

# Digitale Werkplaatsen



Online marketing  
en sales



Data



(kantoor)  
Automatisering



## Aanbevelingen voor de duurzame voortzetting van de Digitale Werkplaatsen

In opdracht van Ministerie van Economische Zaken  
Uitgevoerd door Katapult

### Auteurs

Henriëtte van der Waal

Annemarie Strik

Daniël Bischoff van Heemskerck

# Digitale werkplaatsen helpen het MKB verder in de digitale wereld

## Managementsamenvatting

In 2019 heeft het Ministerie van Economische Zaken (EZ), het project 'Versnelling Digitalisering MKB' gelanceerd met als doel de arbeidsproductiviteit in het mkb te verhogen via digitalisering en technologie, met specifieke aandacht voor online marketing & sales, data en (kantoor)automatisering. Dit werd geconcretiseerd door de oprichting van Digitale Werkplaatsen, ondersteund via een subsidieregeling uitgevoerd door RVO. Begin 2020 gingen de eerste zes werkplaatsen van start en in de loop van de jaren is dit uitgegroeid tot een netwerk van 20 werkplaatsen, verspreid over Nederland.

Op dit moment zijn er nog 18 operationele Digitale Werkplaatsen, waarvan 6 subsidie ontvangen tot begin 2025. Vanaf medio 2025 zullen alle werkplaatsen zelfstandig verdergaan. Acht werkplaatsen hebben meerjarige vervolfinanciering veiliggesteld via onder meer het Nationaal Groeifonds en regionale investeringen, terwijl 12 werkplaatsen nog (enige) onzekerheid kennen over hun toekomst.

## Impact

De Digitale Werkplaatsen hebben zich in de loop van de jaren bewezen als een doeltreffend en doelmatig instrument om enerzijds ondernemers te faciliteren in hun digitalisering en anderzijds een bijdrage te leveren aan onderwijsinnovatie en zowel door studenten als docenten als verrijking van het onderwijsprogramma wordt ervaren. Vanaf de start zijn ruim 12.500 ondernemers getraind, meer dan 4.200 ondernemers hebben een digitaliseringstraject bij een werkplaats gevolgd en zeker 17.000 studenten zijn betrokken in de werkplaatsen. Ondernemers beoordelen een traject bij de werkplaatsen met gemiddeld een 7,1 en zeker 80% van hen raden andere ondernemers aan om een traject bij de werkplaatsen te volgen. Tot slot zet maar liefst 85% van de ondernemers aanvullende stappen na een advies van de werkplaatsen.

In opdracht van het ministerie van EZ heeft Platform Talent voor Technologie aanbevelingen gedaan voor het behoud en de verduurzaming van dit waardevolle netwerk zodat de Digitale Werkplaatsen ook na 2025 blijven voortbestaan. Dit rapport beoogt een antwoord te geven op de vraag wat de meest kansrijke en realistische scenario's zijn voor de Digitale Werkplaatsen.

Het raamwerk voor de Digitale Werkplaatsen is opgebouwd uit 6 bouwblokken: activiteiten, thema's, doelgroepen, begroting, partners, financiering. Op basis van het raamwerk voor de Digitale Werkplaatsen (hoofdstuk 3) zijn, samen met de stakeholders, een aantal toekomstscenario's geschetst (hoofdstuk 4):

**Scenario 1 – Verbreden en/of verdiepen van activiteiten**

**Scenario 2 – Verbreden en/of verdiepen van thema's**

**Scenario 3 – Verbreden van doelgroepen**

**Scenario 4 – Versterken partners en financiering**

De individuele Digitale Werkplaatsen in de huidige vorm of via één van de geschetste scenario's kunnen worden verduurzaamd door ze regionaal in te bedden in bestaande netwerken en regionale ecosystemen. Een aantal kansrijke ecosystemen of programma's hiervoor zijn:

**Regiodeals, European Digital Innovation Hubs (EDIHs), High Impact PPSen of het Regionaal Investeringsfonds (RIF).** Hierbij dient aangemerkt te worden dat het RIF eind 2028 afloopt.

Om de digitale werkplaatsen na afloop van de EZ financiering uit het MKB actieplan voort te zetten worden de volgende aanbevelingen gedaan:

**1. Inbedding in regionale ecosystemen;**

Investeer regionaal in de aansluiting van de Digitale Werkplaatsen op regionale ecosystemen om de dienstverlening te behouden en het kleine mkb te helpen met digitaliseren.

**2. Krachten bundeling met andere digitaliseringsinitiatieven om het mkb beter te bereiken;**

Voor verdere opschaling is het belangrijk dat een fijnmazig en laagdrempelig acquisitie netwerk gecreëerd wordt dicht bij de mkb'ers, door het opbouwen en verstevigen van de relaties met regionale en landelijke mkb intermediairs (zoals MKB Nederland) en brancheorganisaties

**3. Benut kansen van het verbreden van activiteiten, thema's en doelgroepen;**

Ondersteun individuele werkplaatsen in de strategische keuzes van het verbreden van activiteiten, thema's en doelgroepen op basis van regionale investeringsagenda's, versterking van regionale ecosystemen die leiden tot een financiële onderbouwing van de dienstverlening.

**4. Zorg voor betere aansluiting met de markt;**

Niet alleen het creëren van een laagdrempelig loket dat het mkb verbindt aan onderwijs is van belang, maar ook het begeleiden van de mkb'er in de vervolgstappen. Scholen kunnen helpen bij een goede vraagarticulatie en moet de mkb'er vervolgens ook kunnen ondersteunen bij het ontwikkelen en implementatie. De markt dient deze vervolgvraag op te pakken, maar de markt is nog onvoldoende georganiseerd rondom de Digitale Werkplaatsen. Investerings in samenwerking met expertbedrijven en regionale ecosystemen zijn nodig om kwaliteit en marktverbinding te verbeteren.

**5. Zet passend ondersteunend regionaal instrumentarium in;**

Ondersteun het kleinere mkb om vervolgstappen te zetten met digitalisering door inzet bestaand en nieuw ondersteunend instrumentarium. Doordat aan te sluiten bij regionale ecosystemen kan gebruik gemaakt worden van reeds bestaand instrumentarium en kan gezamenlijk nieuw instrumentarium ontwikkeld worden

**6. Ontwikkel een breed flexibel aanbod;**

Een van de uitdagingen die Digitale Werkplaatsen ondervinden is het vinden van voldoende, gevarieerd aanbod vanuit onderwijs. Er is een goede start gemaakt met een aantal passende opleidingen en onderwijsmodules, maar om beter aan te sluiten op de 'brede' behoefte van het regionale ecosysteem en daarmee investeringen aan te trekken zal het aanbod verbreed en flexibeler moeten worden. Afhankelijk van de regionale behoefte kan dit een thematische verbreding zijn, zoals circulariteit of duurzaamheid. Dit kan ook een verbreding zijn in het type dienstverlening en bijbehorende activiteiten, zoals vraagarticulatie of ondersteuning bij business cases. Deze verbreding kan tot stand komen door aan te sluiten bij andere regionale digitaliseringsinitiatieven die deze dienstverlening al bieden. Meer samenhang, minder versnippering. Enerzijds omdat mkb'ers niet het geduld en de tijd hebben om in een wachtkamer te zitten en anderzijds om ook aan behoeften vanuit andere digitaliseringsinitiatieven en het regionale ecosysteem te voldoen;

**7. Voorkom versnippering en creëer samenhang;**

Landelijke en regionale overheden kunnen als belangrijke stakeholder, financier en partner van deze initiatieven sturen op meer samenhang. Gezamenlijk aanpakken van gedeelde uitdagingen zoals het bereiken van het kleine mkb (bijvoorbeeld via één centraal loket) of opschaling (bijvoorbeeld regio uitbreiding) zijn aanleidingen die zich lenen voor een nauwere samenwerking tussen soortgelijke initiatieven.

**8. Zorg voor éénduidige mkb- en digitaliseringsstrategie van de onderwijsinstellingen;**

Een éénduidige mkb- en digitaliseringsstrategie van de onderwijsinstellingen en steun vanuit het College van Bestuur van de onderwijsinstellingen draagt bij aan het bundelen van de krachten binnen en tussen de onderwijsinstellingen.

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
	De Digitale Werkplaatsen in 2024	5
	Ontwikkeling van de Digitale Werkplaatsen 2025+	5
2.	Wat is een Digitale Werkplaats?	6
	Digitale Werkplaatsen: publiek private samenwerkingen	6
	Regionale samenwerkingen, landelijke verbinding	6
	Landelijk netwerk	6
	Doelgroep: het kleine mkb	6
	Partners	7
	Uitgangspunten	7
	Impact op mkb en studenten	8
3.	Raamwerk voor toekomstscenario's	9
	Aanpak	9
4.	Een regionale strategie met toekomstscenario's	12
	Regionale inbedding	12
	Landelijk netwerk	13
	Toekomstscenarios	13
	Scenario 1 - Verbreden of verdiepen van activiteiten	14
	Scenario 2 - Verbreden of verdiepen van thema's	17
	Scenario 3 – Verbreden van de doelgroep	19
	Scenario 4 – Versterken partners en financiering	20
5.	Aanbevelingen	22

## 1. Inleiding

In 2019 heeft Platform Talent voor Technologie in samenspraak met het Ministerie van Economische Zaken (Ministerie van EZ) via het project 'versnelling digitalisering MKB' ingezet op het verhogen van de arbeidsproductiviteit in het mkb door toepassing van digitalisering en/of digitale technologie. De focus lag daarbij op (big) data, online marketing & sales en automatisering. Dit plan is verder geconcretiseerd in de investering in en ontwikkeling van Digitale Werkplaatsen<sup>1</sup>. De eerste zes Digitale Werkplaatsen zijn eind 2019 en begin 2020 gestart met de uitvoering van driejarige plannen, met serieuze ambities wat betreft het aantal te bereiken ondernemers. Na de start met deze praktijktesten is in 2019 de subsidie mkb-werkplaatsen opgesteld waar onderwijsinstellingen<sup>2</sup>, (regionale)overheden en bedrijfsleven gezamenlijk een aanvraag konden indienen voor een Digitale Werkplaats. De subsidieregeling is uitgevoerd door RVO.

### De Digitale Werkplaatsen in 2024

Met behulp van de regeling is sinds 2019 een landelijk dekkend netwerk van in totaal 20 Digitale Werkplaatsen opgericht, waarvan er nu nog 18 operationeel zijn. Van deze 18 Digitale Werkplaatsen zijn er nog 6 werkplaatsen die tot begin 2025 subsidie ontvangen van het ministerie van EZ. Tijdens het Commissiedebat Digitale Infrastructuur en Economie van 22 maart 2023<sup>3</sup> is door toenmalig Minister Adriaansens aangegeven dat het Ministerie van EZ geen vervolfinanciering beschikbaar zal stellen voor de werkplaatsen na de initiële, afgesproken financieringsperiode. Dit betekent dat halverwege 2025 alle Digitale Werkplaatsen zelfstandig verder zullen gaan en zorgdragen voor een financieel gezonde exploitatie van de Digitale Werkplaats. Momenteel zijn er 8 werkplaatsen die beschikken over meerjarige vervolfinanciering via programma's zoals het Nationaal Groeifonds, het Nationaal Programma Groningen en het Regionaal Investeringsfonds (RIF), in combinatie met regionale investeringen vanuit provincies, onderwijsinstellingen en gemeentes, en in 1 geval in combinatie met eigen inkomsten vanuit verhuur van flexwerkplekken.

Van de 12 werkplaatsen die nog geen meerjarige financiering tot hun beschikking hebben zijn er 6 waarvan de initiële financiering nog loopt, 4 worden nog tijdelijk gefinancierd door regionale partners en 2 hanteren slechts nog een loketfunctie.

### Ontwikkeling van de Digitale Werkplaatsen 2025+

DW hebben geen inherent duurzaam verdienmodel, het kleine mkb dat wordt bereikt is niet in staat de kosten te dekken met klantfinanciering. Er zijn geen landelijke, of Europese regelingen voorhanden die het netwerk integraal kunnen financieren, maar de evaluatie heeft uitgewezen dat de Digitale Werkplaatsen impact maken en de resultaten duiden op een positieve rol van de Digitale Werkplaatsen in de digitalisering van het kleine MKB. Daarom heeft het Ministerie van EZ Platform Talent voor Technologie gevraagd om met aanbevelingen te komen voor de verduurzaming van de werkplaatsen. In dit rapport staan een aantal kansrijke scenario's beschreven die mogelijk handlingsperspectief kunnen bieden voor de voortzetting van de Digitale Werkplaatsen in de komende jaren.

1. Voor meer achtergrond wat betreft de achterliggende aanleiding voor de Digitale Werkplaatsen zie Bijlage I: Aanleiding  
2. [Subsidieregeling mkb-werkplaatsen aanvragen | RVO.nl](#)  
3. [https://www.tweedekamer.nl/debat\\_en\\_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2021A04828](https://www.tweedekamer.nl/debat_en_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2021A04828)

## 2. Wat is een Digitale Werkplaats?

### Digitale Werkplaatsen: publiek private samenwerkingen

Een Digitale Werkplaats voor het mkb is een regionaal publiek private samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid. Het doel van de Digitale Werkplaats is dat deelnemende ondernemers worden geholpen met het digitaliseren van hun bedrijf door inzet van studenten uit het hbo, mbo of wo, bijgestaan door docenten en experts en zo in staat worden gesteld hun arbeidsproductiviteit te verhogen. Denk daarbij aan het slim gebruik maken van technologieën op het gebied van online sales & marketing, data en (kantoor) automatisering; van een website op orde krijgen tot het gebruiken van data om bedrijfsprocessen beter in te richten.

### Regionale samenwerkingen, landelijke verbinding

De Digitale Werkplaatsen vormen een landelijk netwerk dat in opdracht van het Ministerie van EZ wordt georganiseerd en wordt ondersteund door Katapult<sup>4</sup>.

Projectleiders en medewerkers van alle werkplaatsen nemen deel aan dit netwerk en wisselen met hoge frequentie werkwijzen, producten en diensten, best practices en lessons learned uit. Naast uitwisseling tussen werkplaatsen wordt er ook kennis ingebracht vanuit partners zoals KVK en Rabobank en het bredere netwerk van publiek private samenwerkingen (pps) vanuit Katapult.



### Landelijk netwerk

Met behulp van de regeling is een landelijk dekkend netwerk van in totaal 20 Digitale Werkplaatsen opgericht. Inzet is dat elke kleine ondernemer in Nederland, waar deze zich ook bevindt, geholpen kan worden door een Digitale Werkplaats “in de buurt”.

### Doelgroep: het kleine mkb

De Digitale Werkplaatsen richten zich primair op de kleine mkb'er met 2 tot 50 medewerkers. In de praktijk blijkt 80% van de ondernemers minder dan 5 medewerkers in dienst te hebben. Deze kleine ondernemers zijn het minst bezig met digitalisering en weten vaak ook niet waar te beginnen. Het bedienen van deze doelgroep is vaak complex en uitdagend omdat:

- De doelgroep moeilijk te bereiken en te activeren is.
- De doelgroep niet altijd een duidelijk gearticuleerde vraag heeft.
- De doelgroep behoefte heeft aan concrete korte termijn oplossingen. Onderwijsinstellingen zijn meer gericht op lange termijn en zijn gebonden aan bepaalde (inflexibele) tempo's, periodes en structuren die niet zijn ingericht om (kleine) bedrijven als klanten te bedienen.

Een Digitale Werkplaats verzorgt een schakelfunctie tussen het mkb en het onderwijs door enerzijds te acteren als een laagdrempelig, goed bereikbaar loket waar ondernemers terecht kunnen om geholpen te worden met hun (al dan niet latente) digitaliseringsvragen en anderzijds door de vraagarticulatie helder te krijgen en de juiste studenten/docenten te verbinden aan de juiste ondernemers.

4. Katapult is het netwerk van publiek private samenwerkingsverbanden rondom (beroeps)onderwijs, en wordt georganiseerd en ondersteund door Stichting Platform Talent voor Technologie.

## Partners

De Digitale Werkplaatsen zijn een goed voorbeeld van een publiek-private samenwerking (pps) waar de kennis en kunde van diverse partners uit de regio worden benut om ondernemers en onderwijsinstellingen te kunnen bedienen. Partners van de Digitale Werkplaatsen kunnen zowel *in cash* als *in kind* betrokken zijn, afhankelijk van de positie die zij innemen in het ecosysteem rond de werkplaats. Naast intermediairs, regionale overheden, expertbedrijven en kennisinstellingen is ook het MKB een partner van de Digitale Werkplaatsen. De ondernemer weet als geen ander welke behoefte zij hebben rondom digitaliseringsvraagstukken en kunnen de Digitale Werkplaatsen adviseren om het juiste aanbod te ontwikkelen voor de doelgroep.

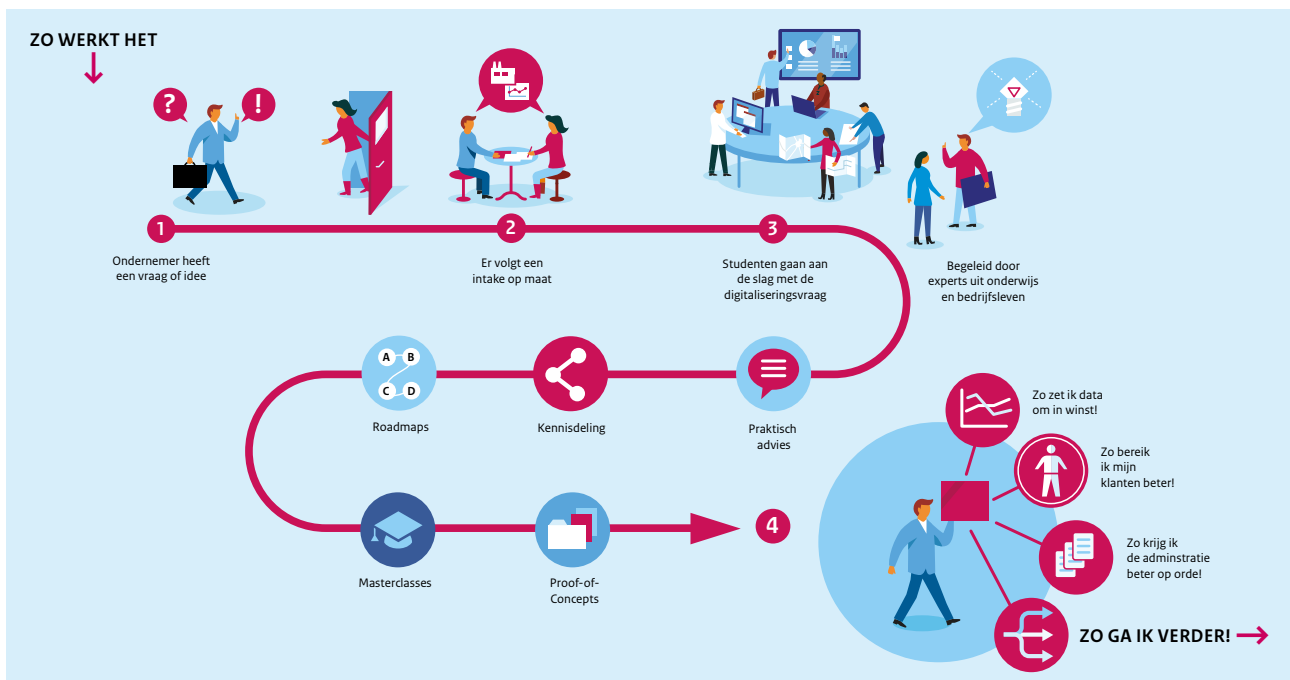


Figuur 1. De vier belangrijkste stakeholders van een Digitale Werkplaats

## Uitgangspunten

Regio's hebben ruimte gekregen van het ministerie van EZ om het concept Digitale Werkplaats naar eigen inzicht in te vullen, met als gemeenschappelijke uitgangspunten:

- Faciliteren in bestaande of bewezen digitale technologieën: online sales en marketing, data, automatisering.
- Co-creatie tussen de diverse organisaties.
- Vaak een samenwerking tussen verschillende onderwijsniveaus (multilevel) en opleidingsdisciplines (multidisciplinair).
- Het aanbod bestaat zowel uit concrete adviezen, prototypes als ook laagdrempelige webinars en masterclasses en andere vormen van trainingen.
- Deze diensten worden gratis of tegen lage kosten aangeboden.
- De Digitale Werkplaatsen worden bedrijfsmatig geleid en er wordt een duurzame implementatiestrategie ontwikkeld.
- De Digitale Werkplaatsen worden na de looptijd van de overheidsinvestering zelfvoorzienend.
- Er is sprake van gelijkwaardige betrokkenheid en investeringen van regionale partijen en landelijke overheid (maximaal 50% cofinanciering voor een periode van drie jaar vanuit het ministerie van EZ).
- De Digitale Werkplaatsen moeten daarbij zorgdragen dat er geen oneigenlijke concurrentie plaatsvindt met de markt.
- De ontwikkelde kennis wordt vrij beschikbaar gesteld.



Figuur 2. De route door een Digitale Werkplaats

### Impact op mkb en studenten

De Digitale Werkplaats heeft zich inmiddels bewezen als een brug tussen onderwijs en bedrijfsleven en blijkt een goed instrument te zijn om ondernemers te helpen met digitaliseringsvraagstukken. Uit de impactmonitor<sup>5</sup> van augustus 2024, uitgevoerd door Katapult, blijkt dat de Digitale Werkplaatsen vanaf de start ruim 12.500 ondernemers hebben getraind, meer dan 4.200 ondernemers een digitaliseringstraject bij een werkplaats hebben gevolgd en zeker 17.000 studenten een aandeel hebben gehad in de werkplaatsen. Ook kwam uit de monitor naar voren dat ondernemers een traject bij de werkplaatsen met gemiddeld een 7,1 beoordelen en zeker 80% van hen mkb'ers aanraden een traject bij de werkplaatsen te volgen. Tot slot zet maar liefst 85% van de ondernemers aanvullende stappen na een advies van de werkplaatsen.

De impact van de Digitale Werkplaats op het onderwijs is ook groot; uit de impactmeting Digitale Werkplaatsen<sup>6</sup> op het onderwijs, uitgevoerd door Regioplan, kwam naar voren dat onderwijsinstellingen betere samenwerking ervaren met het bedrijfsleven, de Digitale Werkplaats bijdragen aan onderwijsvernieuwing en tot slot dat studenten nieuwe vaardigheden ontwikkelen door praktijkgerichte opdrachten.

5. Impactmonitor augustus 2024: [www.wijzijnkatapult.nl/digitale-werkplaatsen/impactmonitor](http://www.wijzijnkatapult.nl/digitale-werkplaatsen/impactmonitor)

6. [Impactmeting Onderwijs Digitale Werkplaatsen](#)



### 3. Raamwerk voor toekomstscenario's

Regio's hebben vanuit het Ministerie van EZ de ruimte gekregen om het concept Digitale Werkplaats naar eigen inzicht in te vullen, met als voorwaarde een aantal gemeenschappelijke uitgangspunten zoals eerder beschreven in hoofdstuk 2. Alle werkplaatsen hebben naast de voorwaardelijke gedeelde elementen de ruimte om tot een eigen variant te komen. Om een zo volledig mogelijk beeld te vormen van de kansen voor verschillende toekomstscenario's voor de Digitale Werkplaatsen is samen met betrokken stakeholders gekeken naar de potentie en haalbaarheid van de bestaande varianten van de werkplaatsen, als ook de mogelijke verdieping en verbreding van het concept Digitale Werkplaats, i.e. toekomstig te ontwikkelen varianten. Hierbij is getracht om antwoord te geven op de volgende vraag:

**WAT ZIJN DE MEEST KANSRIJKE EN REALISTISCHE TOEKOMSTSCENARIO'S VOOR DE DIGITALE WERKPLAATSEN?**

#### Aanpak

Op basis van ervaringen en kennis vanuit het netwerk van Katapult, de Digitale Werkplaatsen, het PPS-fasemodel<sup>7</sup>, en de beleidsevaluatie van de regeling mkb-werkplaatsen zijn een zestal elementen geformuleerd die samen de bouwstenen van een Digitale Werkplaats vormen:



De invulling van deze bouwstenen kunnen per werkplaats van elkaar verschillen, nu en in de toekomst, maar voldoen aan de basisvoorwaarde die toentertijd gesteld zijn door het ministerie van EZ. Verdieping en/of verbreding van deze bouwstenen kunnen mogelijk leiden tot alternatieve varianten en verdienmodellen die de Digitale Werkplaatsen in staat stellen om zich duurzaam te ontwikkelen.

Ter voorbereiding op dit adviesrapport hebben er twee (digitale) sessies met de volgende primaire stakeholders plaatsgevonden:

- Ministerie van EZ
- Ministerie van OCW
- Provincies (Friesland, Zuid-Holland)
- Gemeentes (Groningen)
- Vereniging Hogescholen
- Rabobank
- Digitale Werkplaatsen
- Onderzoeksbureau Dialogic

Bovenstaande stakeholders hebben per bouwsteen de scope van de bestaande en mogelijk nog te ontwikkelen varianten vastgesteld en aangegeven welke invulling van bovenstaande bouwstenen volgens hen het meest kansrijk zijn of nog nader onderzoek behoeven.

7. [Fasemodel publiek-privaat samenwerken in het beroepsonderwijs \(update 2020\)](#)

Op basis van deze inbreng is door Platform Talent voor Technologie deskresearch uitgevoerd en zijn een aantal concrete mogelijkheden verkend met andere stakeholders, waaronder RVO. Vervolgens hebben de primaire stakeholders de bevindingen gezamenlijk besproken en de kansrijke scenario's getoetst op haalbaarheid. Hierbij zijn een aantal scenario's als onhaalbaar beoordeeld, en er zijn een aantal scenario's als haalbaar en kansrijk aangemerkt. De aanbevelingen in deze bijlage zijn de uitkomst van deze beoordelingen.

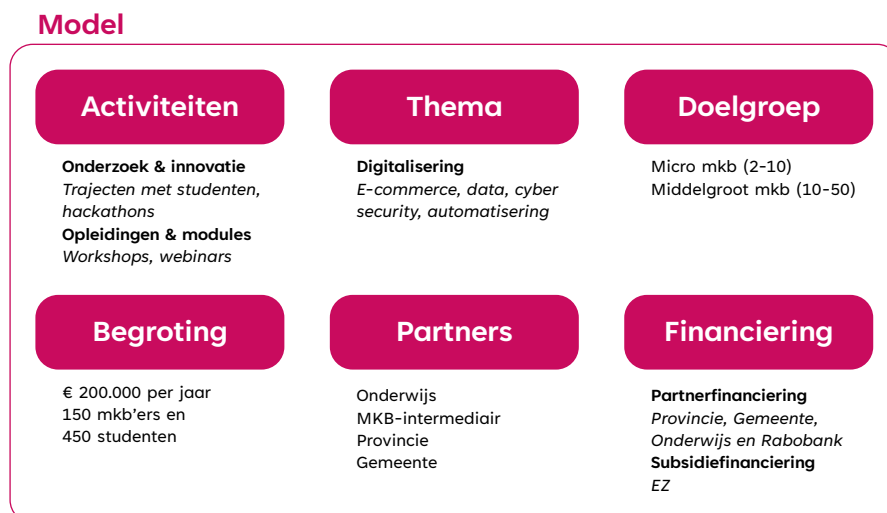
Op basis van bovengenoemde uitgangspunten zijn per bouwsteen de volgende mogelijke elementen gedefinieerd (m.a.w. aan welke knoppen kun je draaien):



Dit zorgt voor een kadering en denkrichting voor het verkennen van verschillende scenario's.

Ook moet hierbij worden opgemerkt dat de elementen niet volledig los van elkaar gezien kunnen worden. Een verschuiving naar een andere doelgroep, bijvoorbeeld groot/innovatief mkb, zal ook om een verandering vragen in de waardepropositie, en dus activiteiten van een werkplaats, en kan ook leiden tot een andere samenstelling van partners en financieringsmodel.

Ter illustratie is de huidige Digitale Werkplaats gevat in het model aan de hand van de verschillende bouwstenen en de daarbij horende invulling van de elementen en dient als voorbeeldmodel.



## Activiteiten

De huidige Digitale Werkplaatsen bieden een breed scala aan activiteiten die mkb-bedrijven ondersteunen bij hun digitale vraagstukken. Het zwaartepunt van de activiteiten ligt bij adviestrajecten waar studenten, met hulp van docenten in een aantal weken toewerken naar een adviesrapport (of product) voor de ondernemer. Daarnaast organiseren Digitale Werkplaatsen hackathons waar studenten en ondernemers in een korte periode samen aan een vraagstuk werken. Ook bieden Digitale Werkplaatsen workshops, webinars en trainingen aan voor ondernemers over een bepaald onderwerp rondom digitalisering. Je ziet dat werkplaatsen als regionale kennishubs fungeren, waar bedrijven en onderwijs samenkomen.

## Thema

Vanuit het Ministerie van EZ was de opdracht aan de werkplaatsen om zich te richten op een drietal digitale technologieën; namelijk e-commerce (online marketing en sales), data-analyse, (kantoor)automatisering.

## Doelgroep

De Digitale Werkplaats richt zich met name op micro- en kleine mkb-bedrijven. Deze doelgroep heeft vaak weinig tijd en middelen om zich bezig te houden met digitalisering maar heeft wel (latente)behoefte aan kennis en hulp. De Digitale Werkplaatsen proberen met het gerichte aanbod de drempel te verlagen voor deze specifieke groep ondernemers.

## Begroting

Om de activiteiten van de Digitale Werkplaats te bekostigen, is een jaarlijkse begroting van rond de €200.000 nodig. Hiermee kunnen ongeveer 150 mkb-bedrijven worden geholpen, en 450 studenten praktijkervaring opdoen.

## Partners

De Digitale Werkplaatsen worden gevormd door een divers netwerk van partners. Naast onderwijsinstellingen, spelen ook ondernemersverenigingen en lokale overheden zoals de provincie en gemeente een rol in het operationaliseren van de werkplaats. Partners hebben hun eigen redenen om zich te verbinden aan een Digitale Werkplaats. Lokale overheden vinden het belangrijk dat ondernemers op een laagdrempelige manier ondersteund kunnen worden in hun digitalisering en verwijzen hen actief naar een Digitale Werkplaats. Dit geldt ook voor ondernemersverenigingen, die zien dat hun achterban wel wat extra hulp kan gebruiken maar vaak niet weten waar ze terecht kunnen met hun vragen. Het bundelen van deze krachten versterkt de positie van de Digitale Werkplaats in het regionale ecosysteem.

## Financiering

De Digitale Werkplaats wordt voor 50% gefinancierd door het Ministerie van EZ voor een periode van 3 jaar met mogelijkheid tot een budget neutrale verlenging. Het overige deel komt uit de regio, zoals onderwijsinstellingen, lokale overheid, ondernemersverenigingen en de Rabobank.

## 4. Een regionale strategie met toekomstscenario's

In de afgelopen vier jaar hebben de Digitale Werkplaatsen regionaal invulling gekregen en met de impulsfinanciering bewezen een goed instrument te zijn om de kleinere bedrijven in de regio te helpen met digitaliseringsvraagstukken. Ondanks het grote regionale bereik van de Digitale Werkplaatsen, is er nog steeds een veel grotere groep die 'nog' niet wordt bereikt, maar die met soortgelijke digitaliseringsvraagstukken worstelen en dezelfde knelpunten om hier iets aan te doen ervaren.

Tegelijkertijd neemt de urgentie voor bedrijven om met digitalisering aan de slag te gaan steeds verder toe.

### Regionale inbedding

De dienstverlening aan bedrijven wordt veelal regionaal georganiseerd, waarbij verschillende instrumenten, diensten en producten apart of aanvullend aan elkaar in te zetten zijn. De digitale werkplaatsen vervullen hierin een eigen specifieke rol. Om deze rol voor langere termijn te waarborgen is inbedding van digitale werkplaatsen in het regionale ecosysteem voor dienstverlening aan het mkb vereist. Hier worden een aantal regionale ecosystemen of meerjarige programma's beschreven die versterkt kunnen worden met de dienstverlening van de digitale werkplaats.

#### 1. Regiodeals

In deze deals werken Rijksoverheid en regio's samen om de kwaliteit van leven, wonen en werken van inwoners en ondernemers te verhogen. Juist op de plekken die een extra impuls goed kunnen gebruiken. Niet zelden zijn bijvoorbeeld de tekorten op de arbeidsmarkt of een duurzame economische groei thema's van een regiodeal. Vraagstukken als de stagnerende groei van het mkb of digitalisering vallen hieronder. Een digitale werkplaats kan in de regio's waarin dit past bij de doelstellingen in de regiodeal ingezet worden om het kleine mkb te bereiken en te helpen stappen te zetten in het digitaliseren van het bedrijf. Financiële onderbouwing van de dienstverlening van de Digitale Werkplaats kan dan vanuit de Regiodeal worden verzorgd.

#### 2. European Digital Innovation Hubs

Een EDIH is binnen het Digital Europe-programma hét regionale aanspreekpunt voor vragen en uitdagingen rondom digitalisering. Een EDIH ondersteunt bedrijven in hun digitale transformatie.

De EDIH's bieden uiteenlopende vormen van ondersteuning, waaronder:

- toegang faciliteren tot testfaciliteiten;
- organiseren van netwerkactiviteiten;
- trainen en opleiden van (potentiële) medewerkers bij bedrijven; en
- het mogelijk maken van toegang tot financiering.

Ze richten zich met name op mkb'ers en ondersteunen hen om maximaal gebruik te kunnen maken van de voordelen van digitalisering. Het aanbod van de Digitale Werkplaatsen kan aanvullend zijn op de dienstverlening van de EDIH en past volledig in de één loket gedachten van de EDIH.

#### 3. High Impact PPS (NGF programma PPS Opschalen)

Dit Groiefondsprogramma richt zich op het verkleinen van de kloof tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Het geeft een impuls aan de toepassing van innovaties in de praktijk, leven lang ontwikkelen en het productiviteitsniveau van (kleine) bedrijven door bestaande regionale samenwerkingen te versterken en op te schalen en te bouwen aan een regionaal ecosysteem.

Enkele digitale werkplaatsen maken reeds binnen dit programma deel uit van het regionale ecosysteem, een voorbeeld hiervan is de Digitale Werkplaats 'Midden en Zuidoost Brabant die deel uitmaken van de High Impact PPS 'Digital Industry Boos'.

#### 4. Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF)

Om het beroepsonderwijs beter te laten aansluiten op de arbeidsmarkt stimuleert het RIF de samenwerking tussen scholen, de publieke sector en het bedrijfsleven. Het doel van het RIF is om mbo-studenten nog beter voor te bereiden op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt, door hen al tijdens hun studie te laten werken met state of the art-technieken en -methoden. Dit past 1-op-1 op de doelstellingen en het model van de Digitale Werkplaatsen, waarbij een student ondersteunt door docenten bedrijven helpt met het zetten van (de eerste) digitaliseringsstappen binnen het bedrijf.

Alle hierboven genoemde mogelijkheden voor regionale inbedding zijn kansrijk, omdat de dienstverlening van de Digitale Werkplaatsen past binnen de activiteiten en doelstellingen van deze programma's en ecosystemen. Partners en doelgroepen overlappen elkaar en de netwerken, infrastructuur en activiteiten kunnen elkaar versterken. Dit creëert ook meer regionale samenhang en gaat de huidige versnippering tegen (die maakt dat mkb-ers niet weten waar ze terecht kunnen voor de ondersteuning die ze nodig hebben).

#### Landelijk netwerk

Vanuit het kennisprogramma Digitale Werkplaatsen is de afgelopen jaren door Platform Talent voor Technologie gewerkt aan een landelijk netwerk. Dit kennisprogramma was vooral gericht op leren van elkaar door kennisdeling, uitwisseling van best practices en gezamenlijke ontwikkeling van aanpakken.

Een landelijk netwerk van Digitale werkplaatsen zorgt voor een verbeterde zichtbaarheid en een verhoogde efficiëntie van de werkplaatsen. Een landelijk netwerk maakt het voor mkb-intermediairs makkelijker om door te schakelen naar een digitale werkplaats. Instrumenten zoals de monitor kunnen worden gedeeld.

Een landelijk netwerk daarentegen vereist landelijke coördinatie, maar financiële dekking vanuit landelijk instrumentarium onrealistisch. Voor de financiële dekking wordt naar de regio gekeken, omdat werkplaatsen een regionaler karakter zullen krijgen. Via het PPS netwerk van Katapult kan kennisuitwisseling en een lichte schil (website) gefaciliteerd worden.

De focus en invulling van de Digitale Werkplaatsen is tot op heden vooral regionaal. De verschillende Digitale Werkplaatsen hebben gekozen voor een eigen naam en brand. Dit bemoeilijkt het neerzetten van een landelijk sterk en herkenbaar merk en het formuleren van landelijke communicatie uitingen. Enkele landelijke partners zien dit als een gemiste kans en zijn voorstander van een meer uniforme positionering en profilering van de Digitale Werkplaatsen. Om het mkb, al dan niet via landelijke intermediairs zoals brancheverenigingen, beter te bereiken is een duidelijke landelijke uitstraling nodig, en een centrale plek (site) waar naar doorverwezen kan worden.

#### Toekomstscenarios

Om de inbedding in een regionaal ecosysteem te ondersteunen en versterken en om regionale investeringen aan te trekken worden hieronder kansrijke toekomstscenario's voor de Digitale Werkplaatsen beschreven. Allereerst door per bouwsteen de bestaande en mogelijk nog te ontwikkelen elementen te beschrijven, die door stakeholders als kansrijk worden aangemerkt. Op basis daarvan zijn per bouwsteen ook één of meerdere concrete, specifieke toekomstscenario's uitgelicht, daar waar mogelijk wordt dit geïllustreerd met een voorbeeld van een digitale werkplaats die dit scenario toepast (voorbeeld). Tot slot worden de overwegingen van de primaire stakeholders over de mogelijkheden en scenario's, ook met het oog op haalbaarheid, uiteengezet (conclusies).

De volgende kansrijke toekomstscenario's voor de Digitale Werkplaatsen worden beschreven:

**Scenario 1 – Verbreden of verdiepen van activiteiten**

**Scenario 2 – Verbreden of verdiepen van thema's**

**Scenario 3 – Verbreden van doelgroepen**

**Scenario 4 – Versterken partners en financiering**

## Scenario 1 - Verbreden of verdiepen van activiteiten

Activiteiten van publiek-private samenwerkingen zoals de Digitale Werkplaatsen zijn volgens het Fasemodel-PPS<sup>8</sup>, onder te verdelen in vier categorieën te weten (1) onderzoek en innovatie projecten, veelal in combinatie tussen onderwijs en werkgevers, (2) Opleiding en Modules, zowel formeel onderwijs als allerlei vormen van LLO, (3) Learning Communities ofwel sterk verbonden netwerken met een focus op (gezamenlijke) ontwikkeling, of (4) Netwerk, een activiteit die zich voornamelijk richt op het verbinden van in dit geval de mkb'er aan de andere knooppunten van het pps-netwerk.

De digitale werkplaatsen zetten van origine voornamelijk in op het adviseren van mkb-ondernemers met inzet van studenten, en op het geven van workshops, webinars, masterclasses en andere vaak kortdurende vormen van trainingen op het gebied van digitalisering. Sommige werkplaatsen vervullen ook in meer of mindere mate een netwerkfunctie.

Deze activiteiten worden door alle primaire stakeholders omschreven als belangrijk, met name wat betreft de advisering naar mkb door studenten, aangezien daar voor beide 'eindgebruikers', het kleine mkb en studenten, de grootste meerwaarde wordt ervaren.

**Leven Lang Ontwikkelen:** Het thema LLO staat hoog op de agenda en is van groot belang voor een innovatief en productieve werkvloer. Dit biedt mogelijkheden voor klantfinanciering in de vorm van het aanbieden van cursussen en om en bijscholingstrajecten, als ook subsidiefinanciering voor het ontwikkelen van aanbod. De Digitale Werkplaats zou daarmee een geschikte plek kunnen zijn om structureler LLO-activiteiten aan te bieden voor het mkb. De infrastructuur van de onderwijsinstelling is al aanwezig en Digitale Werkplaatsen hebben bewezen dat ze in relatief grote aantallen het (kleine) mkb weten te bereiken. De uitdaging zit 'm in vraag en aanbod; welke behoeften zijn er vanuit het bedrijfsleven, welke LLO-activiteiten sluiten aan op het mkb, wat kan een onderwijsinstelling bieden op het gebied van LLO wat er nu nog niet is? Er is vaak al aanbod maar er zal ook nieuw aanbod ontwikkelt moeten worden, specifiek voor de doelgroep en de uitdagingen van deze tijd. Ontwikkeling van nieuw LLO-aanbod is tijdrovend en kost geld; dit zou een mogelijke drempel kunnen zijn om de activiteiten van de werkplaatsen naar LLO uit te breiden.

**Stageplek:** Het aanbieden van stageplekken via de Digitale Werkplaats is win/win voor studenten en ondernemers. Studenten die dreigen uit te vallen van school of geen geschikte stageplek weten te vinden kunnen via de Digitale Werkplaats werkervaring op doen bij ondernemers uit het netwerk. Voor ondernemers zijn de stagiaires via de Digitale Werkplaatsen interessant omdat zij gebruik kunnen maken van de expertise van een student voor een korte of langere periode zonder dat zij een student op locatie hebben. Veel kleine ondernemers hebben niet voldoende werkzaamheden en capaciteit om studenten een volledige stageperiode te kunnen bieden maar zijn wel gebaat bij meer ad hoc stageopdrachten die studenten voor hen kunnen doen. Onderwijsinstelling en bedrijfsleven kunnen een afspraak maken over de stagevergoeding, bijvoorbeeld "pay what you want". Dit is een extra motivatie voor studenten om een goed product op te leveren. Tot slot kan het aanbieden van een (beschermd) stage of leerwerkplek passen binnen de doelstellingen van de lokale overheid en de onderwijsinstelling. Veel gemeenten en provincies spannen zich samen met onderwijsinstellingen in om schooluitval onder jongeren aan te pakken. Voor deze doelstellingen zijn vaak kwaliteitsgelden beschikbaar en kunnen een financieringsmogelijkheid zijn voor de werkplaatsen.

8. Fasenmodel

**Co-workingspace:** Veel Digitale Werkplaatsen hebben een fysieke locatie waar studenten en ondernemers samen aan praktijkopdrachten werken en waar evenementen worden georganiseerd. Deze fysieke locaties zijn vaak ruimtes van onderwijsinstellingen of pps-infrastructuur en worden vaak niet voor commerciële doeleinden ingezet. Een mogelijke inkomstenbron voor de Digitale Werkplaats zou een *co-workingspace* kunnen zijn. De *co-workingspace* verhuurt werkplekken aan (startende) ondernemers. Ondernemers kunnen naast het gebruik van de ruimte ook gebruik maken van het onderwijsaanbod en elkaar. Daarnaast kunnen de studenten de kennis en kunde van ondernemers weer gebruiken voor hun eigen ontwikkeling. Zo kunnen er workshops of inspirerende *talks* worden georganiseerd voor en door studenten en ondernemers. De *co-workingspace* wordt zo ook een plek van co-creatie.

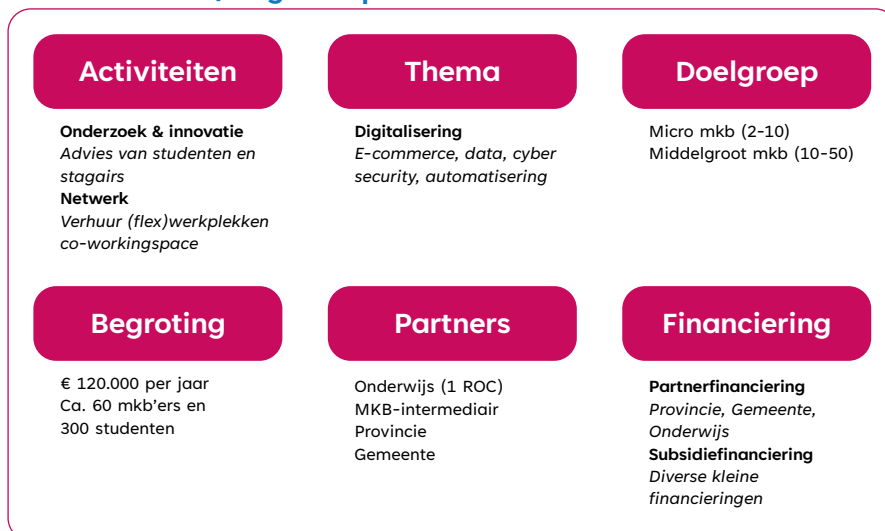
## Voorbeeld

### DOC / Digiwerkplaats Drechtsteden

In tandem met de Digiwerkplaats Drechtsteden heeft ROC Da Vinci College in samenwerking met de gemeente Dordrecht *co-workingspace* DOC (Dordrechts Ondernemers Centrum) opgezet waar startende ondernemers een werkplek kunnen huren en tevens gebruik kunnen maken van het beroepsonderwijs. De inkomsten van de *co-workingspace* dekken de kosten voor de locatie en een aanzienlijk deel van de projectkosten van de Digiwerkplaats. De begroting wordt verder aangevuld met partner financiering, en incidentele (deel)subsidies. Daarnaast blijven de kosten van de Digitale Werkplaatsen relatief laag doordat de partnerconstructie relatief simpel is opgezet: Er is slechts 1 onderwijsinstelling betrokken.

Naast financiële voordelen biedt een coworking space ook inhoudelijke voordelen: ondernemers komen niet enkel kennis halen maar ook brengen. De kennis en kunde van ondernemers draagt bij aan de verrijking van het onderwijs en *visa versa*. Ook nemen ondernemers gezeten in de *co-working* space relatief vaker diensten af van de Digiwerkplaats als klant, en kunnen ze in het geval van 'digitale' ondernemingen juist als expert studententeams bijstaan en na advies een marktoplossing bieden aan mkb.

### Model DOC / Digiwerkplaats Drechtsteden



## Conclusies

- **Kernactiviteiten blijven essentieel**

Het adviseren van ondernemers door studenten en het aanbieden van kortdurende trainingen zoals workshops en webinars worden door alle primaire stakeholders als fundamenteel beschouwd. Deze activiteiten bieden direct meetbare meerwaarde voor zowel ondernemers als studenten en blijven een belangrijke pijler van de Digitale Werkplaatsen.
- **Verbreiding naar Leven Lang Ontwikkelen (LLO) biedt mogelijkheden**

Het thema LLO biedt kansen om de Digitale Werkplaatsen strategisch te verbreden en te positioneren als structurele aanbieder van opleidingsmogelijkheden voor het mkb. Het bestaande bereik en de infrastructuur van onderwijsinstellingen vormen hiervoor een stevige basis. Hierbij wordt wel opgemerkt dat er reeds veel LLO-aanbod is, de ontwikkeling van LLO-aanbod kostbaar is, en dat de Digitale Werkplaats hier vaak nog een positie in het ecosysteem moet 'veroveren'. Een variant waar Digitale Werkplaatsen een verlengstuk worden van reeds ontwikkeld LLO-aanbod van betrokken onderwijsinstellingen is er één die voor sommige regio's een verkenning waard is.
- **Stageplekken als win-winsituatie**

Met name ad-hoc stageopdrachten bieden een praktische oplossing voor kleine ondernemers met beperkte capaciteit en voor studenten die moeilijk een reguliere stageplek vinden. Dit sluit aan bij bredere maatschappelijke doelstellingen zoals het tegengaan van schooluitval, wat extra financieringsmogelijkheden kan opleveren vanuit lokale overheden, en investering vanuit betrokken onderwijsinstellingen kan legitimeren.
- **Co-workingspaces als inkomstenbron**

Het opzetten van een co-workingspace biedt mogelijkheden om de fysieke infrastructuur van Digitale Werkplaatsen beter te benutten en tegelijkertijd een nieuwe inkomstenbron te creëren. Door werkplekken te verhuren aan (startende) ondernemers ontstaat een dynamische omgeving van co-creatie, waar studenten, ondernemers en onderwijsinstellingen elkaar versterken.
- **Balans tussen verbreding en focus**

Hoewel de verbredingen en verdiepingen veelbelovend zijn, is het belangrijk om prioriteiten te stellen en de impact van nieuwe activiteiten op bestaande kernactiviteiten zorgvuldig te monitoren. Het risico bestaat dat te veel focus op nieuwe initiatieven de kwaliteit en effectiviteit van de oorspronkelijke missie van de Digitale Werkplaatsen onder druk zet. Bestaande partnerfinanciering vanuit lokale overheden en betrokken onderwijsinstellingen drijven op de toegevoegde meerwaarde voor lokale ondernemers en de eigen studenten.



## Scenario 2 - Verbreden of verdiepen van thema's

Initieel zijn Digitale Werkplaatsen opgezet om ondernemers te faciliteren en ondersteunen met hun digitaliseringsvraagstukken met als doel economische groei, arbeidsproductiviteit en een toekomstbestendige onderneming. De Digitale Werkplaatsen hebben de afgelopen jaren veel aanbod ontwikkeld en weten inmiddels goed wat werkt voor hun doelgroep.

### Thema

Digitalisering  
Circulaire economie  
Energietransitie

De vraag vanuit het mkb bij de ondersteuning van digitaliseringsvraagstukken blijft groot, nu en in de toekomst. In die zin is het thema digitalisering nog lang niet over datum en biedt het genoeg mogelijkheden in te blijven spelen op de veranderende behoeften van ondernemers en daarnaast het thema te blijven verdiepen en verbreden. Denk hierbij aan het laten aansluiten van andere opleidingen, zoals HR, om tot een volwaardig advies te komen voor de ondernemer.

Tevens moet worden opgemerkt dat als de Digitale Werkplaats thematisch gaat uitbreiden, er ook nieuwe expertise in huis moet worden gehaald. Andersoortige opleidingen zullen moeten worden aangehaakt om nieuw aanbod te kunnen ontwikkelen en aanbieden. Daarbij moet overigens wel worden benoemd dat thematische uitbreiding van de werkplaats mogelijk interessant is als deze uitbreiding aansluit bij lokale en regionale doelstellingen, die veelal gepaard gaan met subsidiemogelijkheden. Denk hierbij aan thema's rondom circulariteit of de energietransitie.

### Voorbeeld

Digitale Werkplaats Amsterdam (MDW) heeft de keuze gemaakt om ook circulaire vraagstukken onderdeel te laten zijn van hun werkplaatsmodel. De thematische verbreding van hun werkplaats hangt samen met de doelstellingen van de gemeente Amsterdam en de provincie Noord-Holland die circulaire economie als speerpunt hebben in hun beleid. De lokale overheid stimuleert en financiert initiatieven rondom circulariteit en dit was voor de Digitale Werkplaats Amsterdam een mooie kans om een Circulaire Werkplaats op te zetten. Daarnaast zijn beide werkplaatsen, zowel de digitale als de circulaire, opgegaan in "MRA Circulair en Digitaal in Denken, Leren & Doen". Dit consortium richt zich op het verkleinen van de 'skills gaps' in het mkb op het gebied van circulaire economie en digitalisering in de Metropoolregio Amsterdam. De focus ligt op het waarborgen van toekomstige concurrentiekracht en duurzaam verdienvermogen in de regio. Om deze uitdagingen omtrent de circulaire en digitale economie aan te gaan, worden de krachten uit het onderwijs en bedrijfsleven en overheidsinstanties in de regio gebundeld. De aanpak bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste wordt er gefocust op innovatie en infrastructuur, waarbij partners gezamenlijk experimenteren, leren en co-creëren. Ten tweede wordt talentontwikkeling gestimuleerd door onderwijsvernieuwing, flexibilisering en personalisering. Ook wordt er ingezet op Leven Lang Ontwikkelen voor professionals. Ten slotte wordt er gewerkt aan het versterken en verduurzamen van het consortium door samenwerking, kennisuitwisseling en uitbreiding van het ecosysteem.

## Model MDW/MCW Amsterdam



### Conclusie

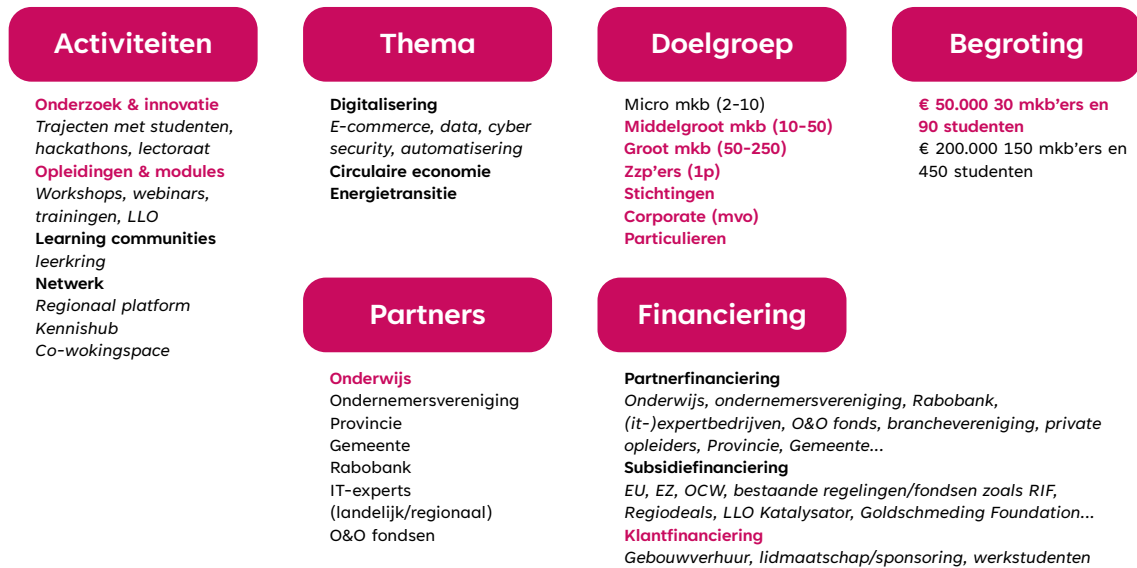
Door focus op digitalisering te houden richten we ons op de uitdagingen van ondernemers, namelijk krapte op de arbeidsmarkt, productiviteit en **digitalisering**:

- Digitale Werkplaatsen hebben **aanbod** ontwikkeld rondom digitalisering en weten wat werkt. Uitbreiden van het thema betekent zowel het ontwikkelen van nieuw aanbod als het aanhaken van nieuwe opleidingen
- De focus op digitalisering binnen het mkb zie je ook terug in het **beleid van de lokale overheid**. Daar zit de energie en de aandacht.

### Waarom thematisch verbreden?

De keuze voor een Digitale Werkplaats om het thema wel te verbreden kan samenhangen met de **provinciale doelstellingen** en dus bijkomende financieringsmogelijkheden, zoals in het voorbeeld van Amsterdam.

## Scenario 3 – Verbreden van de doelgroep



### Niet verbreden van de doelgroep

Het bereiken van ondernemers en specifiek, het bereiken van kleine ondernemers is een grote uitdaging. Dé mkb'er bestaat niet en vooral aansluiting vinden bij het kleine mkb blijkt knap lastig. Kleine ondernemingen hebben vaak de tijd en middelen om zich bezig te houden met digitalisering. Digitale Werkplaatsen hebben laten zien dat zij in staat zijn om juist deze groep ondernemers te bereiken. Dit omdat de werkplaatsen goed contact hebben met de lokale en regionale ondernemersverenigingen en daarnaast korte lijnen hebben met de lokale overheid die ondernemers doorverwijzen naar de werkplaats. Tot slot is de digitaliseringsbehoefte van kleine ondernemers groot maar zijn de middelen beperkt. De Digitale Werkplaats kan dus echt voorzien in deze behoefte omdat het aanbod laagdrempelig is en deelname vrijwel kosteloos.

### Waarom wèl verbreden van de doelgroep?

Het verbreden van de doelgroep betekent ook verbreding van vraag en aanbod; de behoeften en verwachtingen van grotere bedrijven of juist particulieren en zzp'ers zullen waarschijnlijk anders zijn en daar moet je als werkplaats op kunnen inspelen. De propositie van de werkplaats zal dus moeten veranderen, wil je nieuwe doelgroepen aantrekken. Een mogelijke kans voor de werkplaatsen om grote(re) bedrijven of bijvoorbeeld het innovatieve mkb aan te haken is dat het aanbieden van betaalde opdrachten door studenten een stap dichterbij komt. Dit type bedrijf heeft vaak, in tegenstelling tot het kleine mkb meer middelen om studenten te kunnen betalen voor een opdracht en daarnaast is de samenwerking met studenten voor deze bedrijven ook een kans om nieuw talent te ontdekken/ aan te trekken. Overigens betekent het ook dat de verwachtingen bij de opdrachtgevers hoger zullen liggen omdat zij betalen voor een dienst.

### Conclusie

Sectoraal zijn er vaak al meerdere initiatieven die beter passen op de behoefte van het 'grotere' en innovatieve mkb, waardoor verbreding naar deze doelgroep geen effectieve inzet van middelen betekent. De behoefte van particulieren en zzp-ers wijkt zodanig af dat verbreden naar deze doelgroep hele andere dienstverlening vraagt. Het lijkt niet kansrijk om een verbreding van doelgroepen na te streven.

## Scenario 4 – Versterken partners en financiering

Een logische volgende stap voor de financiële (aanvullende) ondersteuning van de Digitale Werkplaatsen is investeringen vanuit partners in de regio.

Zonder regionale investering is een Digitale Werkplaats niet levensvatbaar als duurzaam initiatief. In de voorbeelden van de digitale werkplaatsen waarbij de vorm van partner financiering wordt toegepast gebeurt dit voornamelijk door hogescholen, mbo-instellingen, provincies en in een aantal gevallen door grote gemeenten (in cash of in kind). Er is hier dan vaak sprake van een groter consortium met een voortrekkersrol voor 1 of 2 van de partners, vaak de provincie. Zuid-Holland en hogeschool Utrecht zijn sterke partners binnen de Digitale Werkplaats in hun regio enerzijds als voortrekkers in het consortium anderzijds met de financiële ondersteuning van de Digitale Werkplaats.

### Partners

Onderwijs  
Ondernemersvereniging  
Provincie  
Gemeente  
Rabobank  
IT-experts  
(landelijk/regionaal)  
O&O fondsen

### Financiering

#### Partnerfinanciering

Onderwijs, ondernemersvereniging, Rabobank, (it-)expertbedrijven, O&O fonds, branchevereniging, private opleiders, Provincie, Gemeente...

#### Subsidiefinanciering

EU, EZ, OCW, bestaande regelingen/fondsen zoals RIF, Regiodeals, LLO Katalysator, Goldschmeding Foundation...

#### Klantfinanciering

Gebouwverhuur, lidmaatschap/sponsoring, werkstudenten

## Model

### Activiteiten

**Onderzoek & innovatie**  
Trajecten met studenten, hackathons, lectoraat  
**Opleidingen & modules**  
Workshops, webinars, trainingen, LLO  
**Learning communities**  
leerkring  
**Netwerk**  
Regionaal platform  
Kennishub  
Co-wokingspace

### Thema

**Digitalisering**  
E-commerce, data, cyber security, automatisering  
**Circulaire economie**  
**Energietransitie**

### Doelgroep

Micro mkb (2-10)  
Middelgroot mkb (10-50)  
Groot mkb (50-250)  
Zzp'ers (1p)  
Stichtingen  
Corporate (mvo)  
Particulieren

### Begroting

€ 50.000 30 mkb'ers en  
90 studenten  
€ 200.000 150 mkb'ers en  
450 studenten

### Partners

Onderwijs  
Ondernemersvereniging  
Provincie  
Gemeente  
Rabobank  
IT-experts  
(landelijk/regionaal)  
O&O fondsen

### Financiering

**Partnerfinanciering**  
Onderwijs, ondernemersvereniging, Rabobank, (it-)expertbedrijven, O&O-fonds, branchevereniging, private opleiders  
**Subsidiefinanciering**  
Provincie, gemeente, Rijk, ROM, RIF, Regiodeal, EU, LLO  
**Klantfinanciering**  
Gebouwverhuur, lidmaatschap/sponsoring, werkstudenten

## Voorbeeld

In de provincie Zuid-Holland zijn drie Digitale Werkplaatsen, namelijk DW Rijnmond, DW Haaglanden en DW Drechtsteden. Deze drie werkplaatsen zijn vanaf de start deels door de provincie Zuid-Holland gefinancierd. Nu het einde van de subsidieregeling in zicht komt heeft de provincie Zuid-Holland besloten om naast geldverstrekker ook als kartrekker te fungeren en de werkplaatsen te helpen in hun verduurzaming. Het voortbestaan van de werkplaatsen is namelijk in het voordeel van de provincie omdat zij zien dat veel kleine ondernemers moeite hebben met digitaliseren en daarnaast hun arbeidsproductiviteit stagneert door een krappe arbeidsmarkt. De Digitale Werkplaatsen hebben zich bewezen als goed instrument om ondernemers te helpen in hun digitalisering. De provincie Zuid-Holland trekt samen op met de drie digiwerkplaatsen die gelieerd zijn aan een onderwijsinstelling (al dan niet als penvoerder), om met de drie onderwijsinstellingen, waar de werkplaatsen onder vallen, om omliggende gemeenten aan boord te krijgen als financierend partner. Dit omdat de drie werkplaatsen een regiofunctie hebben en daarbij de (financiële)hulp van gemeenten nodig hebben om hun netwerk uit te kunnen breiden om ondernemers te faciliteren in hun digitaliseringsvraagstukken.

## Conclusie

De grootste meerwaarde van de digitale werkplaatsen wordt ervaren door regionaal mkb, onderwijsinstellingen en studenten binnen het onderwijs in de regio. Regionale partnerfinanciering past binnen het huidige model van de Digitale Werkplaatsen, er zijn hiervoor geen aanpassingen van het model nodig. Inbedding in regionale (mkb dienstverlenings-) ecosystemen is een strategie die direct leidt tot het versterken van het consortium en de mogelijkheid tot en financiële dekking door partnerfinanciering (in cash of in kind).

Een groter consortium leidt wel vaak tot meer kosten voor afstemming en gebrek aan ownership, waardoor het risico ontstaat dat er nog meer onduidelijkheid richting mkb-ers is.

## Subsidiefinanciering

Een andere mogelijkheid om de financiële exploitatie van een Digitale Werkplaats te dekken is subsidiefinanciering, regionaal, vanuit het Rijk of Europa.

De voordelen hiervan zijn het feit dat het een relatief stabiele financiering betreft voor een periode van 2-4 jaar en kan als katalysator fungeren voor het aantrekken van regionale investeringen.

Arbeidsproductiviteit staat inmiddels overal wel op de agenda, maar integrale financiering vanuit Rijk/EU specifiek voor Digitale Werkplaatsen is niet waarschijnlijk. Wel kansen bij bestaande regelingen zoals RIF, Regiodeals, EDIHs en initiatieven zoals Digital Trust Center en de Goldschmeding Foundation.

## Voorbeeld

Er is geen voorbeeld van een Digitale Werkplaats binnen een Europees project. Er is wel de intentie om het werkende model van de digitale werkplaats als 'best practice' te delen in het internationale netwerk van Katapult.

## Conclusie

Er liggen wel kansen voor de financiering van individuele werkplaatsen vanuit Europa via:

- De CoVe en Erasmus+ regelingen
- Werkplaats als partner in Interreg 2022-2027

Nadeel van deze vorm is dat het proces om deze financiering aan te vragen veel tijdinvestering vooraf vraagt en de slagingskans relatief laag is. Daarnaast vraagt het proces, als een project éénmaal wordt toegekend, veel extra inzet en verbreding van activiteiten. Het biedt ook geen zekerheid na de projectperiode.

## 5. Aanbevelingen

De Digitale Werkplaatsen hebben bewezen dat ze in staat zijn een moeilijk bereikbare doelgroep te bereiken en deze te kunnen activeren met behulp van het onderwijs, mede omdat door de regeling de financiële drempel voor bedrijven laag is. Om de Digitale Werkplaatsen in de toekomst duurzaam voort te zetten worden de volgende aanbevelingen gedaan.

### 1. Inbedding in regionale ecosystemen

Invzet regionale stakeholders maar ook EZ om de Digitale werkplaatsen te verbinden aan bestaande regelingen en/of MKB dienstverleningsecosystemen zoals geschetst in hoofdstuk 4. Investeer regionaal in de aansluiting van de Digitale Werkplaatsen op regionale ecosystemen om de dienstverlening te behouden en het kleine mkb te helpen met digitaliseren. Hiervoor is het raadzaam om met de dienstverlening (aanbod, doelgroep, thema's) per Digitale Werkplaats aan te sluiten op de regionale investeringsagenda's. De geschetste toekomstscenario's geven hiervoor richting. Focus in eerste instantie op partnerfinanciering in huidige model met de provincie als kartrekker. Waar mogelijk aangevuld met subsidiefinanciering via regelingen en mkb dienstverleningsecosystemen, zoals de EDIHs.

### 2. Krachten bundeling met andere digitaliseringsinitiatieven om het mkb beter te bereiken

Ondanks de resultaten van de Digitale Werkplaatsen is het allesbehalve vanzelfsprekend dat het kleine mkb bereikt wordt. Bij het kleine mkb is nog vrij onbekend waar men terecht moet om geholpen te worden met digitalisering of in contact te komen met het onderwijs op het gebied van innovatie. Voor verdere opschaling is het belangrijk dat een fijnmazig en laagdrempelig acquisitie netwerk gecreëerd wordt dicht bij de mkb'ers, door het opbouwen en verstevigen van de relaties met regionale en landelijke mkb intermediairs (zoals MKB Nederland) en brancheorganisaties. De huidige succesvolle samenwerking met de Rabobank onderstreept het belang hiervan.

### 3. Benut kansen voor verbreding van activiteiten, thema's en doelgroep

In het vorige hoofdstuk zijn de kansen van verbreding van activiteiten, thema's en doelgroepen beschreven. Ondersteun individuele werkplaatsen in deze strategische keuzes.

### 4. Zorg voor betere aansluiting met de markt

Niet alleen het creëren van een laagdrempelig loket dat het mkb verbindt aan onderwijs is van belang, maar ook het begeleiden van de mkb'er in de vervolgstappen. Scholen kunnen helpen bij een goede vraagarticulatie, maar vervolgens dient de mkb'er ook ondersteund te worden bij het ontwikkelen en implementeren van de gekozen oplossing voor de digitale vraagstukken. De markt dient deze vervolgvraag op te pakken, maar de markt is nog onvoldoende georganiseerd rondom de Digitale Werkplaatsen. Er zal geïnvesteerd dienen te worden in het aansluiten van deze expertbedrijven. Koppel aansluiting van expertbedrijven aan de inhoudelijke ondersteuning bij het uitvoeren van de projecten op de scholen, denk bijvoorbeeld aan gast- en hybride docenten of meewerkende professionals vanuit expertrollen. Dit draagt bij aan de kwaliteitsborging van de Digitale Werkplaatsen, maar zorgt er ook voor dat deelnemende bedrijven maatschappelijk betrokken zijn en van een bepaald niveau. Aansluiting bij regionale ecosystemen biedt kansen om een betere aansluiting op de markt te bewerkstelligen.

### 5. Zet passend ondersteunend instrumentarium in

Ontwikkel passend ondersteunend instrumentarium vanuit het regionale ecosysteem dat o.a. ingezet kan worden door de Digitale Werkplaatsen. Dit om het kleinere mkb te ondersteunen dat na deelname wel verder wil digitaliseren, maar door beperkte financiële ruimte niet kan investeren in verdere digitalisering. Een voorbeeld hiervan zijn de voucherregelingen. Door aan te sluiten bij regionale ecosystemen kan gebruik gemaakt worden van reeds bestaand instrumentarium en kan gezamenlijk nieuw instrumentarium ontwikkeld worden.

## 6. **Ontwikkel een breed, flexibel aanbod**

Een van de uitdagingen die Digitale Werkplaatsen ondervinden is het vinden van voldoende, gevarieerd aanbod vanuit onderwijs. Er is een goede start gemaakt met een aantal passende opleidingen en onderwijsmodules, maar om beter aan te sluiten op de 'bredere' behoefte van het regionale ecosysteem en daarmee investeringen aan te trekken zal het aanbod verbreed en flexibeler moeten worden. Enerzijds omdat mkb'ers niet het geduld en de tijd hebben om in een wachtkamer te zitten en anderzijds om ook aan behoeften vanuit andere digitaliseringsinitiatieven en het regionale ecosysteem te voldoen.

De komende jaren zal het aanbod door de onderwijsinstellingen op meerdere manieren uitgebreid kunnen worden: het uitbouwen van het aanbod vanuit universiteiten en met name het mbo, het uitbreiden van het aantal aangesloten opleidingen, ontwikkeling van vrije keuzeruimte specifiek voor de werkplaats en een vrijere inrichting van de curricula van al deelnemende opleidingen. De digitaliseringsproblematiek van het mkb is veelzijdig en kan een aanvulling zijn voor de curricula van alle onderwijsniveaus en -disciplines.

Ook kan er gedacht worden aan onderwijsvormen die makkelijker in het huidige curriculum kunnen worden ingebouwd zoals een mkb-helppdesk, telefonische spreekuren en workshops. De samenwerking met andere mkb- en digitaliseringsinitiatieven binnen de onderwijsinstellingen kan meer worden opgezocht en gebundeld. Tevens kan er ook gekeken worden naar extra-curriculair aanbod, zoals vrijwilligers als aanvulling op het reguliere aanbod, om buiten de vaste onderwijsstructuren mkb van dienst te kunnen zijn. Ook een nauwere samenwerking tussen Digitale Werkplaatsen in het land, waarbij een ondernemer ook de diensten van Digitale Werkplaatsen van andere regio's tot de beschikking heeft behoort tot de mogelijkheden.

## 7. **Voorkom versnippering en creëer samenhang**

Een ander aandachtspunt is dat er vele initiatieven zijn vanuit de landelijke en regionale overheden, waardoor de mkb'er door de bomen het bos niet meer ziet. Denk hierbij aan MKB-Deals, voucherregelingen, cybersecurity centers, kennisnetwerken, RIF's<sup>9</sup>, CoE's<sup>10</sup>, Smart Industry Hubs etc. Deze initiatieven zijn vaak gedeeltelijk overlappend met de Digitale Werkplaatsen, als het gaat om doelgroep, thematiek, partners en soms ook positionering. In sommige gevallen kan men spreken van een complementaire samenhang, maar in sommige gevallen lopen initiatieven ook risico om met elkaar te concurreren. Vanuit de mkb'er gedacht is het logisch dat waar mogelijk deze initiatieven aan de voor- en/of achterkant aan elkaar verbonden worden.

Landelijke en regionale overheden kunnen als belangrijke stakeholder, financier en partner van deze initiatieven sturen op meer samenhang, al is dit makkelijker in de planvorming van een project, dan nadien. Gezamenlijk aanpakken van gedeelde uitdagingen zoals het bereiken van het kleine mkb (bijvoorbeeld via één centraal loket) of opschaling (bijvoorbeeld regio uitbreiding) zijn aanleidingen die zich lenen voor een nauwere samenwerking tussen soortgelijke initiatieven.

## 8. **Zorg voor éénduidige mkb-en digitaliseringsstrategie van de onderwijsinstellingen**

Een éénduidige mkb- en digitaliseringsstrategie van de onderwijsinstellingen en steun vanuit het College van Bestuur van de onderwijsinstellingen draagt bij aan het bundelen van de krachten binnen en tussen de onderwijsinstellingen.

9. RIF: Regionaal Investeringsfonds

10. CoE: Center of Expertise