

Actieagenda mkb-dienstverlening 2024-2026

Rob Schouten, Kwartiermaker MKB Dienstverlening

Oktober 2023

INHOUDSOPGAVE

1. RODE DRAAD EN SAMENVATTING	3
2. AANLEIDING TOT DE ACTIEAGENDA.....	5
3. AMBITIE EN DOELSTELLING.....	6
4. MKB-DIENSTVERLENING ALS EEN STELSEL.....	9
5. KANSENKAARTEN VOOR VERBETERING VAN DE DIENSTVERLENING.....	11
KANSENKAART 1: LAAT ONDERNEMERSCOMMUNITIES BLOEIEN	13
KANSENKAART 2: BIED VRAAGGERICHTE ONDERSTEUNING AAN HET MKB	15
KANSENKAART 3: EZK PAKT DE STELSELVERANTWOORDELIJKHEID	16
KANSENKAART 4. ZET DE UITVOERDERS IN HUN KRACHT	18
KANSENKAART 5. BENUT DATA ALS FUNDAMENT VAN SAMENWERKING EN VERNIEUWING VAN DIENSTVERLENING	20
KANSENKAART 6. VERHOOG DE KWALITEIT EN BEREIK VAN REGIONALE MKB-ONDERSTEUNING.....	22
6. MEERJARIGE EN GEFASEERDE AANPAK	24
7. STURING EN ROLVERDELING	26
8. LEREN EN COMMUNICEREN	27
BIJLAGE 1. LESSEN UIT DE DIENSTVERLENING GERICHT OP DIGITALISERING	29
BIJLAGE 2. PRAKTIJKVOORBEELDEN DIGITALISERING	32
BIJLAGE 3. OVERWEGINGEN BIJ DE ROLVERDELING BINNEN HET STELSEL	34
BIJLAGE 4. SAMENSTELLING STUURGROEP.....	37
BIJLAGE 5. SAMENSTELLING PROGRAMMATEAM	38

1. RODE DRAAD EN SAMENVATTING

Nederland kent een economie van middelgrote en kleine bedrijven. Maar liefst 99% van de bedrijven is mkb, dit is goed voor ruim 70% van onze werkgelegenheid. Het mkb zien we niet voor niets als de motor van onze economie. 'Klein' staat voor wendbaar, inspelen op de wensen van de klant en meebewegen met hetgeen de maatschappij van je vraagt. Als geheel staat het mkb dan ook voor veerkracht en weerstandsvermogen in onze economie.

Tegelijkertijd is er een andere werkelijkheid. Klimaatverandering stelt hoge eisen aan duurzaamheid, aan ons energie- en materialenverbruik. Geopolitieke ontwikkelingen zorgen voor verandering van onze omgeving. Veranderingen op de arbeidsmarkt stellen hoge eisen aan arbeidsproductiviteit en inclusiviteit. Digitalisering is een belangrijk antwoord om met deze veranderingen om te gaan maar is niet zelden disruptief voor de huidige bedrijfsvoering.

De uitdagingen voor het mkb stapelen zich op. Dit vraagt veel van de individuele ondernemer. Onderzoek laat nu juist zien dat een flink deel van het mkb niet over voldoende verandervermogen beschikt om de noodzakelijke transitie te maken¹. Vooral het kleinere mkb is hierdoor kwetsbaar. Vanuit dit inzicht wordt er door veel beleidsmakers op Europees, nationaal, provinciaal en lokaal niveau dienstverlening ingericht.

In juni 2022 bracht het Nederlands Comité voor Ondernemerschap een advies uit onder de titel 'Dienstbare Dienstverlening'². In essentie constateert het comité dat veel goed gaat maar dat er ook verbeteringen nodig zijn. Dienstverlening vanuit de overheden sluit onvoldoende aan op de vraag van de ondernemer. Bovendien is er een zo groot en divers aanbod dat mkb-ondernemers het niet meer overzien. Daarbij komt dat de aanbieders van publieke dienstverleners hun aanbod onvoldoende op elkaar afstemmen. Hierin schuilt een grote tragiek. Vanuit de beste intenties en erkenning van het belang van het mkb, wordt voor de uitvoering van beleid dienstverlening ingezet. Deze wordt steeds verder uitgebreid en verfijnd maar komt onvoldoende terecht bij de ondernemers waarvoor het is bedoeld. Dit gat tussen beleid en praktijk zal, zonder bijsturing, groter worden.

Dit inzicht ligt aan de basis van voorliggende actieagenda en is een advies van de Kwartiermaker aan alle betrokkenen. De actieagenda is op verzoek van de Minister van Economische Zaken en Klimaat opgesteld, de inhoud komt voor de rekening van de kwartiermaker.

De actieagenda heeft tot doel de dienstverlening aan het mkb te verbeteren aan de hand van korte termijn acties én door een structurele versterking van de ondernemersdienstverlening te realiseren³. De focus ligt hierbij op het peloton, oftewel het brede mkb. Het gaat om een groep van circa 200.000 ondernemers⁴.

¹ Rabobank, Vier op de tien bedrijven heeft te weinig verandervermogen voor de transitie naar een duurzame en inclusieve economie, 2023

² Nederlands Comité voor Ondernemerschap, Dienstbare Dienstverlening, juni 2022

³ Voor de uitwerking van deze actieagenda hebben we, als voorbeeld, nog eens heel goed gekeken naar de ondernemersondersteuning op het gebied van de digitalisering en daar lessen uit getrokken.

⁴ 'Hét mkb bestaat niet: een statistische verkenning van heterogeniteit in het mkb', CBS, 2018. Het brede mkb omvat de bedrijven met personeel die langer dan vijf jaar bestaan.

We constateren dat er drie fundamentele omslagen nodig zijn:

- a. Voor het succesvol aanbieden van ondernemersdienstverlening moet er ook een vraag zijn. Deze vraag is op dit moment vaak niet manifest. Vraagactivatie is dan noodzakelijk. Hierbij geldt dat ondernemers zich vooral laten inspireren door andere ondernemers. We zetten daarom, samen met organisaties van ondernemers, zwaar in op het versterken van vitale communities van ondernemers.
- b. De huidige ondernemersdienstverlening mist te vaak de aansluiting met de belevingswereld van het mkb. De dienstverlening moet simpeler, dichtbij en intuïtief zijn.
- c. Publieke dienstverleners moeten gaan samenwerken als één overheid, waarbij ondernemers dit ook zo ervaren. Het gaat hier om het perspectief van een stelsel waarbij niet langer sprake is van versplintering van de dienstverlening.

Met het realiseren van een vraaggestuurd stelsel van publieke dienstverlening willen we 100.000 mkb ondernemers bereiken, activeren en ondersteunen om de juiste keuzes te maken bij het toekomstbestendig maken en houden van hun bedrijf.

Dit is een forse ambitie. Aan de andere kant, vanuit de wetenschap dat elke regio telt, gaat het in de circa 40 regio's rondom de grote en middelgrote steden in ons land om gemiddeld zo'n 2.500 mkb-ondernemers per regio.

Het gaat hier om een omslag in denken en doen. Bij de uitwerking van deze actieagenda hebben we ervaren dat de bereidheid om anders te gaan samenwerken bij alle betrokken partijen – overheden en ondernemersorganisaties - aanwezig is. Aansprekende resultaten, een goede rolverdeling waarbij men onderling van elkaar wil leren en het ministerie van EZK dat zich verantwoordelijk weet voor het stelsel van mkb-dienstverlening als geheel zijn de randvoorwaarden voor succes.

De actieagenda bestaat uit zes kansenskaarten:

- Laat ondernemersgemeenschappen bloeien.
- Biedt vraaggerichte ondersteuning aan het mkb.
- EZK pak de stelselverantwoordelijkheid.
- Zet de uitvoerders in hun kracht.
- Benut data als fundament van samenwerking en vernieuwing van dienstverlening.
- Verhoog de kwaliteit en bereik van regionale mkb-ondersteuning.

Deze zes kansenskaarten zijn in hoofdstuk 5 nader uitgewerkt. Per kansenkaart wordt het waarom, wat, hoe, wie en wanneer beschreven. Het hoofdstuk bevat een samenvattend overzicht van de kansenskaarten.

Deze actieagenda omvat de periode 2024 – 2026. Deze periode is nodig om de beoogde omslag naar een vraaggestuurd stelsel te realiseren. In de komende maanden worden, binnen een uitgewerkte programmastructuur, de korte termijn acties opgepakt en activiteitenplannen uitgewerkt voor de grotere omslagen zoals de projectplannen van de regio's.

Bij dit alles geldt het adagium: leren, verbeteren en opschalen. Gedurende de uitvoering van de actieagenda wordt dan ook veel aandacht besteed aan het leren (zelfanalyse en visitatie) en communiceren over de resultaten. Op die manier worden alle partijen in hun kracht gezet.

2. AANLEIDING TOT DE ACTIEAGENDA

In juni 2022 bracht het Nederlands Comité voor Ondernemerschap het advies 'Dienstbare Dienstverlening' uit. In essentie constateerde het comité dat veel goed gaat maar dat er ook verbeteringen nodig zijn; de dienstverlening van overheden sluit onvoldoende aan op de vraag van ondernemers. Bovendien is er een zo groot en divers aanbod dat mkb-ondernemers door de bomen het bos niet meer zien, wat leidt tot lange zoektochten. Voor de overheid kan het logisch zijn om terreinen als digitalisering, verduurzaming, arbeidsmarkt en financiering van elkaar te onderscheiden. Voor een ondernemer zijn deze met elkaar verbonden. We staan als samenleving voor een aantal complexe en noodzakelijke transitie's. Het mkb is hierin als motor van onze economie een cruciale factor. De mkb-ondernemer ondersteunen bij het realiseren van deze transitie's is een belangrijke doelstelling van de publieke dienstverlening en een noodzakelijke voorwaarde voor het laten slagen van deze transitie's.

Deze dienstverlening moet dan ook daadwerkelijk bij deze ondernemers terecht komen. Om dit te realiseren adviseert het Comité om de publieke dienstverlening als een stelsel te beschouwen waarin vele partijen actief zijn die, meer dan nu, complementair gaan werken.

Het advies van het Comité staat niet op zichzelf. Het kabinet heeft eerder een overheid breed initiatief ingericht, Werk aan Uitvoering (WaU), dat is gericht op een publieke dienstverlening die aansluit op de verwachtingen en behoeften van burgers en ondernemers. Een dienstverlening die menselijk, wendbaarder en toekomstbestendig is⁵. Samenwerking tussen de Actieagenda mkb dienstverlening en de WaU is van groot belang om wederzijds de resultaten te kunnen benutten.

De Minister van Economische Zaken en Klimaat heeft mij als kwartiermaker gevraagd om een advies uit te brengen over de uitvoering van het advies van het Comité. Dit ligt nu als Actieagenda mkb-dienstverlening voor. De actieagenda is bedoeld om het aanbod van publieke dienstverlening aan het mkb te verbeteren door het beter te laten aansluiten op de behoeften van de mkb-ondernemer.

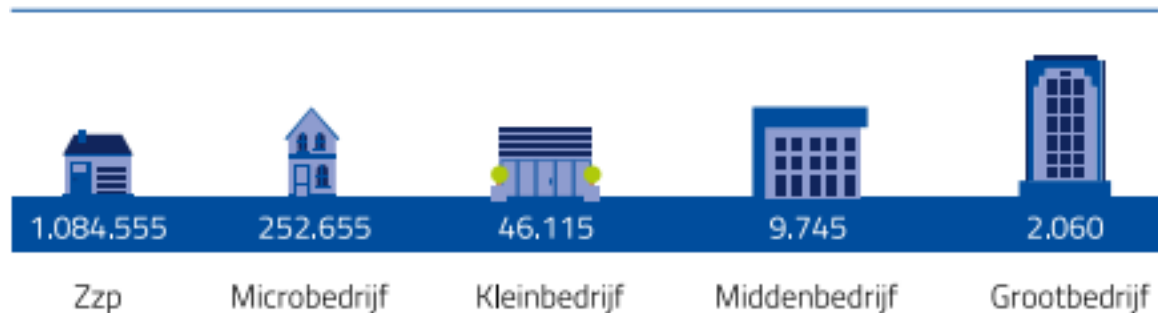
Om dit te realiseren moeten veel partijen in beweging komen. De stelselbenadering is een nieuw perspectief dat je niet van het ene op het andere moment of met enkele simpele ingrepen kunt realiseren. Het gaat om de activatie van mkb-ondernemers via bloeiende ondernemersgemeenschappen om de behoefte aan ondersteuning duidelijk te krijgen. Vanuit de aanbodkant gaat het om het dichterbij elkaar brengen van beleid en uitvoering, landelijke en regionale beleidsmakers en dienstverleners. Dit vraagt om een gestructureerde, meerjarige en lerende aanpak. Ook private partijen hebben een rol in de dienstverlening aan ondernemers, bijvoorbeeld als 'trusted advisors', zoals financiële adviseurs. Deze Actieagenda richt zich op de verantwoordelijkheid vanuit de overheid voor een kwalitatief goede dienstverlening aan ondernemers.

⁵ In het overheid brede programma 'Werk aan Uitvoering' (WaU) werken alle uitvoeringsorganisaties aan het verbeteren van dienstverlening aan burgers en ondernemers. Als onderdeel hiervan voeren RVO en KvK beide een programma uit om hun dienstverlening aan ondernemers te verbeteren. In het kader van de WaU is een aantal werkgroepen ingericht om de dienstverlening te verbeteren. KvK, RVO en andere uitvoeringsorganisaties werken hierin samen. Voorbeelden van vraagstukken waarover deze werkgroepen zich buigen zijn de benutting van klantpanels om je dienstverlening te verbeteren, komen tot meer samenhang tussen opdrachten en hoe op innovatieve wijze dienstverlening te verbeteren?

3. AMBITIE EN DOELSTELLING

Het mkb is van groot economisch belang. Het draagt voor bijna twee derde bij aan de toegevoegde waarde van de Nederlandse economie en voor bijna driekwart aan de Nederlandse werkgelegenheid⁶. Daarnaast draagt het mkb bij aan de sociale samenhang in onze steden en dorpen. Daarmee is het mkb een belangrijke aanjager van brede welvaart in ons land. In 2022 waren er ruim 250 duizend microbedrijven, 46 duizend kleinbedrijven en bijna 10 duizend middenbedrijven.⁷

Figuur 1.1: Aantal bedrijven. Periode: 4e kwartaal 2022.



Bron: Jaarbericht Staat van het mkb 2022

Het mkb is een veelzijdige groep, met uiteenlopende oriëntaties en verdienmodellen. Vaak wordt onderscheid gemaakt tussen 'koplopers' en het 'peloton'. Koplopers zijn veelal meer zichtbaar in de publieke dienstverlening. Het peloton wordt ook wel het brede mkb genoemd. Gezien de stapeling van uitdagingen is het tijdig inspelen op de transities zoals verduurzaming en digitalisering voor het brede mkb een extra uitdaging. Ze moeten investeren en innoveren op basis van lange termijn ontwikkelingen die deels nog onzeker zijn, terwijl hun oriëntatie meer op de korte termijn is gericht. Technologische ontwikkelingen gaan snel en de regulering vanuit de overheid is in beweging en niet altijd voorspelbaar.

Onderzoek laat zien dat een flink deel van het brede mkb niet over voldoende verandervermogen beschikt om de noodzakelijke transities te maken. Vooral het kleinere mkb is hierdoor kwetsbaar: zo'n 55 procent van de bedrijven tot tien werknemers kan moeilijk meekomen in de transities.⁸ Ter vergelijking: bij bedrijven met meer dan 250 werknemers is dat ongeveer 30 procent. De groep kwetsbare bedrijven lijkt onvoldoende in staat om veranderende marktomstandigheden te herkennen, op waarde te schatten en te vertalen naar benodigde innovaties en aanpassingen in de bedrijfsvoering.⁹

⁶ Jaarbericht Staat van het mkb 2022, Nederlands Comité voor Ondernemerschap.

⁷ Comité voor Ondernemerschap, Jaarbericht Staat van het mkb, 2022

⁸ Ruim 80% van de Nederlandse bedrijven met personeel heeft minder dan tien werknemers (microbedrijf).

⁹ Jaarbericht Staat van het mkb, Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2022. Rabobank, Vier op de tien bedrijven heeft te weinig verandervermogen voor de transitie naar een duurzame en inclusieve economie, 2023

Beleidsmakers op nationaal, provinciaal en lokaal niveau willen nu samen aan de slag gaan om de dienstverlening aan ondernemers te verbeteren. De focus ligt hierbij op het peloton, oftewel het brede mkb. Het gaat hier om een groep van circa 200.000 ondernemers.¹⁰

In het bijzonder gaat het dan om een meer samenhangende dienstverlening op de transitithema's (verduurzaming, digitalisering, circulair ondernemen, arbeidsmarkt). Hiervoor is al veel aanbod beschikbaar maar het mkb ervaart een stapeling van verplichtingen en initiatieven waardoor ze door de bomen het bos niet meer zien. Voor een blijvende brede welvaart in Nederland is het urgent dat het brede mkb, tijdig, meegaat in de transities.¹¹ Daarvoor is het ook van belang om, op regionale schaal, meer de verbinding te gaan leggen tussen het brede mkb en innovatieve bedrijven (de koplopers).

De Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) richten zich, in tegenstelling tot andere overheidsdienstverleners als KvK en RVO, in het bijzonder op het innovatieve MKB. Gezien de slagkracht en inrichting van de ROM's is in dit traject gebleken dat er geen rol is weggelegd voor de ROM's bij het direct bedienen van het brede mkb. Daar waar het verbeteren van de dienstverlening ook raakt aan de koplopers (innovatief MKB) zijn de ROM's ook deel van de oplossing.

Een voorbeeld illustreert de versnippering van de dienstverlening:

Het afgelopen jaar voerden de provincies, in samenwerking met het ministerie van EZK, de Regioscan Digitalisering mkb uit.¹² Dit is een systematische inventarisatie van alle regionale publieke private initiatieven en activiteiten gericht op digitalisering van het mkb. Er zijn begin 2023 minimaal 220 initiatieven actief die samen 582 activiteiten uitvoeren. Deze initiatieven hebben ongeveer 110.000 ondernemers bereikt. Hieruit kwam naar voren:

- Er is in Nederland een rijk ecosysteem opgebouwd ter stimulering van de digitalisering van het mkb.
- Er is nauwelijks data beschikbaar over de impact van activiteiten. Evaluaties of metingen van de impact ontbreken veelal, ook kwalitatief mist vaak het inzicht.
- Wel is duidelijk dat de deelname aan de publieke initiatieven beperkt is.
- Het ecosysteem is complex, lastig te overzien en coördinatie ontbreekt. Er zijn veel actoren en geen centrale visie of aansturing.

Voor goede overheidsdienstverlening werken dienstverleners (rijk én regionaal) complementair en structureel samen vanuit de één overheid gedachte en ervaren ondernemers dit ook zo. Hiervoor is het noodzakelijk om overheidsdienstverlening als een stelsel te gaan zien. In het volgende hoofdstuk werken we dit verder uit.

Voor het opstellen van deze Actieagenda hebben we heel goed gekeken naar de dienstverlening gericht op digitalisering. In bijlage 1 en 2 zijn de lessen uit deze analyse op basis van een aantal praktijkvoorbeelden voor samenwerking opgenomen.

¹⁰ 'Hét mkb bestaat niet: een statistische verkenning van heterogeniteit in het mkb', CBS, 2018. Het brede mkb omvat de bedrijven n met personeel die langer dan 5 jaar bestaan.

¹¹ Dienstbare dienstverlening, Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2022.

¹² Regioscan digitalisering MKB, Dialogic, maart 2023.

De realisatie van deze Actieagenda is de start van een grootschalige verandering. Onze ambitie is, door het optimaliseren van de ondernemersdienstverlening, om tot 2028 100.000 ondernemers te bereiken, activeren en ondersteunen om de juiste keuzes te maken bij het toekomstbestendig maken en houden van hun bedrijf.

Een forse ambitie. Aan de andere kant het gaat om circa 2.500 mkb-ondernemers per regio. Wat behapbaar is; ondernemersverenigingen, brancheorganisaties en regionale dienstverleners (publiek en privaat) kennen deze ondernemers.

De ambitie voor de periode tot en met 2026 is om een onomkeerbare omslag op weg naar een vraaggericht stelsel gerealiseerd te hebben. En dat ondernemers dit ook zo ervaren.

Deze ambitie gaat ook het nodige vergen van mkb'ers zelf. Immers, zij zijn zelf verantwoordelijk voor het gezond houden van hun eigen bedrijf. Samenwerking tussen mkb'ers en met onderwijs- en onderzoeksinstituten, elkaar inspireren zal meer dan nude standaardpraktijk voor mkb'ers moeten worden.

4. MKB-DIENSTVERLENING ALS EEN STELSEL

Ondernemersdienstverlening omvat het informeren en adviseren van ondernemers.¹³ De ambitie is dat landelijke en regionale dienstverleners in het stelsel voor ondernemersdienstverlening gaan samenwerken als één overheid en ondernemers dit ook zo ervaren. Er is niet langer sprake van versplintering van de dienstverlening. Overheden hebben hun dienstverlening optimaal op elkaar afgestemd, verwijzen waar nodig stelselmatig naar elkaar door ('no wrong door'), hebben hun rollen goed verdeeld en houden zich daaraan.

De dienstverlening aan het brede mkb kan en moet beter. Overheden lanceren nu met de beste bedoelingen ieder voor zich allerlei informatie- en adviesdiensten om beleid te realiseren. Het resultaat: met veel inzet wordt een beperkt aantal mkb'ers bereikt. Zo stimuleert de overheid bijvoorbeeld de verduurzaming van het mkb door een combinatie van wet- en regelgeving en een grote hoeveelheid van subsidieregelingen, projecten en programma's op landelijk en regionaal niveau. Het mkb ervaart dit als complex en als een stapeling van verplichtingen en initiatieven. Ze zien door de bomen het bos niet meer, kunnen de beschikbare ondersteuning niet vinden waardoor vooral de koplopers in beweging komen. Ook gemeenten geven aan dat de stapeling van initiatieven op rijksniveau hun uitvoeringscapaciteit te boven begint te gaan.

De ambitie is dat de realisatie van maatschappelijke opgaven leidend wordt voor de inrichting van de dienstverlening. Rijk en regio, beleid en uitvoering werken samen de aanpak uit en spreken af wie wat doet. De behoefte van ondernemers is hierbij leidend. De KvK stelt als partner in het regionale ecosysteem bijvoorbeeld haar kennis en expertise beschikbaar, zodat ondernemers eenduidige informatie krijgen in begrijpelijke taal en regio's die niet zelf hoeven te ontwikkelen. RVO en regionale partners verwijzen wederzijds naadloos door naar subsidiemogelijkheden op Europees, nationaal en regionaal niveau. Ook sluiten subsidies en financieringsinstrumenten op elkaar aan. Op deze wijze kan de dienstverlening efficiënter en effectiever worden ingericht.

Dit vraagt van overheden om beter in te spelen op de behoeften en vragen die gebundeld vanuit ondernemersgemeenschappen aangereikt moeten gaan worden. Dit vraagt ook om betere afstemming tussen beleid en uitvoering. De aanpak is dat partijen actief in de praktijk aan de slag gaan, en met elkaar gaandeweg de dienstverlening aan ondernemers effectiever en efficiënter inrichten. Zo kan de huidige spaghetti-structuur krachtiger en eenvoudiger worden, en ook meer vraaggericht vanuit ondernemers-perspectief. De volgende uitgangspunten zijn dan relevant.

Samenhang: dienstverleners spreken beter af wie wat doet. Deze rolverdeling is helder, logisch, complementair en begrijpelijk voor ondernemers. Leidend is de vraag welke bijdrage eenieder aan de verbetering van de ondernemersdienstverlening kan leveren.

Samenwerking: de behoefte van ondernemers is de motor voor samenwerking tussen dienstverleners op landelijk en regionaal niveau. Loopvermogen en uitvoeringskracht op regionaal niveau wordt vanuit regionale ecosystemen gebundeld en daarmee beter gericht op de vraag van het brede mkb.

Gezamenlijke besluitvorming en regie: partijen richten op strategisch en uitvoerend niveau gezamenlijke besluitvorming in en borgen dat structureel in hun organisaties.

¹³ Zie ook Nederlands Comité voor Ondernemerschap, dienstbare dienstverlening, juni 2022.

In het beoogde stelsel komen vervolgens de volgende zaken tot hun recht:

- Dienstverleners en ondernemersorganisaties hebben een duidelijke rol en de rollen zijn complementair aan elkaar vanuit de vraag van de mkb'er.
- Er is per saldo minder tijdelijk en projectmatig aanbod voor de mkb'er. Het nieuwe, meer structurele aanbod sluit beter aan bij de daadwerkelijke vraag van de mkb'er.
- Er zijn sterke regionale ecosystemen ontstaan, waarin regio's, met publieke en private organisaties, samenwerken vanuit de vraag van de mkb'er.
- Er is een duidelijke samenwerking en invulling ontstaan hoe landelijke uitvoeringsorganisaties regionaal ingezet worden.
- Er is regionaal voldoende structurele uitvoeringskracht om de vraag van het mkb effectiever te bedienen.

Het verbeteren van dit stelsel vraagt om concrete acties voor de korte en langere termijn. Deze zijn uitgewerkt in zes kansenskaarten (zie hoofdstuk 5). Door hiermee aan de slag te gaan wordt zichtbaar waar belemmeringen of obstakels zitten in het huidige stelsel. Bereidheid en ruimte bij partijen om hiernaar te kijken en wanneer relevant aanpassingen door te voeren is op voorhand vereist. De doorontwikkeling van het stelsel moet gebeuren terwijl 'de winkel openblijft'. Dit vergt extra ondersteuning van middelen en menskracht tot en met 2026. In deze periode wordt aan de deelnemers gevraagd om open te staan voor de herschikking van mensen en middelen op basis van maatschappelijke opgaven en kosteneffectieve dienstverlening die daarbij past. EZK zal hierin meer dan nu de verantwoordelijkheid voor het stelsel moeten nemen en de rol van regisseur moeten pakken zodat het stelsel overzichtelijk blijft en goed landt bij de ondernemers.

Uiteraard is dit stelsel niet van de ene op de andere dag beter ingericht; dit vraagt een stapsgewijze aanpak en commitment van partijen¹⁴. De aanpassing wordt niet gebaseerd op een blauwdruk maar gaat werkende weg op basis van gezamenlijk lessen trekken uit samenwerkingsprojecten. Er is een aantal goede voorbeelden waarop voortgebouwd kan worden. De actuele urgentie van maatschappelijke en marktontwikkelingen geldt als een dringend appèl om met elkaar de hand aan de ploeg te slaan.

¹⁴ Een eerste vingeroefening met trekking tot de rolverdeling in het stelsel is opgenomen als bijlage 3.

5. KANSENKAARTEN VOOR VERBETERING VAN DE DIENSTVERLENING

Er is veel werk aan de winkel om de publieke dienstverlening aan het mkb te verbeteren. Hierbij willen we toegroeien naar een vraaggericht stelsel met een duidelijke structuur en rolverdeling en de bereidheid van alle partijen om met elkaar samen te werken gericht op de dienstverlening aan de mkb'er.

Vanuit het perspectief van de ondernemer leidt dit ertoe dat:

- Ondernemers onderdeel uitmaken van de mkb-gemeenschap waarbij zij elkaar inspireren en ondersteunen bij het doorgronden en oppakken van belangrijke transities in hun bedrijfsvoering en verdienmodel.
- Ondernemers hebben op een gemakkelijke manier toegang tot overheidsinformatie, advies, praktische ondersteuning en relevante netwerken.
- De dienstverlening werkt meer data-gedreven en speelt in op ondernemersgedragingen.

Dit geheel vergroot de match tussen vraag en aanbod van informatie en advies. En biedt daarmee extra houvast voor de ondernemer bij het nemen van beslissingen en het doen van investeringen met het oog op de toekomstbestendigheid van het bedrijf.

Deze beweging hebben we uitgewerkt in zes kansenskaarten. Bij de presentatie kiezen we voor een vast format. We omschrijven het waarom, het wat, hoe, wie en wanneer.

De volgende pagina bevat een overzicht van de kansenskaarten, de doelstelling en de acties op korte en langere termijn. Deze worden vervolgens per kansenkaart nader uitgewerkt.

Actieagenda MKB-Dienstverlening 2024-2026:

Via een vraaggestuurd stelsel van publieke dienstverlening worden 100.000 mkb ondernemers bereikt, geactiveerd en ondersteund om de juiste keuzes te maken bij het toekomstbestendig maken van hun bedrijf

Kansenkaart	Doelstelling	2023-2024	2025-2026
Ondernemers Gemeenschappen	- Inspiratie en activatie van ondernemers; komen tot heldere formulering behoefte aan informatie en advies. - Vragen en ervaringen van ondernemers meer sturend laten zijn op de dienstverlening.	- Regio's brengen bestaand aanbod van dienstverlening ('service-ecosysteem') in kaart om deze vervolgens te versterken. - Projectaanpak (ontwikkelteams) wordt in Q4 uitgewerkt. Start Q1 2024. - Ondernemersorganisaties staan hierin centraal. Lessen worden gedeeld om te kunnen schalen. - Voor de regio's wordt de liaisonfunctie met landelijke uitvoeringsorganisaties ingericht (binnen de ontwikkelteams).	- Organische doorontwikkeling. Ieder jaar sluiten nieuwe regio's aan. 5 → 15 → 40. - Oppakken en bundelen van signalen vanuit de ondernemersgemeenschappen als input voor beleid en uitvoering.
Vraaggestuurde ondersteuning	Publieke dienstverlening van aanbodgedreven, complex, versnipperd en zeer omvangrijk naar begrijpelijk, samenhangend en intuïtief voor de mkb-ondernemer.	- Inzet van klantreizen waarbij per klantreis alle relevante dienstverleners meedoen. Zowel kijken naar het product dat wordt aangeboden als naar de vorm - Verduurzaming en digitalisering als eerste thema's voor deze analyse. - Start maken met een integraal dienstenregister (voor de landelijke aanbieders).	- Gericht ontsnipperen en saneren van het aanbod in dienstverlening. - Ervaringen vanuit de regio's benutten voor landelijke uitrol en de juiste scharnierfunctie tussen landelijke aanbieders en de regio. - Richting: personaliseren van de publieke dienstverlening. - Permanente stelselontwikkeling met het integraal dienstenregister als basis: ontsnipperen en snoeien waar mogelijk, voorstellen voor vernieuwing waar wenselijk.
EZK stelsel-verantwoordelijk	- Mkb-dienstverlening gaat als een stelsel functioneren met een heldere rolverdeling tussen de partijen. - EZK is stelselverantwoordelijk.	- In gezamenlijkheid rolverdeling tussen landelijke aanbieders aanscherpen inclusief versterkt opdrachtgeverschap. - Samenwerking landelijke en regionale partijen versterken. - Uitvoering Actieagenda (transitie en cultuuromslag) faciliteren. - Sturing op gezamenlijk doelbereik: aanpassen kpi's, gezamenlijke integrale kwaliteitsmeting met accent op impact van de dienstverlening voor de mkb-ondernemer.	Interdepartementale stelselregie op kwaliteit van dienstverlening.
Uitvoerders in hun kracht	- Uitvoeringsorganisaties zijn, vanuit hun kennis van de doelgroepen, de partner van beleid. - Landelijke uitvoerders gaan zich hierbij, vanuit een heldere rolverdeling, meer als een consortium handelen.	- Gezamenlijke Consistentietoets bij alle nieuwe dienstverlening. Dit betekent betrokkenheid vanaf de beleidsvorming. Verbinden met de WaU. - Start met consistentietoets op bestaande dienstverlening.	- Bestaande dienstverlening op thema's kritisch onder de loep nemen (consistentietoets op bestaande dienstverlening). - Voorstellen doen voor sanering en vernieuwing van dienstverlening en de taakverdeling tussen de landelijke uitvoeringsorganisaties.
Data als fundament	- Data inzetten zodat de dienstverlening meer vraaggestuurd en proactief wordt. - Inzicht in de doelgroepen binnen het mkb vergroten. - Kwaliteit en impact van dienstverlening monitoren. - Programmering van gezamenlijke inzet op datagedreven werken.	- Programmering en samenwerking vormgeven en borgen. - Zaken uit de andere kansenkaarten praktisch oppakken en oplossen. - Uitwerken data-ecosysteem als fundament voor het stelsel. - Verbinding met WaU versnellingsaanpak gegevensdeling.	- De gezamenlijke programmering wordt benut om de dienstverlening te verbeteren. - Data-ecosysteem als fundament onder de stelselsamenwerking. - Technologische en juridische beperkingen aanpakken.
Verhoog kwaliteit regionale mkb-ondersteuning	- Kosteneffectieve inrichting van het service-ecosysteem. - Sanering van overaanbod en krachtenbundeling waardoor structureel voldoende loopvermogen ontstaat in de regio's.	- Methodiek ontwikkelen in de regio's. - Toepassen en consequenties nemen van de analyse van het bestaande aanbod. - Leertraject op inrichten zodat inzichten ook landelijk gedeeld worden.	Opschalen van deze aanpak tot een landelijk dekkende wijze van werken.

Kansenkaart 1: Laat ondernemerscommunities bloeien

Waarom. Kwaliteit van dienstverlening is in essentie een relatie tussen vraag en aanbod. Het verbeteren van het aanbod van publieke dienstverlening is zinvol wanneer er ook sprake is van een manifeste vraag naar die dienstverlening. Met name rond transitie zien we een latente vraagstelling binnen het brede mkb. Ondernemers weten dat ze *iets* moeten doen, willen dit ook, maar weten nog niet *wat*. Zolang de vraag latent blijft kun je blijven sleutelen aan een beter aanbod van dienstverlening maar dat zal zonder resultaat zijn. Deze eerste kansenkaart is daarom gericht op de *inspiratie en activatie* van de mkb-ondernemer.

Wat. Ondernemers laten zich vooral inspireren door andere ondernemers. We gunnen het iedere ondernemer, die daarvoor voelt, om met enige regelmaat in gesprek te zijn met andere ondernemers over de toekomst van het eigen bedrijf en de zaken die op je afkomen. Op thema's zoals verduurzaming, arbeidsmarkt en digitalisering ontstaan dan inzichten, vragen en behoefte aan concrete actie. Publieke dienstverleners (beleidsmakers en uitvoeringsorganisaties) kunnen hier vervolgens op inspelen. Het streven is dat in 2028 100.000 mkb-ondernemers actief in deze mkb-gemeenschappen participeren.

Hoe. Ondernemers worden vooral geïnspireerd door andere ondernemers. Ondernemerscommunities vormen de basis voor deze inspiratie en daarmee voor de activatie van de vragen door het mkb. Ondernemerscommunities zijn er in allerlei soorten en maten. Zowel fysiek als digitaal. Maar allen kunnen de mogelijkheid voor ondernemers faciliteren om onderling, met gelijkgestemden, het gesprek aan te gaan en kennis en ervaring te delen. Hierbij kan voortgebouwd worden op de bestaande structuur van lokale en regionale ondernemersverenigingen en brancheorganisaties. Daarnaast is er aandacht voor het niet-georganiseerde mkb. Lokale nabijheid en persoonlijk contact zijn belangrijk. We gaan op regionaal niveau na of het ecosysteem beschikt over deze toegankelijke communities en waar nodig en mogelijk gaan we optimaliseren, opschalen en/of nieuwe communities inrichten. Doel is om zoveel mogelijk mkb-ondernemers de kans te bieden om hierin te participeren en via deze weg van ontmoeting en verbinding ook het aanbod van publieke dienstverlening beter te laten aansluiten op de vraag van de mkb'er.

Wie. Zeventien regio's hebben nu al aangegeven actief aan de slag te willen met het optimaliseren, opschalen en/of het vormen van nieuwe communities. We zullen starten met de regio's rondom Zwolle, Breda, Sittard-Geleen, Apeldoorn-Deventer en Dordrecht. We hopen dat nog één of twee meer 'rurale' regio's willen aansluiten vanaf de start. Hierbij is het van belang eerst een goede analyse te hebben van deze communitystructuur per regio. De communities zijn van belang om vanuit het mkb-perspectief veel meer aansluiting te krijgen met het te beschikbare aanbod en de publieke en private dienstverleners die hun samenwerking in een regionaal ecosysteem een structurele impuls geven (kansenkaart 6). Door een sterkere organisatie van bestaande of nieuwe communities, meer ondernemers die actief zijn/worden in de community, wordt het bereik groter.

Wanneer. De aanpak is onderdeel van de ontwikkelplannen van de regio's. De ontwikkelplannen worden in Q4 2023 gemaakt en de regionale ontwikkelteams worden daarop afgestemd. Daarin zal duidelijk worden welke instrumentele of andere ondersteuning nodig is om deze kansenkaart te ondersteunen, en wat ervoor nodig is om de communities ook in de toekomst duurzaam te blijven inzetten. We starten begin 2024 met de uitvoering. Door het toepassen van de geleerde lessen uit deze regio's en via een iteratief proces zal opschaling in jaarlijkse rondes plaatsvinden. We denken aan de volgende ontwikkeling: 5 → 15 → 30 → 40. Hierbij gaan we uit van een landsdekkende uitrol. Het aantal regio's is daaraan ondergeschikt. Immers het gaat hier niet om een top-down blauwdruk maar om een indeling die aansluit bij de economische en culturele identiteit van het gebied. Focus is hierbij de omslag in het stelsel zoals nu meermaals beschreven. Deze opschaling raakt daarmee alle betrokken partijen in de wijze waarop zij opereren.

Kansenkaart 2: Bied vraaggerichte ondersteuning aan het mkb

Waarom. Er is sprake van een versnipperd (Europees, landelijk, provinciaal en lokaal) aanbod van publieke dienstverlening. Dit aanbod wordt gedaan door verschillende partijen die vaak betrekkelijk autonoom, in opdracht van verschillende opdrachtgevers en financiers, opereren. De dienstverlening is bovendien vaak aanbodgericht, gedreven vanuit de beleidsdoelen die passen bij de de beoogde maatschappelijke transitie en niet in de taal van de ondernemer. Hierdoor blijft het bereik van de dienstverlening onder het brede mkb telaag en het maatschappelijk rendement achter.

Wat. We willen in eerste instantie het bestaande aanbod op een betere manier ontsluiten voor het mkb. Het gaat dan om een vraaggestuurde bundeling en ontsluiting van het aanbod. Dit kan op landelijk, maar ook op regionaal niveau zodat het maximaal aansluit op de behoeften zoals die vanuit de hierboven omschreven ondernemers-communities worden geuit. Het kan gaan om de aanpassing van de dienstverlening zelf. Bijvoorbeeld omdat een dienst niet aanslaat of niet het gewenste effect heeft dan wel beter gecombineerd kan worden met andere bestaande diensten. Het kan hierbij ook gaan om de wijze waarop de diensten worden aangeboden. Denk aan mate complexiteit, taalgebruik, presentatie en de inzet van verschillende mediakanalen.

Hoe. Een goede mogelijkheid tot vraaggerichte ontsluiting van het aanbod betreft het werken vanuit klantreizen en/of levensgebeurtenissen. De KvK heeft hier waardevolle ervaring opgedaan. Klantreizen gaan door het hele stelsel en alle aanbieders heen. Ook zie je op diverse plekken initiatieven voor de inrichting van regionale portals verbonden met het landelijke aanbod. Dit is een interessante ontwikkeling, mits het niet leidt tot een verdere versnippering en wildgroei. De afstemming tussen regionale partners en landelijke uitvoeringsorganisaties moet dan ook bijdragen aan de bundeling van dienstverlening gericht op specifieke vragen en omstandigheden van mkb-ondernemers. Er moet een scharnierfunctie ontstaan die deze twee overheidsniveaus aan elkaar verbindt. Hierbij gaat het om de passendheid van het aanbod en de route/reis die de ondernemer moet afleggen om van het aanbod gebruik te maken. Deze manier van werken kan daarmee leiden tot het saneren, hergroeperen en/of ontwikkelen van nieuw of beter aanbod, aansluitend van de mkb'er.

Wie. Deze kansenkaart wordt opgepakt door de landelijke uitvoeringsorganisaties in nauwe samenwerking met de vijf tot zeven regio's die willen starten en de ondernemersorganisaties.

Wanneer. De uitvoering loopt parallel aan de ontwikkeling van de ondernemers-communities in de regio's. Daarin moet ook duidelijk worden wat generiek toepasbaar is dan wel past bij de specifieke regionale omstandigheden en moet je juist niet willen opschalen. De vraaggerichte ontsluiting laat zich als volgt visualiseren;



Kansenkaart 3: EZK pakt de stelselverantwoordelijkheid

Waarom. Ook beleidsmakers (departementen) en uitvoeringsorganisatie hebben last van de versnippering. Elke organisatie heeft zijn eigen expertise en verantwoordelijkheden, wat kan leiden tot overlapping, gebrek aan afstemming en inefficiënte besteding van mensen en middelen. Het gevolg is dat de potentie van het brede mkb niet ten volle wordt benut en er kansen ten aanzien van de versterking van ons nationale verdienvermogen worden gemist. Het aanpakken van deze versnippering en het creëren van een meer gestroomlijnd en samenhangend, landelijk, aanbod van ondernemersdienstverlening is daarom van groot belang.

Wat. Het versterken van de coördinatie en afstemming van de dienstverlening gericht op het mkb. Het ministerie van EZK zal invulling moeten geven aan deze rol. De focus ligt hierbij op de transities. Het gaat hierbij zowel om de interdepartementale afstemming als om de afstemming met de medeoverheden op provinciaal, (regionaal) en lokaal niveau. Verder is het ministerie van EZK ook de eigenaar en/of opdrachtgever van uitvoeringsorganisaties. De stelselontwikkeling is een flinke transitie en vraagt inzet van de uitvoeringsorganisaties. Bijvoorbeeld de participatie in de regionale ontwikkelteams. Dit zal consequenties hebben voor de financiering en opdrachtverstrekking van onder meer RVO, de ROM's en de KvK.

Hoe. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat is de aangewezen partij om de regierol voor ondernemersdienstverlening op te pakken. Hierbij moet, in interdepartementale verhoudingen, duidelijk zijn dat EZK niet de beleidsverantwoordelijkheid overneemt maar haar verantwoordelijkheid en regie zal richten op het functioneren van het stelsel voor ondernemersdienstverlening, dat wil zeggen komen tot een betere ordening, meer samenwerking en het borgen van gezamenlijke besluitvorming. Het gaat hierbij in ieder geval om de volgende zaken:

- Coördinatie van ondernemersdienstverlening: vanuit het *één-overheidprincipe* waarbij de maatschappelijke opgaven het vertrekpunt zijn. De beleidsuitvoering wordt daarbij goed op elkaar afgestemd, wildgroei voor het mkb wordt voorkomen en informatie over regelingen en beleid van mkb eenduidig wordt ontsloten.
- Versterken opdrachtgeverschap door vanuit EZK de samenhang in de aansturing van de KvK en RVO te versterken. Om de samenwerking invulling te geven wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande overlegstructuren. Indien het gaat om opdrachten die specifiek gericht zijn op het innovatieve mkb sluiten de ROM's ook aan bij het opdrachtgeversberaad.
- Versterken samenwerking met regionale partijen, in het bijzonder door de versterking van de inzet van de KvK en RVO in regionale ecosystemen. Hierbij de ervaring benutten van de ROM's met samenwerking rijk-regio. Ook het kennisnetwerk Regionale economie Rijk-Regio benutten en continueren om expertise en ervaringen landsdekkend te ontsluiten.
- Betere sturing op gezamenlijk doelbereik en niet meer afzonderlijk sturen op kpi's waar samenwerking tussen partijen nodig is. Kpi's beter richten op kwaliteit van dienstverlening. Werkafspraken hierop aanpassen, zodat samenwerking op een natuurlijke wijze tot stand kan komen. Verkennen hoe tot een gezamenlijke kwaliteitsmeting te komen die relevant is voor alle betrokken beleidsmakers en uitvoerders.

EZK kan alleen invulling geven aan de stelselverantwoordelijkheid voor ondernemersdienstverlening als de partners – overheden en bedrijfsleven – de verantwoordelijkheid nemen om bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van het stelsel. De regierol voor de coördinatie van het regionaal aanbod zal op regionaal niveau ingevuld moet worden. In bijlage 3 worden de overwegingen bij de rolverdeling binnen het stelsel nader geschetst. Deze rolverdeling wordt stapsgewijs nader geconcretiseerd op basis van samenwerkingsprojecten.

Wie. Ministerie van EZK pakt deze regierol op en komt met voorstellen voor de invulling hiervan in samenwerking met betrokken partijen. Hierbij past ook de bevestiging en verankering van deze verantwoordelijkheid in een kamerbrief.

Wanneer. Inrichting van Actieprogramma mkb dienstverlening in eerste kwartaal van 2024 op basis van plannen van acties per kansenkaart. De kern is dat in 2024 gestart wordt met concrete acties. Dit biedt de mogelijkheid om stapsgewijs en op basis van geleerde lessen op te schalen.

Kansenkaart 4. Zet de uitvoerders in hun kracht

Waarom. De relatie tussen beleid en uitvoering (strikt genomen) is dat beleid verantwoordelijk is voor het 'wat' en de uitvoeringsorganisaties - als partner voor beleid - verantwoordelijk zijn voor het 'hoe'. In de praktijk blijkt deze rolverdeling niet toereikend. Het kabinet roept publieke uitvoeringsorganisaties op om zichtbaar en merkbaar aan tafel te zitten tijdens de besluitvorming.¹⁵ Op dit moment wordt de mate van regie door de uitvoeringsorganisaties als te beperkt ervaren. Het gevolg is dat er onvoldoende samenhang is in de uitvoering. Regelingen bestaan naast elkaar, werken elkaar soms zelfs tegen. Dit alles gaat ten koste van de kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van de dienstverlening. Het gaat hierbij niet alleen om de relatie tussen afzonderlijke uitvoeringsorganisaties met haar opdrachtgevers maar juist ook om de relatie tussen de uitvoeringsorganisaties. Met het oog op complementaire uitvoering moet de samenwerking tussen de uitvoeringsorganisaties beter. Voor deze kansenkaart is de relatie met de uitvoering van het programma WaU van belang.

Wat. De uitvoeringsorganisaties, RVO en KvK pakken gezamenlijk hun rol op als partner van beleid. Dit betekent dat uitvoeringsorganisaties op basis van kennis van de doelgroepen, de hoe-vraag gaan invullen: wat is, in de verdere vormgeving van en rolverdeling bij de dienstverlening, nodig om de beoogde beleidsdoelen en kwaliteit van dienstverlening te realiseren? Op kortere termijn wordt dit opgepakt voor alle nieuwe regelingen. Op langere termijn wordt dit ook gedaan voor de bestaande dienstverlening waarbij de regelingen per maatschappelijke opgave worden bekeken. Indien het gaat om regelingen die specifiek gericht zijn op het innovatieve mkb pakken de ROM's samen met RVO en KvK deze rol op.

Hoe. KvK, RVO en de ROM's gaan gezamenlijk kijken naar nieuwe aanvragen vanuit departementen. Hiervoor wordt een consistentietoets gedaan, die toetst in hoeverre dienstverlening vanuit verschillende dienstverleners vanuit de behoefte van ondernemers op elkaar aansluit, dan wel overlapt of lacunes vertoont. De uitkomsten en aanbevelingen worden teruggelegd bij de beleidopdrachtgevers voor acties.

De uitvoeringsorganisaties worden in een vroeg stadium betrokken bij de uitwerking van nieuwe regelingen. Naast deze praktische actie - gericht op afzonderlijke regelingen - wordt ook gekeken naar de meer structurele randvoorwaarden. Het gaat dan om zaken zoals: de nadere uitwerking van de rolverdeling tussen KvK en RVO, de uitwerking van de consistentietoets, de wijze van financieren door opdrachtgevers (ad hoc financiering versus structurele financiering), klanttevredenheidsmetingen en de wijze waarop de kpi's worden bepaald. KvK en RVO geven aan via werkafspraken tot nadere concretisering van hun rolverdeling in het stelsel te willen komen.

¹⁵ Zie kamerbrief kabinetsreactie Staat van de uitvoering 2022, 16 juni 2023.

Wie. De bal ligt in eerste instantie bij KvK, RVO en ROM's. Zij zoeken, in onderlinge afstemming en vanuit de 'consortium-benadering' de dialoog met opdrachtgevers.

Wanneer. De consistentie toets gaat zo spoedig mogelijk van start. De analyse en verbetering van de bestaande dienstverlening, per maatschappelijke opgave, wordt fasegewijs vanaf 2024 opgepakt. De dialoog over de structurele randvoorwaarden met de opdrachtgevers loopt daaraan parallel en hangt samen met de stelselverantwoordelijkheid (derde kanskaart) van het ministerie van EZK.

Kansenkaart 5. Benut data als fundament van samenwerking en vernieuwing van dienstverlening

Waarom. Beter benutten van data is het fundament van samenwerking en vernieuwing van de dienstverlening. Kunstmatige intelligentie (AI) gaat hierbij een grote rol vervullen. Verschillende dienstverleners beschikken ieder voor zich over data, die gericht is op en/of ten dienste staat aan het brede mkb. Meer bundeling hiervan en samenwerking tussen data-aanbieders kan leiden tot een sterkere, gezamenlijke informatiepositie. Uit de casuïstiek van digitalisering weten we dat inzichten uit data van grote waarde zijn en kunnen helpen in het doelgericht ondersteunen van ondernemers. Daarom is het raadzaam om de krachten te bundelen.

Wat. Welke mogelijkheden er zijn met datagedreven werken en de toepassing van AI is op dit moment nog moeilijk te duiden. Initiatieven worden op tactisch en operationeel vlak al vaak genomen tussen organisaties, maar bereiken niet altijd het doel door verschillende organisatorische en wettelijke knelpunten. Een escalatieroute op bestuurlijk niveau en een uitgesproken commitment om het datavraagstuk actief bij iedere brug tussen ondernemer en dienstverleners te betrekken is nodig om een werkveld te creëren waarin de ontwikkeling van het werken met data goed wordt geborgd. Datagedreven werken vraagt in veel gevallen dat data ook tussen organisaties wordt gedeeld. Hierbij speelt wet- en regelgeving zoals AVG een rol. In dit kader is het belangrijk om een verbinding te maken met het traject “Versnellingsaanpak gegevensdeling” (WaU). Hierin wordt getracht belemmeringen rondom het delen van data weg te nemen.

Hoe. RVO en de ROM's (in het bijzonder ROM Utrecht) hebben een eerste inventarisatie van de mogelijkheden gedaan. Het betreft een casusopdracht gericht op het verbreden van de intelligence van de doelgroep van (innovatieve) startups/scale-ups/mkb. In de verdere voorbereiding zal KvK worden betrokken, om de integraliteit te borgen. Op langere termijn werken publieke dienstverleners aan een gezamenlijke, integrale datastrategie en praktische aanpak gericht op de vraag van het mkb. Het gaat dan om zaken zoals *doelgroepsegmentatie*: Door kenmerken en gedragingen van ondernemers in beeld te brengen, kunnen we een segmentatie in verschillende doelgroepen binnen het mkb aanbrengen, om daarmee gericht en proactief overheidsdienstverlening te kunnen aanbieden. *Inzicht in de vraag van de ondernemer*: Door verzamelen van gegevens uit communities en in de oriëntatiefase in klantreizen krijgen we inzicht in de latente en manifest wordende vraag van de ondernemer.

Hiermee kunnen we ons aanbod van overheidsdienstverlening beter afstemmen op de vraag. **Inzicht in klantreizen:** Door data uit klantreizen te verzamelen, ontstaat meer inzicht in behoefte en belemmeringen. Daarmee zijn we in staat overlap en omissies tussen verschillende overheidsorganisaties te detecteren en verbeteringen in overheidsdienstverlening aan te brengen. *Inzicht in bereik en impact van dienstverlening:* Door te meten in hoeverre ondernemers bekend zijn met en gebruik maken van informatie en diensten, zijn we in staat het bereik van dienstverlening te meten. Door een correlatie te zoeken met daadwerkelijk resultaten in maatschappelijke transities, krijgen we een beeld van de impact van dienstverlening op die transities.

Wie. RVO, ROM's, KvK, EZK, BZK, provincies en gemeenten.

Wanneer. De huidige inventarisatie wordt doorgezet. In het verlengde hiervan maken de partijen een globale programmering van de zaken die men wil oppakken.

In eerste instantie wordt ingespeeld op vragen vanuit de andere kansenkaarten.

Parallel hieraan wordt gebouwd aan een fundament om op langere termijn datagedreven werken te realiseren. Het gaat dan om de uitwerking van het data-ecosysteem als onderlegger voor het stelsel. In het stelsel ontstaan data dat willen we als ecosysteem bekijken dan ontstaat er toegevoegde waarde.

Voor 2024 mikken we op de definitie van het date-ecosysteem en 3 tot 6 concrete initiatieven vanuit de kansenkaarten. Denk bijvoorbeeld aan de data die uit de klantreizen voortkomen.

Kansenkaart 6. Verhoog de kwaliteit en bereik van regionale mkb-ondersteuning

Waarom. Op regionaal niveau bestaan er zeer veel initiatieven gericht op dienstverlening aan het mkb. Vaak gaat het om specifieke transitie's of om specifieke doelgroepen. Gezamenlijk kenmerk is dat ze voor een belangrijk deel publiek gefinancierd zijn. Doorgaans met een tijdelijk karakter. Soms zijn deze volstrekt aanbodgedreven met beperkte impact op het brede mkb. Tegelijkertijd is er binnen de regio's niet altijd voldoende loopvermogen om het brede mkb echt te bereiken en te ondersteunen.

Wat. Op de schaal van provincies en regio's willen we graag nagaan of het ecosysteem voor dienstverlening aan het mkb goed in elkaar zit. Welke initiatieven zijn er allemaal, wat is hun impact, is er sprake van overlap of zijn er juist nog witte vlekken? En heel belangrijk: hoe kunnen we de scharnierfunctie tussen landelijke dienstverlening en deze lokale en regionale initiatieven versterken? Hierbij gaat het om een aantal ontwerpprincipes die getoetst kunnen worden op de bestaande situatie en de beoogde ontwikkelingen. Denk hierbij aan:

- Werken vanuit het bovenliggend doel: mkb'er faciliteren om hun bedrijf toekomstbestendig te maken en daarmee bij te dragen aan de maatschappelijke transitie's die we als samenleving moeten doormaken.
- Geen partij kan het alleen, dus werken als een stelsel van samenwerkende partijen.
- Werken vanuit complementariteit: elkaars diensten kennen, overlap voorkomen en gezamenlijk besluiten waar extra inzet nodig is.
- Werken als één overheid waarbij Rijk, provincies en gemeenten als een overheid opereren.

Hoe. Regio's, waarbinnen gemeenten actief samenwerken, gaan samen met hun provincies het bestaande aanbod van dienstverlening (service-ecosysteem) in kaart brengen en kritisch toetsen. Hiervoor wordt een format ontwikkeld. Op dit moment werkt de G40 al met een eerste methodiek hiervoor. Dit kan worden doorontwikkeld naar alle regio's in Nederland, zowel stedelijke als niet stedelijke regio's, waarbij economische samenwerking tussen gemeenten, provincies, uitvoeringsorganisaties en andere stakeholders, het uitgangspunt is. Binnen het ecosysteem wordt gekeken naar de verschillende aanbieders en in welke fase van de klantreis van een mkb-ondernemer ze opereren (inspiratie, weten, willen en kunnen). Witte vlekken en overlap worden in beeld gebracht waarbij nadere keuzes gemaakt kunnen worden. Hierbij kunnen de regio's van elkaar leren en regio specifieke keuzes maken.

Wie. Belangrijke rol voor provincies en de regio's. Zij kunnen het voortouw nemen bij de analyse van het regionale ecosysteem en in dialoog met betrokkenen tot optimalisatievoorstellen komen. Op dit moment wordt, aan de hand van een uitgewerkt methodiek, een analyse gemaakt binnen de regio's van de G40. Op basis van de ervaringen die hiermee worden opgedaan kan de analysetool worden uitgewerkt die wordt aangeboden aan de regio's die belangstelling hebben om hun service-ecosysteem kritisch te beschouwen. Omdat de provincies vaak co-financier zijn van veel van deze initiatieven zijn zij een belangrijke partij bij de toepassing van de analysetool en het vervolg daarvan. Ook het Rijk zal daarbij aansluiten. Het gaat hierbij om een groeimodel en een leeromgeving waarbij steeds meer regio's hun ecosysteem optimaliseren en versterken, gericht op de vraag van het mkb en de lessen van andere regio's.

Wanneer. Op dit moment, Q4 2023, wordt er een analyse gemaakt binnen de regio's van de G40. De ervaringen kunnen in de komende maanden worden verwerkt zodat er begin 2024 een eerste analysetool beschikbaar kan zijn, dat door middel van een iteratief proces wordt doorontwikkeld.

6. MEERJARIGE EN GEFASEERDE AANPAK

De actieagenda betreft de jaren 2024 tot en met 2026. De beoogde omslag naar een vraaggestuurd stelsel van publieke dienstverlening aan het mkb kan in deze periode ingezet en geborgd worden. Het beoogde bereik van 100.000 mkb'ers zal wat meer doorlooptijd vragen en is afhankelijk van nadere keuzes binnen en het tempo van opschaling van het beoogde stelsel.

Iedere reis begint met een eerste stap. Het vierde kwartaal van 2023 wordt gebruikt om de concrete initiatieven voor 2024 uit te werken. 2024 is het eerste jaar waarin wordt toegewerkt naar het beoogde vraaggestuurde stelsel.

Met de betrokkenen zijn de eerste stappen geconcretiseerd. Onderstaand volgt een globaal overzicht per kansenkaart. Naast deze uitwerking per kansenkaart is het belangrijk dat de programmaorganisatie en de invulling van het leren en communiceren worden uitgewerkt. Deze stappen zijn in de volgende twee hoofdstukken beschreven.

→ *Laat ondernemerscommunities bloeien.*

Zes regio's, Sittard-Geleen, Zwolle, Dordrecht, Breda, Deventer en de Achterhoek werken hun projectplannen uit in 2023. Dit projectplan is gericht op de (door)ontwikkeling van ondernemerscommunities waarin ondernemers elkaar inspireren met betrekking hun transformatieopgaven. De communities worden ook benut om de ondernemersvragen op te halen ten behoeve van de meer vraaggestuurde publieke dienstverlening. De bestaande (formele en informele) infrastructuur wordt hierin betrokken. Met betrekking tot de beoogde resultaten worden afspraken gemaakt en nulmetingen verricht. De methodiek wordt vastgelegd en met elkaar geëvalueerd en aangescherpt. Voor het collectieve leerproces wordt een landelijk expertteam ingericht. De projecten gaan begin 2024 van start en zullen eind 2024 worden geëvalueerd tijdens een bestuurlijke werkconferentie. Dit vormt de basis voor opschaling naar de volgende 10 regio's.

→ Vraaggerichte ondersteuning aan het mkb.

We willen de dienstverlening voor het mkb minder versnipperd en eenvoudiger maken en meer laten aansluiten op de vragen en beleving (waaronder taal) van de ondernemer. In 2024 gaan KvK, RVO, ROM's samen met de bovengenoemde regio's de focus leggen op het thema digitalisering. In het verlengde van de digitaliseringsscan wordt in beeld gebracht wat de bestaande dienstverlening is en hoe deze kan worden verbeterd. Hierbij wordt gewerkt aan de hand van de klantreizen methodiek zoals die door de KvK wordt gehanteerd. Als onderdeel van de aanpak wordt gekeken naar de communicatiestrategie. Wat is de boodschap en wat zijn de te gebruiken kanalen voor een optimale benutting van de dienstverlening door de doelgroep? Gedurende het jaar wordt bekeken of en zo ja wanneer het transitithema verduurzaming langs soortgelijke weg kan worden opgepakt.

→ EZK stelselverantwoordelijk.

Het ministerie van EZK pakt haar stelselverantwoordelijkheid op. Deze stelselverantwoordelijkheid moet ook groeien. In 2024 wordt daarom in ieder geval gestart met de thema's en dienstverlening vanuit het eigen departement. Met betrokkenen wordt het gesprek geopend over de beoogde regierol op nationaal en regionaal niveau. Wat is de rol van de verschillende betrokken partijen en wat wordt er verwacht van het departement. De samenhang in de aanpak (de kansenkaarten) wordt door EZK bewaakt.

Bij de stelselverantwoordelijkheid past ook de uitwerking van het meetinstrumentarium. Waar gaan we op sturen en hoe gaan we de verbetering van het vraaggestuurde stelsel meten? In ieder geval wil EZK op enkele thema's praktische voortuitgang laten zien. Onderdeel van de stelselverantwoordelijkheid is de cofinanciering van de actieagenda. Begin 2024 liggen de projectplannen inclusief financiële consequenties voor ter besluitvorming.

→ Uitvoerders in hun kracht.

RVO, KvK en daar waar relevant samen met de ROM's gaan integraal kijken naar dienstverlening en zullen daarbij de consistentietoets hanteren. In een vroeg stadium (beleidsvorming) kan dan meegedacht worden over nut, noodzaak, rolverdeling en vormgeving van dienstverlening gericht op het mkb. De eerste stap is dan het tegengaan van stapelingen en tegenstrijdigheden in de dienstverlening. Op deze wijze wordt actief invulling gegeven aan het convenant dat eerder is afgesloten tussen KvK, RVO en EZK. Er wordt een relatie gelegd met de WaU om na te gaan waar deze Actieagenda en de WaU elkaar kunnen versterken.

→ Data als fundament voor de samenwerking in het stelsel.

Datagedreven werken is geen doel op zich maar is een motor en katalysator voor de beweging zoals omschreven in de andere vijf kaarten. In eerste instantie wordt daarom ingespeeld op vragen vanuit de andere kansenkaarten. Bijvoorbeeld als het gaat om doelgroepsegmentatie. Parallel hieraan wordt gebouwd aan een fundament om op langere termijn datagedreven werken te realiseren. Een data-ecosysteem als onderlegger voor het stelsel. In het stelsel ontstaan data die je als ecosysteem gaat bekijken dan ontstaat er toegevoegde waarde. Deze kaart wordt opgepakt met en door de data-experts van de betrokken organisaties. De CIO-raad wordt geconsulteerd voor de overall afstemming.

→ Verhoog kwaliteit regionale mkb-ondersteuning.

De start wordt gemaakt in de zes regio's zoals eerder genoemd. Het gaat dan om het inventariseren van het bestaande regionale en nationale aanbod van mkb-ondersteuning. Dit zijn de bouwstenen die mogelijk gebruikt kunnen worden voor de ontwikkeling van het service-ecosysteem. Test met het aanbrengen van verbeteringen van bouwstenen, het combineren van bouwstenen en het stoppen met niet-effectieve mkb-ondersteuning. In 2024 wordt in elk van de zes regio gemikt op vijf à tien interventies in het verbeteren van mkb-ondersteuning, die direct merkbaar zijn voor mkb-ondernemers.

7. STURING EN ROLVERDELING

De realisatie van de actieagenda vraagt om een meerjarige aanpak met een flink aantal betrokken partijen op landelijk en regionaal niveau. Om focus te houden en resultaatgericht te werken is heldere projectstructuur met rolverdeling onmisbaar. Het voorstel is om dit als volgt op te pakken:

- Stuurgroep met (bestuurlijk) vertegenwoordigers van MKB-Nederland, KvK, RVO, ROM's, bestuurders van provincies en gemeenten als vertegenwoordiging van de regio's en EZK;
- Stelselregisseur/aanjager (onafhankelijk met de minister van EZK als opdrachtgever);
- Projectmanager;
- Ontwikkelteam per regio;
- Ontwikkelteam voor de landelijke aanpak;
- Leer- en communicatieteam.

De Stuurgroep geeft leiding aan de realisatie van de actieagenda en zorgt ervoor dat de randvoorwaarden binnen de eigen organisaties op orde zijn. Nadere keuzes worden voorgelegd aan de Stuurgroep. De Stuurgroep komt drie keer per jaar bij elkaar. Het is belangrijk dat de 'feedback' vanuit het bedrijfsleven wordt meegenomen in de Stuurgroep.

De Stelselregisseur/aanjager is een onafhankelijk persoon die het vertrouwen heeft van alle betrokken organisaties. Deze regisseur werkt in opdracht van de minister van EZK en treedt op als voorzitter van de stuurgroep. Daar waar nodig en wenselijk kan de stelselregisseur gevraagd en ongevraagd adviseren over keuzes en besluiten die aan de orde zijn. Het voorstel is om deze op korte termijn voor 1 jaar te benoemen. Een bestuurlijke werkconferentie, voor alle betrokken organisaties, wordt gedurende de looptijd van het actieprogramma enkele malen georganiseerd.

De projectmanager is in dienst van EZK en rapporteert twee keer per jaar in de Stuurgroep. Wanneer daar behoefte aan is kan er tussentijds worden geëscaleerd naar de Stuurgroep leden. De programmamanager is voorzitter van het ontwikkelteam voor de landelijke aanpak en heeft frequent overleg met de ontwikkelteams in de regio's. De trekkers van de regionale ontwikkelteams treffen elkaar minimaal vier keer per jaar onder voorzitterschap van de projectmanager.

Iedere regio richt een ontwikkelteam in vanuit de triple helix organisaties. De landelijke uitvoeringsorganisaties participeren in dit team om gezamenlijk aan de slag te gaan. Het accent ligt hierbij op de kansenkaarten 1, 2, 5 en 6.

Het landelijk ontwikkelteam kent deelnemers vanuit EZK, mogelijk andere departementen en de uitvoeringsorganisaties. Het accent ligt hierbij op de kansenkaarten 2, 3, 4 en 5.

Tot slot is er een leer- en communicatieteam. Dat is bedoeld om leereffecten op te halen en te verspreiden. Aan de hand van een communicatiestrategie wordt de kennis gedeeld en partijen enthousiast gemaakt voor de beoogde resultaten. Een bijzonder element is de zelfanalyse en visitatie die door dit team wordt opgezet en begeleid.

8. LEREN EN COMMUNICEREN

Het is onze ambitie om de dienstverlening aan het mkb te verbeteren door met een flink aantal betrokken organisaties te gaan samenwerken als een stelsel. De huidige praktijk is dat veel van deze partijen autonoom opereren en ook weer afhankelijk zijn van diverse opdrachtgevers en financiers. Ook is het opereren als één overheid geen vanzelfsprekendheid als het gaat om interbestuurlijke verhoudingen.

Wat alle partijen motiveert is een vitaal mkb dat op een adequate manier wordt ondersteund bij het maken van keuzes met het oog op hun toekomstbestendigheid. De resultaten van de uitvoering van de kansenkaarten moeten motiverend werken voor alle betrokkenen. Het is daarom cruciaal om te leren en te communiceren over de ervaringen en de resultaten die geboekt worden. De leerervaringen die partijen gezamenlijk opdoen binnen de regio's worden gebruikt bij de opschaling van de aanpak.

Concreet staat ons de volgende aanpak voor ogen:

- Halfjaarlijkse rapportages vanuit de ontwikkelteams. Voortgang, lessen en resultaten staan hierbij centraal.
- Zelfanalyse en intercollegiale visitatie. Het ministerie van EZK, betrokken departementen, KvK, RVO, ROM's, IPO, VNG en de partijen (individuele provincies, gemeenten, brancheorganisaties en andere ondernemersorganisatie) die actief zijn binnen de regio's worden uitgenodigd om deel te nemen aan een zelfanalyse en intercollegiale visitatietraject. De zelfanalyse betreft een kritische blik op de voortgang en vooral de resultaten die worden geboekt. Deze analyse wordt verdiept in een visitatieronde. De visitatie wordt 'intercollegiaal' uitgevoerd. Organisaties gaan bij elkaar in de keuken kijken waarbij we zorgen voor maximale uitwisseling tussen lokaal, regionaal en landelijk opererende organisaties. Ondernemersorganisaties worden uitgenodigd om in deze visitatietrajecten te participeren. Zelfanalyse en visitatie vormen de basis voor de (tussentijdse) evaluatie. Gedurende de looptijd van de actieagenda zullen we dit twee keer doen. Dit proces van zelfanalyse en visitatie gaat zowel over de regionale ontwikkelingen als over de rol die de departementen en de landelijke uitvoeringsorganisaties oppakken.
- Onderdeel van de zelfanalyse is de meting van de tevredenheid over de dienstverlening door de mkb'ers. Hierbij gaan we gebruikmaken van de bestaande meetinstrumenten die de uitvoeringsorganisaties inzetten. In het verlengde hiervan gaan we na of afstemming of uniformering van klantonderzoek efficiënt, relevant en wenselijk is.
- De publieke dienstverlening aan het mkb en de beoogde stelselontwikkeling wordt periodiek besproken in de centrale raad van de Kamer van Koophandel.
- Eind 2024 liggen 'startpakketten' voor de volgende 10 regio's klaar. In deze pakketten zijn lessen verwerkt van de eerste 6 regio's.
- Bovenstaande activiteiten en de inzichten die daaruit komen worden verwerkt in nieuwsbrieven voor relevante platforms. Een communicatiestrategie wordt uitgewerkt om kennis en enthousiasme over de lessen die we trekken goed en toegankelijk te verspreiden.

- Het Kennisnetwerk Regionale Economie (KRE) is beschikbaar als communicatieplatform voor het delen van de opgedane lessen, inzichten, kennis, ervaringen en praktijkvoorbeelden. Het KRE wordt inhoudelijk en financieel ondersteund door o.a. het Ministerie van EZK, de provincies en het G40-Stedennetwerk. Met een toegesneden aanpak kan het kennisnetwerk worden ingezet om ervaringen vanuit de Actieagenda mkb-dienstverlening voor een breed netwerk van partijen te ontsluiten. Platform 31 heeft hierin een voortrekkende rol. www.kennisnetwerkregionaleeconomie.nl.

Het gaat bij dit alles om een open innovatieomgeving waarin ook onafhankelijke experts van buiten (denk aan hogescholen en universiteiten) worden uitgenodigd om kritisch mee te kijken en hun bijdragen te leveren.

BIJLAGE 1. LESSEN UIT DE DIENSTVERLENING GERICHT OP DIGITALISERING

Om de inzichten die het Comité ons heeft aangereikt verder te verdiepen zijn we gedoken in de wijze waarop de publieke dienstverlening rondom de digitalisering is aangepakt. Het belang van digitalisering is evident. Wanneer bedrijven de boot missen bij de digitalisering van zaken als hun commercie, de bedrijfsvoering en hun productie dan komt het voortbestaan in gevaar. Digitalisering is op die manier ook een katalysator voor andere transitieën waar een ondernemer mee te maken heeft. Het is tegelijkertijd complex. Digitalisering van belangrijke processen in het bedrijf is niet zelden disruptief voor de bedrijfsvoering.

Tegen deze achtergrond zijn er veel initiatieven om het mkb te ondersteunen bij hun proces van digitalisering. Het afgelopen jaar hebben de provincies, in samenwerking met het ministerie van EZK, de stand van zaken van regionale publiek-private initiatieven en activiteiten gericht op het stimuleren van de digitalisering door ondernemers geïnventariseerd. Er zijn begin 2023 minimaal 220 initiatieven actief die samen 582 activiteiten uitvoeren. Deze initiatieven hebben ongeveer 110.000 ondernemers bereikt, wat neerkomt op ongeveer 25% van het Nederlandse mkb.

Het ministerie van EZK heeft, in nauwe samenwerking met de provincies en grotere steden, de Regioscan Digitalisering mkb uitgewerkt. Het brengt op een gestructureerde en systematische wijze het regionale beleid gericht op digitalisering het mkb in kaart. Hierbij komen de volgende vaak voorkomende aandachtspunten naar voren:

- Ontbreken van inzicht in de specifieke behoeften van doelgroepen binnen het regionale mkb.
- Initiatieven opereren zelfstandig zonder centrale visie of aansturing. Dit leidt tot versnippering en verlies van slagkracht. Het wiel wordt steeds opnieuw uitgevonden.
- Ontbreken onderbouwing of onderzoek naar de impact van de initiatieven op de digitalisering van het mkb.
- Incidentele financiering waardoor initiatieven niet voorbij de pilotfase komen.

Er is dus werk aan de winkel. We bekeken een flink aantal initiatieven op het gebied van digitalisering en stelden ons daarbij de vraag of de dienstverlening succesvol is geweest¹⁶. Hierbij keken we naar de volgende aspecten:

- a. Is het gericht op een bepaalde behoefte/vraag?
- b. Op het juiste moment, op de juiste plek?
- c. Eenvoudig te vinden, dichtbij, laagdrempelig en intuïtief?
- d. Stimulerend voor de ondernemer om tot actie over te gaan?
- e. Dienstverlening van verschillende dienstverleners sluiten op elkaar aan in de hele klantreis?
- f. Daar waar nodig: is er samenwerking met andere partijen?
- g. Is het doorontwikkeld vanuit bestaande dienstverlening?

¹⁶ Een overzicht van deze initiatieven is als bijlage opgenomen.

De bevindingen zijn, op hoofdlijnen, als volgt:

Met betrekking tot de regionale initiatieven:	Met betrekking tot het landelijk aanbod en het samenspel tussen departementen en landelijke uitvoeringsorganisaties:
• In regionale initiatieven worden ervaringen gedeeld en wordt inzicht verkregen door en voor ondernemers. Hier komen behoeften naar boven en ontstaan vragen van ondernemers. Landelijke dienstverleners maken weinig tot geen gebruik van de bron van informatie. • Mkb-ondernemers weten regionale initiatieven beter te vinden. Naamsbekendheid werkt drempelverlagend en daarmee wordt het bereik vergroot. Landelijke dienstverleners onderbenutten de mogelijkheden om vraag/behoefte-gericht aanbod te ontsluiten via regionale initiatieven. • Regionale initiatieven zijn vaker dan landelijke dienstverlening vraag/behoefte gericht. • Ondernemers zijn gebaat bij een concreet en overzichtelijk aanbod. • Dienstverlening start vaak vanuit het aanbod en niet vanuit de vraag. Een belangrijke reden om daarvoor te kiezen is omdat het minder tijd in beslag neemt.	• Het is niet inzichtelijk welke dienstverlening en regionale initiatieven er zijn en op welke manier dienstverlening en initiatieven door de hele klantreis op elkaar kunnen aansluiten. Stelselverantwoordelijkheid en rijksbrede coördinatie ontbreekt hierin en is noodzakelijk. • Er wordt te vaak nieuwe dienstverlening ontwikkeld om een probleem of vraagstuk op te lossen in plaats van de bestaande dienstverlening verder te bouwen, te verbeteren of beter met elkaar te verbinden. • Door samen te werken, treden dienstverlenende partijen als één naar buiten. • Samenwerking is geen doel op zich, maar wel noodzakelijk om de dienstverlening te verbeteren. • In het gehele stelsel schieten we tekort in passende vervolgacties en doorverwijzingen. • Alle partijen in het dienstverlenende stelsel beschikken over veel data waarin gedragingen, keuzes en voorkeuren van hun gebruikers in verborgen liggen. Het combineren, analyseren en interpreteren hiervan gebeurt niet tot nauwelijks. Aandachtspunt hierbij is de AVG.

We zien de volgende kansen:

Met betrekking tot de regionale initiatieven:	Met betrekking tot het landelijk aanbod en het samenspel tussen departementen en landelijke uitvoeringsorganisaties:
• Lokale en regionale initiatieven verbinden met de landelijke dienstverlening en andersom. Het (bestaande) aanbod kan dan eenvoudiger, laagdrempeliger en op het juiste moment bij de juiste ondernemers terechtkomen. • Beter benutten van de informatie vanuit regionale initiatieven door de landelijke dienstverleners. • Gezamenlijk behoefte/vraaggericht onderzoek doen. Hier is zowel landelijk als regionaal al ervaring mee. Door het combineren hiervan kunnen dergelijke onderzoeken verbeteren. • Behoeftegericht onderzoek kan efficiënter door het gebruik van data van alle partijen in het stelsel. • Ontwikkelen van levensgebeurtenissen/klantreizen gebaseerd op een vraag of behoefte. Door dienstverlening en initiatieven daarop te plotten, wordt inzichtelijk waar we de dienstverlening moeten koppelen en verbinden. Dit stimuleert een intuïtieve doorverwijzing in de klantreis door het hele stelsel heen. • Door het gebruik van levensgebeurtenissen/klantreizen kunnen we een brede doelgroep bedienen: de ondernemer die we willen stimuleren, de ondernemer die al op gang is en de ondernemer die nog meer wil.	• Door te weten welke dienstverlening aanwezig is binnen het stelsel voorkomen we dat dienstverleners steeds het wiel opnieuw uitvinden. Ook de effort die wordt gestoken in communicatie en marketing neemt sterk af omdat dienstverleners als één mond naar buiten treden. • Door middel van rijksbrede coördinatie kunnen we voorkomen dat er overbodige nieuwe dienstverlening en initiatieven ontstaan. Sterkere coördinatie maakt dat we kunnen doorbouwen op bestaande dienstverlening, verbeteringen kunnen doorvoeren en verbinding kunnen maken tussen verschillende dienstverlening. • Door dienstverleners te betrekken bij de uitvoering, kan de dienstverlening beter op elkaar aansluiten in de hele klantreis. • Een belangrijk aspect is dat dienstverleners op de hoogte zijn van wie wat doet. Zo kunnen vervolgacties en doorverwijzingen beter ingericht worden. Samenwerkingen zijn nodig om dit beter inzichtelijk te maken en de dienstverlening te verbeteren. • Door het gebruik van data kunnen de vragen en behoeften van ondernemers beter en sneller in kaart worden gebracht. Dit gaat nog efficiënter door de data van verschillende dienstverleners te combineren. • Door het gebruik van data kunnen we inzichtelijk maken of een dienstverlening succesvol is, waarop we kunnen verbeteren of dat we ermee moeten stoppen.

BIJLAGE 2. PRAKTIJKVOORBEELDEN DIGITALISERING

- **Mijn Digitale Zaak** is voortgekomen uit een advies van het Comité van Ondernemerschap om in Nederland aan de slag te gaan met een aanpak die in Singapore goed heeft gewerkt. De essentie hiervan is in drie stappen digitaal vooruit. Stap 1: Doe de digitaliseringsscan en ontdek waar jouw kansen liggen met een persoonlijk digitaliseringsplan. Stap 2: Ga op zoek naar IT-leveranciers of digitaliseringsaanbod, passend bij jouw volgende digitaliseringsstap. Stap 3: Vraag digitaliseringssubsidie voor 50% van je investering tot een maximum van € 2.500.
- **Digitale werkplaatsen** zijn regionaal georganiseerde publiek-private samenwerkingen tussen onderwijsinstellingen, decentrale overheden, intermediairs en expertbedrijven. In de digitale werkplaatsen worden micro en kleine mkb-ondernemers geholpen door studenten (bijgestaan door docenten) bij hun online marketing en sales, het benutten van data en/of automatisering. Mkb-ondernemers worden hiermee in staat gesteld hun productiviteit te verhogen en hun bedrijf toekomstbestendiger te maken. De studenten doen op hun beurt relevante werkervaring op en krijgen betere aansluiting op de snel veranderende arbeidsmarkt.
- **De Datawerf** is een initiatief ontwikkeld door IQ in opdracht van de gemeente Rotterdam, MRDH en provincie Zuid-Holland. Doel is de maritieme maakindustrie te helpen hun concurrentiepositie te behouden in een internationaal sterk concurrerende sector. Dit gebeurt door bedrijven na een intake via intensieve begeleiding te helpen hun business case rond datagedreven werken en AI te concretiseren en verder te krijgen.
- **Ik Ben Drents Ondernemer (IBDO)** is hét programma en community (eerstelijnsorganisatie) voor ondernemerschap in Drenthe. Gezamenlijk programma van provincie Drenthe, alle twaalf Drentse gemeenten, VNO NCW-MKB Noord, ondernemers. Door ondernemingen verder te helpen ontwikkelen wordt de Drentse economie versterkt. Adviseurs, vrijwilligers en specialisten staan klaar voor een-op-eenadvies, ondernemerstafels, webinars, bijeenkomsten, financieringstafels, tools (o.a. benchmark digitalisering, Regiodatabank, smart industry assessment) en subsidiemogelijkheden (o.a. mkb-voucher & Digitaliseringsvoucher Drenthe etc.)
- De **EDIH's** zijn opgericht om bij te dragen aan de Europese doelstelling om de digitale volwassenheid van het mkb te vergroten, met name in het gebruik van AI, big data, cloud computing. De EDIHs hebben ieder een eigen programma, toegesneden op de eigen regio, maar met veel overlap. EDIH-programma's bestaan uit trajecten om bewustwording bij mkb ten aanzien van nut en noodzaak van het gebruik van digitale technologie, oplossingen om in een beheerste omgeving prototypes te ontwikkelen en te testen, mogelijkheden om via workshops, trainingen, learning communities, digitale vaardigheden te vergroten, advies bij toegang tot subsidies en investeringen en tot slot toegang tot en aansluiting bij (inter)nationale netwerken.
- **Levensgebeurtenissen** is een programma waarin we als uitgangspunt hebben klantbeleving te verbeteren vanuit situaties die zich bij onze doelgroep voordoen. Denk hierbij aan de klantsituatie: 'Ik wil digitaliseren'. Hierin is de belangrijkste conclusie dat digitalisering niet een doel op zich is, maar een middel om bijvoorbeeld productiever te worden.

- De mkb **Diagnosetool** ondersteunt de ondernemer bij het ontdekken van een nieuwe doorontwikkelingsrichting van de onderneming: Groeien | Versnellen | Vernieuwen | Hervormen – Stoppen. De ontwikkelingsrichting is o.a. gebaseerd op diverse inzichten die de tool geeft, zoals online zichtbaarheid en kredietscore van D&B, die onderdeel uitmaken van de ondernemersrapportage. Met de uitkomst van de tool kan de ondernemer vervolgstappen maken, nl. 1. Stappenplannen benutten 2. Training en coaching verkrijgen 3. Doorverwijzing krijgen naar partners die de ondernemer verder kunnen ondersteunen en begeleiden met het maken van de volgende stap.
- **IBDO Benchmark Digitalisering** is een online scan waarin ondernemers kunnen zien waar ze staan op het gebied van digitalisering (online marketing en sales, automatisering, data verzameling en analyse, online veiligheid. Op basis van de antwoorden die ondernemers geven, de sector en bedrijfsgrootte krijgen ze een advies op maat met daarin concrete tips om hun bedrijf digitaler te maken, een overzicht van partners in de regio die hen verder kunnen helpen op basis waarvan de ondernemers nu staan en inzicht in hoe het bedrijf het doet t.o.v. vergelijkbare bedrijven.
- **AI Hub Midden Nederland** is één van de zeven regionale hubs van de NLAIC. De hub dient als regionale verbinding tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheden en als verbinding richting landelijke netwerken zoals NLAIC. Daarnaast ligt er bij de AI Hub Midden Nederland een sterke verbinding naar de EDIH NW vanwege het AI-component. DE AI Hub organiseert evenementen, communicatieactiviteiten rondom financiële mogelijkheden en netwerken.

BIJLAGE 3. OVERWEGINGEN BIJ DE ROLVERDELING BINNEN HET STELSEL

Het stelsel is niet van de ene op de andere dag beter ingericht. Een stapsgewijze aanpak is noodzakelijk, niet een fundamentele wijziging van wie wat doet. De stapsgewijze aanpak is niet gebaseerd op een blauwdruk maar op gezamenlijk lessen trekken uit samenwerkingsprojecten – denk bijvoorbeeld aan klantreizen. Er is al een aantal goede voorbeelden waarop voortgebouwd kan worden. Ondernemers en dienstverleners moeten vanaf de start verbeteringen ervaren. Dit motiveert. De volgende uitgangspunten worden gehanteerd om te komen tot een verder uitwerking van het stelsel:

Betere ordening

De basis ordening van het stelsel van dienstverlening wordt weergegeven in onderstaand figuur:

Figuur 1: stelsel van ondernemersdienstverlening op hoofdlijnen

	Coördineren	Uitvoeren verbeteren ondernemersdienstverlening
Vraag landelijk niveau	Georganiseerd bedrijfsleven	Vraagarticulering en -bundeling via ondernemerscommunities
Aanbod landelijk niveau	EZK	KvK, RVO, ROM's, departementen
Vraag regionaal niveau	Georganiseerd bedrijfsleven	Vraagarticulering en -bundeling via ondernemerscommunities.
Aanbod regionaal niveau	Provincies	Overheden, samenwerkingsplatforms ('hubs' etc.) als onderdeel van regionale ecosystemen
Scharnierfunctie: samenwerking rijk-regio	EZK, provincies, georganiseerd bedrijfsleven	KvK, RVO, ROM's, regionale ecosystemen

De scharnierfunctie – het actief en structureel op elkaar aansluiten van de dienstverlening op regionaal en landelijk niveau – is essentieel. Samenwerking tussen rijk en regio krijgt nu vooral vorm via projecten op thema's als digitalisering, financiering, circulair ondernemen etc. Opschaling en structurele inbedding van succesvolle projecten vindt beperkt plaats. De ROM's zijn een voorbeeld van structurele samenwerking tussen rijk en regio. Op beleidsniveau levert het economisch samenwerkingsplatform rijk-regio-mkb een bijdrage aan de informatie-uitwisseling tussen EZK, BZK, IPO, VNG en de ROM's.

Het stelsel kent twee kernrollen:

- Coördineren gaat over de verdere inrichting van het stelsel. Dit vraagt organiserend vermogen.
- Uitvoeren verbeteren ondernemersdienstverlening gaat over het doen. Zowel opdrachtgevers (beleid) als opdrachtnemers (uitvoeringsorganisaties) hebben hierin een rol.

EZK heeft een stelselverantwoordelijkheid en wil bijdragen aan het versterken van de samenwerking tussen rijk en regio. In het bijzonder via de inzet van de KvK en RVO.

Vanuit de vraagkant speelt het georganiseerd bedrijfsleven een belangrijke rol bij het stimuleren van de inrichting van ondernemersgemeenschappen waar ondernemers met elkaar het gesprek aangaan over hun bedrijfsvoering en hoe deze toekomstbestendig te maken en houden. In het bijzonder is hun rol om de vraagarticulatie en – bundeling bij mkb-ondernemers te stimuleren. Voor deze ondernemersgemeenschappen wordt voortgebouwd op de bestaande structuur van lokale, regionale en landelijke ondernemersverenigingen en branches.

Gemeenten geven aan dat op regionaal niveau de coördinerende rol idealiter bovenlokaal georganiseerd zou moeten worden. Dit heeft te maken met het feit dat de uitvoeringskracht/loopvermogen van bijvoorbeeld individuele teams economische zaken vaak beperkt is. Dit geldt zowel voor centrum stedelijke regio's waarin grotere gemeenten het voortouw kunnen nemen voor zowel gezamenlijke regionaal-economische initiatieven en ondernemersdienstverlening, als voor regio's waar meer sprake is van gelijkwaardige gemeenten en andere organisaties die met elkaar samenwerken.

Gemeenten zien als 'eerste' overheid voor ondernemers (o.a. bij vestiging, vergunningen en omgevingsfactoren) voor zichzelf een belangrijke rol in het doen, onder andere via regionale ecosystemen, waarin meerdere gemeenten en andere dienstverleners samenwerken. Ze zijn vaak het aanspreekpunt en gezicht voor het lokale mkb en daarmee ook het verlengstuk naar lokaal, maar vooral regionaal en landelijk aanbod, dat goed ontsloten moet worden.

Belangrijk hierbij is dat uitvoeringskracht in termen van regionaal loopvermogen wordt gebundeld, om het mkb meer en beter te bereiken. Idealiter investeren gemeenten ook zelf meer in hun uitvoeringskracht door het versterken van de teams economische zaken, zodat de regionale samenwerking versterkt kan worden.

Provincies hebben een centrale rol in het beleidsmatig vormgeven en uit (laten) voeren van het regionaal economisch beleid. Veel van de regionale ondernemersdienstverlening is geïnitieerd of (mede)gefinancierd vanuit de betreffende provincies. Vanuit deze rol en vanuit het overzicht dat provincies hebben over wat zich regionaal afspeelt, zijn ze een belangrijke en logische partner voor het vormgeven van de toekomstige ondernemersdienstverlening. De provincies geven aan hierover met EZK en de andere partijen in het stelsel in gesprek te willen gaan.

Bij het doen vervullen de regionale ecosystemen een essentiële rol. Denk daarbij aan gemeenten, ondernemersorganisaties, kennis- en onderwijsinstellingen, KvK, RVO, ROM's, private partijen (bijvoorbeeld financiële dienstverleners, toeleveranciers, ICT-bedrijven etc.), provincies en departementen. De samenstelling hiervan verschilt per regio, daar is ruimte voor. Tegelijkertijd is het leggen van verbindingen tussen de verschillende regionale ecosystemen en het trekken van gemeenschappelijke lessen van groot belang. Een flink aantal ondernemers heeft immers vestigingen in verschillende regio's. Trekkkracht ligt vaak bij grotere gemeenten (G40) of samenwerkingsplatforms ('hubs', zoals voorbeeld ikbendrentsondernemer.nl en Kennispoort regio Zwolle).

Meer samenwerking

De behoefte van ondernemers aan dienstverlening is de motor voor samenwerking tussen dienstverleners. Uitgangspunt is dat deze behoefte in ieder geval voorafgaande aan de beleidsbepaling getoetst wordt. Bijvoorbeeld via ondernemerspanels, interviews met ondernemers, etc. De overheid zal hierbij steeds een afweging maken over wat haalbaar en betaalbaar is. Dit is een publiek belang. Zo wensen ondernemers vaak maatwerk. De overheid moet afwegen of dit al dan niet wenselijk is en hierover helder communiceren.

De behoefte van ondernemers aan dienstverlening verschilt per fase: ontmoeten – weten – willen – kunnen. Het is zaak dat de dienstverlening hierop inspeelt.

Om mkb'ers te ondersteunen is samenwerking tussen landelijke, regionale overheden en met uitvoeringsorganisaties essentieel. Hierbij zal de meerwaarde van nieuwe initiatieven steeds vooraf getoetst moeten worden. Zo wordt bijvoorbeeld breed onderschreven dat er te veel websites zijn die elkaar overlappen. Toch komen er nog steeds nieuwe bij. In de

toekomst dragen alle partners in het stelsel 'bezint eer gij begint' uit. Nieuwe websites starten pas na toetsing van meerwaarde ten opzichte van bestaande sites. Dit komt de effectiviteit en efficiënte inzet van mensen en middelen ten goede.

Borgen gezamenlijke inzet

De doorontwikkeling van het stelsel voor ondernemersdienstverlening vergt een langjarige inzet. Daar is een brede verandering voor nodig bij beleidsmakers, publieke dienstverleners én binnen de politiek. En dat kost tijd¹⁷.

Gezamenlijke besluitvorming over de doorontwikkeling van het stelsel en acties zal ingericht moet gaan worden. Daarnaast moet voorkomen worden dat bij personele wisselingen kennis en contacten verloren gaan en de samenwerking inzakt. Bij de structurele borging van besluitvorming wordt zoveel mogelijk voortgebouwd op bestaande structuren en samenwerkingsafspraken.

Samenwerken blijft mensenwerk en gaat ook over cultuur. Mensen moeten elkaar en de organisaties waarin ze werken kennen en vertrouwen. Gestart wordt met het bestuurlijk en directeureniveau.

Figuur: huidige rolverdeling KvK, RVO, ROM's in stelsel op hoofdlijnen

KvK	RVO	ROM's
Registreren, informeren en adviseren. Basisdienstverlening aan ondernemers, wegwijzer naar RVO, ROM's en andere publieke en private dienstverleners	Uitvoerder van beleidsdoelstellingen, via subsidie- en financieringsinstrumenten, maar ook via landelijke en regionale programma's gericht op transitie, zodat ondernemers concrete stappen kunnen zetten.	Versterken van de duurzame groei regionale economie en werkgelegenheid. Hoofdtaken: investeren, innoveren en internationaliseren. De negen ROM's zijn land dekkend, werken samen, maar vormen afzonderlijke organisaties
ZBO ¹⁸ met wettelijke taken: • Beheer Handelsregister • Voorlichting, informatie en advies • Stimulering regionale economie • Innovatiestimulering • Beheer fysieke en digitale ondernemerspleinen EZK is wethouder, toezichthouder, opdrachtgever en grotendeels financier van KvK. Opdrachtgevers specifieke projecten: departementen, decentrale overheden	Uitvoerende dienst EZK. Opdrachtgevers: vooral departementen, daarnaast decentrale overheden en Europese Unie. EZK en LNV zijn grootste opdrachtgevers. BuZa is opdrachtgever internationaal ondernemen.	Ondernemingen zonder winstoogmerk met publieke aandeelhouders. • Versterken innovatief mkb en ecosysteem in de regio tussen ondernemers, kennisinstellingen en overheden • Investeren in innovatieve en snelgroeiende bedrijven • Aantrekken/behouden van buitenlandse bedrijven voor regio. Ondersteunen bedrijven richting buitenlandse markten Provincies en EZK zijn in alle ROM's aandeelhouder.
Doelgroep: alle bedrijven met focus op brede (kleine) mkb	Doelgroep: verschilt per instrument	Doelgroep: innovatieve bedrijven
Bronnen: convenant, websites.		

BIJLAGE 4. SAMENSTELLING STUURGROEP

- Greet Prins, KvK
- Robert van der Zwan, EZK
- Marco Smit, ROM Flevoland
- Arjan van den Born, ROM Utrecht
- Jan Goijaarts, wethouder Meijerestad (VNG) (vervanger Jeroen Joon, wethouder Apeldoorn (VNG))
- Yvonne Salvino-Meijer, Wethouder Sittard-Geleen (G40/VNG)
- Paul Guldemon, wethouder Zwolle (G40)
- Erwin Hoogland, IPO, gedeputeerde economie en internationaal provincie Overijssel
- Frank de Jonge, RVO (vervanger Tjerk Opmeer, RVO)
- Rob Schouten (Kwartiermaker, tot 1 november 2023)

¹⁸ zie kabinetsreactie Staat van de Uitvoering

¹⁸ Zelfstandig Bestuursorgaan

BIJLAGE 5. SAMENSTELLING PROGRAMMATEAM

- Marian Sanders, EZK (projectleider)
- Bonne Stobbe, EZK
- Sarah-Lee Tilly, EZK
- Karima Bihaki, EZK
- Martijn Rooijackers, EZK
- Sanne Boom, EZK
- Anne Wesseling, EZK
- Simon Boogaard, ROM Utrecht
- Marcel Kleijn, ROM Nederland
- Stefan Drenth, RVO
- Lieke Sprong, RVO
- Sjoukje Oudkerk, KvK
- Maikel Gijzen, VNG
- Willem Bouwmans, VNG
- Marieke Hebbenaar, VNG
- Denis Cromptvoets, G40
- Mirjam Maasdam, IPO
- Jaap Docter, IPO
- Joost van Hoorn, Platform31/ Kennisnetwerk Regionale Economie
- Rob Schouten (Kwartiermaker)