vernomen dat men op 'kennisuitwisselingsdagen' erg enthousiast is, maar dat de waan van de dag snel weer de overhand heeft en dat het lastig is om het kijkje in andermans keuken duurzaam te vertalen naar de eigen situatie. Veel van de creatieve en slimme dingen die andere werkplaatsen hebben bedacht beklijven daarmee niet altijd. Gedurende de interviews is ons ook opgevallen dat men weinig refereert aan hoe andere werkplaatsen zaken oppakken en hoe zij daar al dan niet van geleerd hebben of bewust daarvan afgeweken zijn. Hoewel dit begrijpelijk is, vermoeden we tegelijkertijd ook dat men meer van elkaar kan leren dan nu gebeurt. Van concrete menukaarten die aan de achterkant gekoppeld zijn aan individuele docenten, een maandelijks intake-evenement waar studenten, docenten en mkb samenkomen, tot aan korte lijntjes met eerstelijnsdienstverleners: er zijn tal van goede ideeën die vermoedelijk ook bruikbaar zijn voor andere regio's.

Voor het vervolg zouden we de werkplaatsen ook adviseren om gericht van elkaar te blijven leren. Het gebeurde afgelopen jaren al, het gebeurt nog steeds, en het kan ook in de toekomst nuttig blijven. Een aantal uren blijven investeren in leren van elkaar kan zich in een veelvoud terugbetalen.

# Overzicht interviewrespondenten

Naam	Organisatie
Ahmed Faily	Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (OCW)
Amy Latour	Digitale Werkplaats Midden- en Zuidoost Brabant
Annette Dupree	Werkplaats Online Ondernemen (WOO) Groningen
Bertus Rosier	Digitale Werkplaats Noordoost-Brabant (DWNOB)
Daniël Bischoff van Heemskerck	Platform Talent voor Technologie (PTvT)
Dennis Huele	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)
Gitty van Doorn	Gialetta Company
Hielke Wolters	Digitale Werkplaats Fryslân & Drenthe
Hilco van der Kraats	Digilab Rivierenland
Ilkay Kizil	Ministerie van Economische Zaken & Klimaat (EZK)
Jaap Docter	Interprovinciaal Overleg (IPO)
Janneke Kluijman	Akira Coaching
Jeroen van Dijk	Mijn Digitale Werkplaats Drechtsteden
Jetse Siebinga	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)
Joop Hazeleger	Digilab Foodvalley
Joost Reimert	MKB Digital Workspace Noord-Holland
Joppe Duindam & Lydia de Wit	Bouwend Nederland
Maryke Visser	Digilab Flevoland
Timo de Laat	Digitale Werkplaats Arnhem Nijmegen (DWAN)
Tessa Renkers	MKB Digiwerkplaats Haaglanden
Mara Slotmaker	Werkplaats Digitaal Ondernemen (WDO) Noord-Holland Noord
Mariama Jalo	IkBenDrentsOndernemer (IBDO)
Menno Both	Digitale Werkplaats Stedendriehoek & Twente
Michiel Rovers	Digitale Werkplaats Utrecht
Mirjam Maasdam	Interprovinciaal Overleg (IPO)
Niels Snoep	Rabobank
Raymond Bosch	IkBenDrentsOndernemer (IBDO)
René Zijlstra	Provincie Fryslân
Rick van Drie	Bliep & Vible
Rob Schouten	Nieuwbeeld
Rolf Oostra	MOVEDIGI Zwolle
Stijn van Butselaar	VNO NCW / MKB Nederland
Suzanne Snelders	MKB Digiwerkplaats Rijnmond
Sven Sjoerds	Provincie Overijssel
Tom Bouws	KvK
Yvette Stok	Digitale Werkplaats West-Brabant

# Overzicht workshopdeelnemers

Naam	Organisatie
Ahmed Faily	Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (OCW)
Annette Dupree	Werkplaats Online Ondernemen (WOO) Groningen
Daniël Bischoff van Heemskerck	Platform Talent voor Technologie (PTvT)
Daphne Hubert	Provincie Utrecht
Hans de Clercq	Hogeschool Utrecht (HU)
Ilkay Kizil	Ministerie van Economische Zaken & Klimaat (EZK)
Jeroen van Dijk	Mijn Digitale Werkplaats Drechtsteden
Joost Reimert	MKB Digital Workspace Noord-Holland
Kim Oud	Interprovinciaal Overleg (IPO)
Niels Snoep	Rabobank
René Zijlstra	Provincie Fryslân
Rob Koolen	Provincie Noord-Brabant
Rolf Oostra	MOVEDIGI Zwolle
Rolf Teunis	Provincie Overijssel
Stijn van Butselaar	VNO NCW / MKB Nederland



**Dialogic innovatie & interactie**

Hooghiemstraplein 33

3514 AX Utrecht

030-215 05 80

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