



Actieagenda
mkb-dienstverlening



Adviesrapport

‘Digitalisering: ik wil efficiënter werken’

Juli 2025



Ministerie van Binnenlandse Zaken
Koninkrijksrelaties



Ministerie van Economische Zaken



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland



Actieagenda
mkb-dienstverlening

KVK



ROM ♦ Nederland

Aanpak
Levensgebeurtenissen

Uitgave

Kamer van Koophandel © 8 juli 2025

[2025] Adviesrapport ['Digitaliseren: ik wil efficiënter werken'],
is een uitgave van KVK, Utrecht.

In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties en Ministerie van Economische Zaken.

Copyright

Alle rechten voorbehouden. Tenzij anders vermeld berusten
alle rechten op tekst, beeld, geluid, video etc. in deze publicatie
bij KVK. Gehele of gedeeltelijke overname, plaatsing op andere
sites, verveelvoudiging op welke andere wijze dan ook en/of
commercieel gebruik van deze informatie is niet toegestaan
zonder uitdrukkelijke toestemming van KVK.

Inhoudsopgave

Begrippenlijst	4
Terminologie klantreizen	4
Terminologie met betrekking tot digitalisering	5
Samenvatting	7
Inleiding	8
Grote trends, keuzes op individueel niveau	8
Bewezen methodiek onderzoek klantreis	8
Beleidscontext	8
Aanleiding onderzoek: stimuleren peloton	9
Aanbodkant	10
Ambities Actieagenda mkb-dienstverlening	10
Doelstellingen	10
Samenwerkingsverband	11
Aanpak levensgebeurtenissen	11
De klantreis methode	11
Scope en context	15
Doelgroep	15
Buiten scope	15
Onderzoekbronnen	15
Onderzoeksverantwoording	16
Kwalitatief onderzoek door semi-gestructureerde interviews	16
Kwantitatieve validatie door KVK Omnibuspanel	16
Klantreisopbouw en emotiecurve	17
De klantreis uitgewerkt	18
Het begin en einde van de klantreis	18
Fasering	18
Inzichten uit de huidige klantreis	19
Levensgebeurtenis “ik wil efficiënter werken”	20
Klantreis	22
Validatie d.m.v. kwantitatief onderzoek	23
Inzichten vanuit expertgesprekken	27
Inzichten met betrekking tot verschillende fasen in de klantreis	28
Door werkgroep geprioriteerde kansen	29
Hoe nu verder: verbeteringen voor de ondernemer realiseren	31
Bijlagen	32
Bronvermelding	32
Projectteam	38
Contactgegevens	38

Begrippenlijst

Terminologie klantreizen

Beleving	Hoe de klant de verschillende stappen in zijn klantreis ervaart. In de klantreis wordt dit weergegeven door middel van een emotiecurve; dit is een grafische weergave van de emoties van de klant gedurende de verschillende fases en de stappen van zijn klantreis.
Huidige klantreis	Een weergave van de situatie zoals deze nu is. Dus de huidige status van de fasering, interactiemomenten (functioneel) en beleving (emotioneel).
Klantreis	Een visuele weergave van alle directe en indirecte interactiemomenten met de (overheids-) organisaties en alle andere acties die een klant onderneemt om zijn behoefte en doel te bereiken.
Klantreismethode	Methode om de klantreis inzichtelijk te maken. Het wordt zichtbaar hoe een klant de interactie met overheidsinstanties ervaart op zowel functioneel als emotioneel niveau. Hiermee ontstaat de mogelijkheid om de beleving op de contactmomenten te beïnvloeden en grip op de kwaliteit van het contact met de klant te krijgen.
Kwalitatief onderzoek	Een vorm van onderzoek die zich richt op het begrijpen van ervaringen, motieven, perspectieven en sociale processen. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek draagt kwalitatief onderzoek bij aan het creëren van diepgang, context en betekenis.
Kwantitatief onderzoek	Een vorm van onderzoek die zich richt op het meten van verschijnselen met behulp van cijfers, statistieken en objectieve gegevens. Het doel is om patronen, verbanden of verschillen statistisch aan te tonen.
Levensgebeurtenis	Een belangrijke gebeurtenis in het leven van een persoon. Denk aan het kopen van een huis, het beginnen of het stoppen van een bedrijf en kinderen krijgen. Dit onderzoek is gericht op ondernemers en gaat het hier om de gebeurtenis 'ik ga digitaliseren'. Dit is niet zozeer een levensgebeurtenis, maar eerder een transitithema waartoe ondernemers zich moeten verhouden.
Persona	Een vertegenwoordiger van een klantgroep (met specifieke persoonlijkheidskenmerken) waarop dit onderzoek zich richt.
Touchpoints	Alle directe en indirecte acties en interacties van een ondernemer tijdens een klantreis met de organisatie of dienstverlener.
Validatie	Een instrument waarmee betrouwbaarheid wordt aangetoond. In dit onderzoek gaat het om een toetsing van de, via kwalitatief onderzoek gevonden resultaten, bij een breder klantpanel.

Terminologie met betrekking tot digitalisering

AI	Een verzamelbegrip voor vormen van kunstmatige intelligentie (artificial intelligence). Slimme toepassingen, zoals ‘generatieve AI’, worden steeds vaker ingezet door ondernemers en overheden.
Brede mkb	Een ander woord voor het peloton aan ondernemers waar de Actieagenda mkb-dienstverlening zicht op richt. Het gaat in het peloton dus niet om de koplopers of de achterblijvers.
Cybersecurity	Dit betreft de online veiligheid van het bedrijf, diens IT-omgeving en de weerbaarheid tegen mogelijke, externe bedreigingen.
Efficiëntie	Het bereiken van een doel met gebruik van zo weinig mogelijk middelen. Efficiëntie is vaak gerelateerd aan productiviteit en doelmatigheid.
Koplopers	De zichtbare bedrijven die veelal innovaties omarmen en behoren tot de innovators of early adopters.
Micro-mkb	De bedrijven met twee tot negen medewerkers. Het gaat hierbij niet om zzp’ers (één medewerker of een eenmanszaak) en de kleinbedrijven (tien tot vijftig medewerkers).
Peloton	De metafoor voor de middenmoot van bedrijven die meebeweegt in de ontwikkeling van brede welvaart.
Productiviteit	De verhouding tussen de output (zoals goederen of diensten) en de input (zoals arbeid, kapitaal of grondstoffen) die nodig is om die output te produceren.
Programma	Een verzameling van stimuleringsmaatregelen. Op het gebied van digitalisering zien we regelmatig een combinatie van bijeenkomsten, advies, en financiële ondersteuning met ondersteunende tooling zoals scans om inzicht te verkrijgen over de eigen bedrijfssituatie.
Quick wins	De investeringen waarvan het resultaat op korte termijn zichtbaar is. Hiervoor wordt ook de term ‘laaghangend fruit’ gebruikt.
Slimmer werken	Een term die ondernemers gebruiken als het gaat over efficiency. Het betekent efficiënter, effectiever en doelgerichter werken door gebruik te maken van slimme strategieën, technologieën en methodieken, zodat je meer bereikt met minder inspanning of tijd.
Subsidie	Een regeling waarbij de ondernemer financieel wordt ondersteund vanuit een overheidspartij ter stimulering van een bepaalde investering. Soms maken subsidies onderdeel uit van een breder stimuleringsprogramma. Een voucher kan een vorm van subsidie zijn.
Toekomstbestendig ondernemen	Een bedrijf zodanig inrichten en leiden dat het duurzaam, flexibel en veerkrachtig is, zodat het ook op de lange termijn succesvol blijft in een veranderende wereld. Ondernemers benoemen bij deze term: duurzaamheid, het voldoen aan wetgeving, het bedrijf overeind houden en meegaan met innovatie (Omnibus KVK 2025).

Versnippering

Overheidsbeleid dat op veel verschillende plaatsen wordt uitgevoerd, maar dan net in een iets afwijkende vorm. Versnippering levert inefficiëntie en dubbele werkzaamheden op voor de aanbieder (dat is veelal de overheid). Voor de ondernemer betekent het dat het aanbod moeilijker vindbaar is en dat er sprake is van een ongelijk speelveld met kansenongelijkheid.

Voucher

Een subsidie in de vorm van een financiële tegemoetkoming of een dienst. Er zijn bepaalde voorwaarden aan gekoppeld.

Vraaggestuurd werken

Deze manier van werken vanuit de overheid betekent dat niet het bestaande publieke aanbod, maar de behoefte van ondernemers leidend is in het ontwikkelen van dienstverlening.

Zzp'er

Zelfstandige zonder personeel. De meest voorkomende rechtsvorm hiervan is een eenmanszaak.

Samenvatting

Digitalisering is een van de belangrijkste transitie van deze tijd. Het stelt ondernemers in staat om slimmer, efficiënter en productiever te werken. Tegelijkertijd vraagt het ook om een investering in tijd, kennis en middelen om stappen te kunnen zetten bij het digitaliseren van bedrijfsprocessen. Of je als ondernemer nu een koploper bent, of meer een volger of zelfs een achterblijver: je zult sowieso keuzes moeten maken hoe je omgaat met digitalisering die overal om je heen plaatsvindt.

Hoe ondernemers in het micro-mkb (bedrijven met twee tot tien medewerkers) hun keuzes maken, waarom zij dat doen en welke rol de overheid daarbij speelt, zijn onderwerpen die terugkomen in dit onderzoek. Het is uitgevoerd door het team Levensgebeurtenissen van KVK in opdracht van de ministeries van BZK en EZ, en geeft invulling aan Kansencarta 2 van de Actieagenda mkb-dienstverlening; 'vraaggestuurd werken'. Om vraaggestuurd te kunnen werken, moet je eerst weten welke behoefte ondernemers hebben en welke ondersteuning daarbij passend en nodig is.

Uit dit kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek blijkt dat de meeste ondernemers digitaliseren niet als een doel op zich zien. Het is één van de middelen die zij kunnen inzetten om slimmer en efficiënter te werken en om hun bedrijf ook toekomstbestendig te maken. Continuïteit en de mogelijkheid om vanuit hun passie te blijven werken, prevaleren daarbij boven klassieke groeidoelen. Deze bedrijven moeten – soms door schulden opgelopen in de coronatijd – sterk letten op de financiën en zijn daarom voorzichtig met investeren. Het gaat veelal om verbeteringen op kleine schaal, die per bedrijf en per toepassing sterk verschillen.

Ondernemers oriënteren zich bij het maken van hun afwegingen om te digitaliseren vooral binnen hun warme netwerk. Dit betreft collega-ondernemers uit hun omgeving of branche, professionele relaties zoals boekhouders, brancheverenigingen of leveranciers of vertrouwde relaties uit persoonlijke sfeer zoals vrienden, kennissen en familie. Overheidspartijen behoren niet tot dit warme netwerk en worden door hen vrijwel niet geraadpleegd in keuzes over dit thema. Indien er al sprake is van bestaande relaties met een overheidspartij, dan is het vaak met de gemeente en op functioneel vlak, zoals bij vergunningen of afvalzaken.

Het doorvoeren van digitale innovaties is vaak weinig structureel en gebeurt op basis van trial and error; gericht op kortetermijnresultaten.

Op basis van de opgedane inzichten heeft de werkgroep keuzes gemaakt over hoe we als gezamenlijke overheid meer van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de micro-mkb'er. We zetten in op toekomstbestendigheid als kapstok om ondernemers te helpen. Daarnaast focussen we ook op terreinen waar deze ondernemer de relevantie en rol van de overheid ziet, zoals wetten, regels en digitale weerbaarheid. Met de aanpak willen we ondernemers bereiken via hun warme netwerk. Ook willen we het aanbod voor ondernemers kantelen en versimpelen, zodat de mogelijkheden voor ondersteuning duidelijker en beter vindbaar zijn. Dit draagt bij aan het tegengaan van de versnippering.

Verdere aanbevelingen en acties zijn opgepakt en ondergebracht in twee werkgroepen, die naar aanleiding van dit onderzoek de drie actielijnen verder vorm gaan geven.

Inleiding

Digitalisering is één van de grote uitdagingen van de huidige tijd. De razendsnelle opkomst van AI-tools zoals ChatGPT laat de (potentiële) impact zien op zowel de maatschappij als op ondernemers, evenals de vele vraagstukken die voortkomen uit deze ontwikkeling. De maatschappij ontwikkelt zich snel onder invloed van macrotrends zoals duurzaamheid en digitalisering. Verwachtingen van klanten en de maatschappij veranderen, de techniek ontwikkelt zich snel en ook van – het vaak schaarse – personeel worden andere vaardigheden verwacht.

Elke onderneming, en elke ondernemer, moet zich verhouden tot deze trends en keuzes maken: wil ik een voorloper zijn en zelf experimenteren met nieuwe digitale technieken, of volg ik liever en pas ik toe wat al uitontwikkeld is? Aan welke wetten en regels op digitaal gebied moet ik voldoen, en is mijn bedrijfsvoering daar eigenlijk wel op ingericht? Is kunstmatige intelligentie een kans of een bedreiging? Als ik ermee aan de slag wil, hoe kan ik dat dan het best doen?

Grote trends, keuzes op individueel niveau

De grote trend digitalisering op macroniveau vertaalt zich in praktische vragen in de dagelijkse bedrijfsvoering van grote en kleine ondernemingen. Zoals gezegd komen er veel uitdagingen en keuzes op de ondernemer af. Dit vraagt om betrouwbare informatie en, waar passend, een ondersteunende regeling of praktische hulp vanuit het publieke of private ecosysteem. Met meer dan tweehonderd publieke initiatieven op het gebied van digitalisering is er een grote variatie aan aanbod, maar welk middel past nu het best bij de vraag die de ondernemer heeft?

In dit klantreisonderzoek gaan we vooral aan de slag met die vraagzijde. Als er meer inzicht is in beweegredenen, knelpunten en kansen voor ondernemers kunnen we beter antwoord geven op de vraag hoe een goede match tussen vraag van ondernemers en publiek aanbod tot stand komt. Ook kunnen, door publieke samenwerking, knelpunten voor ondernemers en optimalisatie van publieke dienstverlening samen aangepakt worden. Dit geldt zowel voor knelpunten van de overheid als geheel, als binnen het aanbod van deelnemende partijen.

Bewezen methodiek onderzoek klantreis

De aanpak Levensgebeurtenissen beoogt oplossingen te ontwerpen die impact hebben voor ondernemers én bijdragen aan een beter gezamenlijk aanbod van verschillende overheden. Via bewezen methodiek doen we onderzoek naar een specifieke klantreis binnen het bredere thema digitalisering, van daaruit werken we vervolgens met een multi-stakeholderaanpak aan structurele verbetering van het publieke antwoord op de onderzochte behoefte van de ondernemer.

In deze inleiding worden de scope, aanpak en deelnemende partijen in de werkgroep verder toegelicht.

Beleidscontext

De aanpak Levensgebeurtenissen geeft invulling aan 'Kansenkaart 2' van de 'Actieagenda mkb-dienstverlening 2024-2026' (Rob Schouten, Kwartiermaker mkb-dienstverlening, 2023). Uitgangspunt is het bieden van vraaggerichte ondersteuning aan het mkb. Door middel van onderzoek wordt de vraagzijde verder in beeld gebracht voor een specifieke klantreis binnen het bredere domein van digitalisering. Door dit te doen, kan de meer abstracte thematiek worden vertaald naar concrete vraagstukken die mkb-ondernemers bezighouden en waar zij verdere ondersteuning bij kunnen gebruiken.

Het huidige aanbod van publieke en semipublieke partijen wordt eveneens in kaart gebracht door expertinterviews, zodat een kloofanalyse (gap-analyse) kan helpen in het formuleren van acties.

Opgehaalde inzichten zullen ook verder worden ingezet voor dit actieplan. Inhoudelijk zal, naast nieuw onderzoek, ook geput worden uit bestaande bronnen en eerdere onderzoeken, waarbij in het bijzonder 'Adviesrapport levensgebeurtenis digitaliseren: online marketing en verkoop' (KVK, 2022), rapport 'Dienstbare dienstverlening' (Committee voor Ondernemerschap, 2022) en 'de Staat van het mkb' worden genoemd.

Om vraaggerichte ondersteuning mogelijk te maken, is meer inzicht en verdieping nodig in de daadwerkelijke vraag van ondernemers. Gezien de breedte van de doelgroep en de thematiek was het daarom nodig om scherpe keuzes te maken. Een werkgroep van publieke stakeholders heeft keuzes gemaakt, waarvan de uitkomst verder uitgewerkt is onder 'scope'. De scope geeft aan waar deze kerngroep in deze fase zijn aandacht op richt.

Aanleiding onderzoek: stimuleren peloton

Hieronder volgt vanuit de Actieagenda mkb-dienstverlening Kansenkaart 2 de aanleiding van dit onderzoek.

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 werkgelegenheid. 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 tweehonderdvijftigduizend microbedrijven, zessenveertigduizend kleinbedrijven en bijna tienduizend middenbedrijven.



Figuur 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 transitie te maken. Vooral het kleinere mkb is hierdoor kwetsbaar: zo'n 55 procent van de bedrijven tot tien werknemers kan moeilijk meekomen in de transitie. Ter vergelijking: bij bedrijven met meer dan tweehonderdvijftig werknemers is dat ongeveer dertig procent, aldus Jaarbericht 'Staat van het mkb' (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2022).

Vanuit de Actieagenda mkb-dienstverlening zetten publieke dienstverleners op landelijk, regionaal en lokaal niveau samen in op het verbeteren van dienstverlening om bedrijven in het peloton beter in staat te stellen om mee te bewegen met de digitale transitieopgave.

Aanbodkant

Het afgelopen jaar voerden de provincies, in samenwerking met het ministerie van EZ, de Regioscan Digitalisering mkb uit. Dit is een systematische inventarisatie van alle regionale, publiek-private initiatieven en activiteiten gericht op digitalisering van het mkb.

Begin 2023 waren er minimaal 220 initiatieven actief die samen 582 activiteiten uitvoeren. Deze initiatieven hebben ongeveer 110.000 ondernemers bereikt. Hieruit kwam het volgende naar voren:

- Er is in Nederland een rijk ecosysteem opgebouwd ter stimulering van de digitalisering van het mkb;
- Er zijn 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.

Bron: RVO Regioscan Digitalisering mkb, Dialogic in opdracht van Ministerie van Economische Zaken, 15-3-2023.

Er zijn veel actoren, maar er is 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.

Ambities Actieagenda mkb-dienstverlening

De Actieagenda heeft de ambitie om, door de ondernemersdienstverlening te optimaliseren, tot 2028 honderdduizend ondernemers te bereiken, activeren en ondersteunen om de juiste keuzes te maken bij het toekomstbestendig maken, en houden, van hun bedrijf. Dat is een forse ambitie. Het gaat om circa 2.500 mkb-ondernemers per regio, wat het beter behapbaar maakt. Ondernemersverenigingen, brancheorganisaties en regionale (publiek en private) dienstverleners kennen deze ondernemers. De ambitie is om in de periode tot en met 2026, een onomkeerbare omslag te maken tot een vraaggericht stelsel. En dat ondernemers dit ook zo ervaren.

Bron: Actieagenda mkb-dienstverlening 2024-2026, Rob Schouten, Kwartiermaker mkb-dienstverlening, oktober 2023.

Dit onderzoek ligt in het verlengde van bovenstaande inzichten.

Doelstellingen

Het doel van deze rapportage is om het gezamenlijke aanbod van de overheid beter te laten aansluiten op de vraag van het brede mkb. Door het verkrijgen van klantzichten, kan er vraaggestuurd gewerkt worden en kan het gezamenlijke aanbod passend en minder versnipperd aangeboden worden.

De generieke uitdaging voor het klantreisonderzoek binnen deze levensgebeurtenis is met de gemaakte keuzes als volgt geformuleerd:

Wat kan de overheid doen om bedrijven in het micro-mkb te ondersteunen die effectiever willen worden door hun bedrijfsprocessen te optimaliseren?

Hierbij is het belangrijk om te onderzoeken vanuit welke situaties de vraag om bedrijfsprocessen te optimaliseren, ontstaat. Wat willen microbedrijven hiermee bereiken en hoe ervaren ze de weg ernaartoe? Zo kunnen we bepalen welke rol de overheid kan spelen om microbedrijven hierin te ondersteunen.

Deelvragen:

- Waarom wil de ondernemer zijn bedrijfsprocessen optimaliseren?
- Hoe wil de ondernemer zijn bedrijfsprocessen optimaliseren?
- Hoe ziet de zoektocht van de ondernemer eruit en welke belemmeringen worden ondervonden?
- Wat heeft de ondernemer aan informatie, advies en begeleiding nodig?
- Wat zijn andere belangrijke factoren die de keuzes van ondernemers beïnvloeden, zoals bijvoorbeeld wet- en regelgeving?
- Welk bestaand aanbod van publieke dienstverlening geeft antwoord op de specifieke vragen van de onderzochte groep ondernemers, en op welke vraagstukken ontbreekt dit?
- Wat gebeurt er bij de verschillende (overheids)organisaties? Hoe werken die mee met en voor deze doelgroep?

Deze deelvragen zijn meegenomen in het opstellen van een topiclijst die gebruikt is bij klantinterviews. De gehele lijst is te vinden in de bijlage.

Samenwerkingsverband

De analyse van de huidige beleving, het advies en dit rapport, is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Economische Zaken (EZ) en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Het is uitgevoerd binnen een werkgroep met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), Kamer van Koophandel (KVK), Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen Nederland (ROM's). De analyse, conclusies en aanbevelingen uit dit rapport zijn tot stand gekomen in samenwerking met, en worden onderschreven door, de betrokken organisaties.

Aanpak levensgebeurtenissen

De (overheids-)partners hebben deze klantreismethodiek gebruikt om de ervaring en beleving van de ondernemer die efficiënter wil werken in kaart te brengen.

Bij levensgebeurtenissen als kinderen krijgen, studeren, pensionering en overlijden moeten burgers veel regelen met de overheid. Dit geldt ook voor het beginnen van, en het stoppen met, een eigen bedrijf. Het contact verloopt nu niet altijd even soepel. Daarom richt de Aanpak Levensgebeurtenissen zich op betere communicatie en slimmere dienstverlening rondom levensgebeurtenissen. Ook wordt ingezet op eenvoudigere wet- en regelgeving en wordt gewerkt aan initiatieven en oplossingen waarmee mensen écht geholpen zijn. Burgers en ondernemers willen graag dat het contact met de overheid zonder zorgen verloopt. Ze willen goed worden geholpen en weten wat ze moeten doen.

De klantreismethode

Methodiek en mindset

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de methodiek klantreizen. De methodiek kenmerkt zich door de volgende kenmerken:

- Iteratief;
- Creëren van keuzes, maken van keuzes;
- Holistisch perspectief;
- Samenwerken wat het draagvlak voor de oplossing vergroot;
- Kwalitatief onderzoek (diepte-interviews);
- Mens (gebruiker) staat centraal;
- Ontwikkeld om te leren.

Klantreisonderzoek

Door middel van diepte-interviews willen we begrijpen wat de behoeften, drijfveren, (vaak onuitgesproken) verwachtingen en barrières van ondernemers zijn.

Het onderzoek brengt de huidige situatie in kaart: de stappen die een ondernemer neemt en hoe ze dit beleven. Resultaten uit kwalitatief onderzoek geven een dieper inzicht in beweegredenen en emoties van een kleinere groep, en daarmee duidelijkere signalen hoe de klant het proces beleeft.

Na afloop zijn de inzichten gevalideerd in een kwantitatief onderzoek middels het KVK Omnibus Panel in mei 2025. De werkwijze is uitgebreid toegelicht in de kerngroepoverleggen van 15 april en 21 mei 2024. Uitgangspunt is dat we niet werken met het bestaande publieke aanbod als startpunt, maar outside-in uitgaan van de behoefte en beleving van de ondernemer (vraaggestuurd werken).

Persona's

Persona's worden gebruikt om de klant te vertegenwoordigen. Ieder persona heeft specifieke behoeftes en gedragskenmerken. Voor dit traject is een daadwerkelijke ondernemer, Robbie, als persona gekozen. Hij is exemplarisch voor deze doelgroep en hiermee geven we de micro-ondernemer letterlijk een gezicht. Zijn achtergrond en input zorgen ervoor dat we begrip krijgen voor zijn situatie. Deze ondernemer is drie maal geraadpleegd gedurende dit traject; een keer bij de start, daarna bij de werksessie ter presentatie van de klantreis en vervolgens ter validatie van de oplossingsrichtingen.



Ik ben ondernemer en ik heb twee bedrijven: een fysieke horecabestemming waarin ook koffie verkocht wordt en een koffiebranderij.

Ik ben ruim tien jaar geleden begonnen met ondernemerschap, echt vanuit mijn passie.

Ik doe vooral wat ik leuk vind: zo is koffiebranden niet mijn passie geworden, maar de horeca wel.

Momenteel heb ik één vaste medewerker in dienst en 25 parttimers.

Fasering

Tijdens de verschillende fases worden de volgende activiteiten uitgevoerd:



Fase 0: Scope

- Bepalen wat wel en niet onder het onderzoek valt.
- Vaststellen van de doelgroep (micro-ondernemers).

Fase 1: Discover

- Focusinterviews: kwalitatieve gesprekken met ondernemers en experts.
- Deskresearch: analyse van bestaande onderzoeken en data (o.a. CBS).

Resultaat: de klantreis en aandachtsgebieden worden in kaart gebracht.

Fase 2: Design

Per aandachtgebied identificeren we welke mogelijke oplossingsrichtingen er zijn om tot verbetering te komen. Ook kijken we waar die oplossingen raken aan eerdere of andere initiatieven.

De geïdentificeerde oplossingsrichtingen worden door de betrokken organisaties beoordeeld op klantwaarden, businesswaarden en effort, en op basis daarvan geprioriteerd. Waar mogelijk, worden de oplossingsrichtingen met doelgroep gevalideerd.

Voor de vervolgacties kijken we naar:

- Welke acties binnen de context van een organisatie en met de huidige middelen op korte termijn te realiseren zijn (quick-wins);
- Waar we in - samenwerking met de betrokken publieke partners - kansen verder moeten onderzoeken (verkenningen);
- Waar we te maken hebben met complexe kansen die we alleen door constructieve samenwerking onderling én met externe partijen kunnen realiseren en waar meer tijd voor nodig zal zijn (verbetertrajecten).

We spreken af welke organisatie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van acties en wat er nodig is op het gebied van capaciteit, planning en budget.

Fase 3: Deliver

- Ontwikkeling en testen van de verbeterde dienstverlening.
- Doorontwikkeling op basis van klantfeedback.

Adviesrapport: “Digitaliseren: ik wil efficiënter werken”

In dit adviesrapport presenteren we de verzamelde inzichten uit de fases ‘Discover’ en ‘Design’, en bieden we een advies over de oplossingsrichtingen die geschikt zijn voor de volgende stappen.

Scope en context

Scope van de klantreis 'ik wil efficiënter werken en mijn bedrijfsprocessen optimaliseren als micro-mkb'er.

Doelgroep

In de werkgroep voor deze levensgebeurtenissen is de keuze gemaakt op welke doelgroep en deelthema's we willen richten. Hiervoor is gebruikgemaakt van modellen uit de werkwijze klantreizen van de KVK. Uitkomsten van deze sessie op 21 mei 2024 zijn als volgt:

We richten ons primair op het **microbedrijf** (twee tot tien medewerkers), waarbij we secundair ook oog hebben voor de groep die zich daar net boven bevindt (het kleinbedrijf met tien tot vijftig werknemers).

We richten op het domein '**efficiënter worden**'. Als goede tweede keuze kwam 'inspelen op kansen' naar voren; daar houden we dan ook rekening mee. Dat betekent dat: levensvatbaarheid en/of stagnatie (dit heeft verdere nadruk binnen levensgebeurtenis 'zwaar weer'), actieve uitbreiding (hier is reeds een ruim publiek aanbod voor) en 'zijn' (waar het voldoen aan wet- en regelgeving onder valt) niet de eerste focus hebben. Ze zijn wel degelijk belangrijk en kunnen als vraag aan de onderzoekspopulatie worden voorgelegd, maar we richten ons hier niet primair op.

Binnen het domein 'efficiënter worden' kiezen we voor de klantreis '**ik wil processen optimaliseren**', met het professionaliseren en optimaliseren van de bedrijfsstructuur als tweede prioriteit.

We kiezen **bewust niet voor een specifieke branches**, maar zetten generiek in op een bredere onderzoekspopulatie. In het bepalen van de scope maken we scherpe keuzes voor één doelgroep, domein en klantreis. Die keuze zijn in samenspraak met de kerngroep gemaakt.

Buiten de scope

- Groot mkb (bedrijven met meer dan vijftig personen) en het grootbedrijf;
- Zzp'ers;
- Themaspecialisten zoals zakelijk dienstverleners op IT-gebied.

Onderzoekbronnen

De klantreisanalyse is tot stand gekomen door verschillende recente onderzoeken naar digitaliseren te combineren.

- Onderzoek KVK:
 - KVK Imago- en Reputatieonderzoek, oktober 2024, p49;
 - Validatie door het KVK Omnibuspanel (mei 2025).
- Programma Levensgebeurtenissen:
 - Interviews met micro-mkb'ers (oktober 2024);
 - Interviews met experts (december 2024).

Onderzoeksverantwoording

Kwalitatief onderzoek door semi-gestructureerde interviews

De onderzoeker heeft vijftien respondenten geïnterviewd omtrent het slimmer en efficiënter werken. De gebruikte topiclijst is terug te vinden in de bijlage evenals de respondentenkenmerken. De werving van de respondenten verliep via Bureau Fris.

De volgende sectoren zijn vertegenwoordigd: zorg, *beauty* en *wellness*, maritieme industrie, horeca, landbouw- en grondverzet, landbouw en veehouders, bedrijfscatering en installatietechniek.

Er was een mogelijkheid om extra respondenten te bevragen, maar onderzoekers en samenwerkingspartners vonden dit niet nodig. Door deze interviews is het klantbeeld voldoende gevormd. Mede door inzet van deskresearch en het KVK Imago- en Reputatieonderzoek zijn de bevindingen bevestigd. Hierin werd gesteld dat slechts vier procent van de ondernemers bij digitaliseren denkt aan de overheid. De leveranciers, brancheverenigingen en boekhouders - oftewel de mensen in hun warme netwerk waarmee al een relatie is - scoren vele malen hoger.

Kwantitatieve validatie door KVK Omnibuspanel

Er is een extra validatieonderzoek opgesteld en uitgevoerd onder het KVK Omnibuspanel. Dit om de bevindingen te kwantificeren en de spontane en de geholpen naamsbekendheid te meten met betrekking tot slimmer/efficiënter werken. Het KVK Omnibuspanel onder ondernemers wordt vier keer per jaar uitgevoerd.

Het KVK Omnibuspanel bevat circa 5.600 ondernemers die willen meewerken aan onderzoeken van KVK. Het gaat om ondernemers uit allerlei sectoren: van zzp'ers tot bedrijven met maximaal 250 werknemers. Jaarlijks wordt een groep nieuwe ondernemers aan het panel toegevoegd. Dit gebeurt op basis van een steekproef uit het handelsregister.

In mei 2025 zijn de respondenten via het panel benaderd. Er zijn 651 respondenten bevraagd, waarvan 314 respondenten onder het micro-mkb en kleinbedrijf vallen, wat de primaire en secundaire doelgroepen van dit onderzoek zijn. De steekproef van 314 is representatief om uitspraken over de doelgroep te kunnen doen.

Zzp'ers	Micro-mkb (2-9 medewerkers)	Klein bedrijf (>10 medewerkers)	Totaal
337	247	67	651

314 mkb'ers

Klantreisopbouw en emotiecurve

De klantreis bestaat uit verschillende fases: aanleiding, bewustwording, oriëntatie, beslissen, handelen en gebruiken. Deze zijn horizontaal in de eerste rij weergegeven. Vervolgens is de emotiecurve getekend: dit is een inschatting van het sentiment van de onderzoekspopulatie door de onderzoekers. De rij daaronder geeft de belangrijkste uitspraken van klanten weer per fase. Daaronder hebben de onderzoekers de inzichten per fase beschreven.

Belangrijk om op te merken is dat geen enkele ondernemer spontaan de overheid noemde als men slimmer of efficiënter wil werken. In de interviews is dit op initiatief van de onderzoekers bevraagd.

De klantreis uitgewerkt

Het begin en einde van de klantreis

Begin en einde van de klantreis:

Begin: de ondernemer heeft een bepaalde reden (aanleiding) om slimmer of efficiënter te werken. Digitalisering kan het middel zijn, maar is geen doel op zich.

Einde: de ondernemer heeft enige ervaring opgedaan met het middel en kan dit evalueren. Hierbij is er al dan niet sprake van afname van publieke dienstverlening.

Fasering

De micro-mkb'er doorloopt de volgende fases:

Aanleiding

Er zijn zowel interne als externe oorzaken aan te wijzen, waarbij de ondernemer gemotiveerd is om efficiënter te gaan werken – zowel vanuit intrinsieke als extrinsieke drijfveren. We onderscheiden drie motivaties:

- Extrinsieke motivatie: “Door onder andere thuiswerken moet ik digitaliseren”;
- Optimalisatie bedrijfsvoering: “Ik wil kosten besparen, minder risico's of zorgen voor continuïteit”;
- Intrinsieke motivatie: “Ik wil meer tijd overhouden voor mijn passie, zelfontplooiing of een betere werk-privébalans”.

Bewustwording

Ondernemers zoeken zelf niet actief maar krijgen wel triggers of er wordt een latente behoefte aangewakkerd. Denk bijvoorbeeld aan het horen over AI of het ontvangen van een nieuwsbrief van hun bank.

Oriëntatie (actief zoeken)

De ondernemer komt zelf in actie door gericht online te zoeken, of door informatie in te winnen bij klanten, concullega's, leveranciers en brancheverenigingen.

Beslissen

De ondernemer beslist en berekent of de oplossing hem helpt om slimmer te werken. Vaak gebeurt dit door middel van trial-and-error en proefondervindelijke acties.

Gebruiken

Het werkelijke in gebruik nemen van een middel om slimmer te kunnen werken.

Evalueren/handelen

Na ingebruikname werkt men efficiënter, zijn processen beter ingericht of zijn niet-kernprocessen uitbesteed, en vormt de ondernemer daar een mening over. Een bewuste evaluatie vindt niet altijd op een vast moment plaats, omdat het proces vaak proefondervindelijk verloopt.

Inzichten uit de huidige klantreis

Inzichten met betrekking tot de persona Robbie

Ik ben ondernemer, ik heb twee bedrijven: een fysieke horecabestemming waarin ook koffie verkocht wordt en een koffiebranderij. Ik ben ruim tien jaar geleden gestart met ondernemerschap en echt vanuit mijn passie. Ik doe vooral wat ik leuk vind: zo is koffiebranden niet mijn passie geworden, maar de horeca wel. Momenteel heb ik één vaste medewerker in dienst en 25 parttimers.

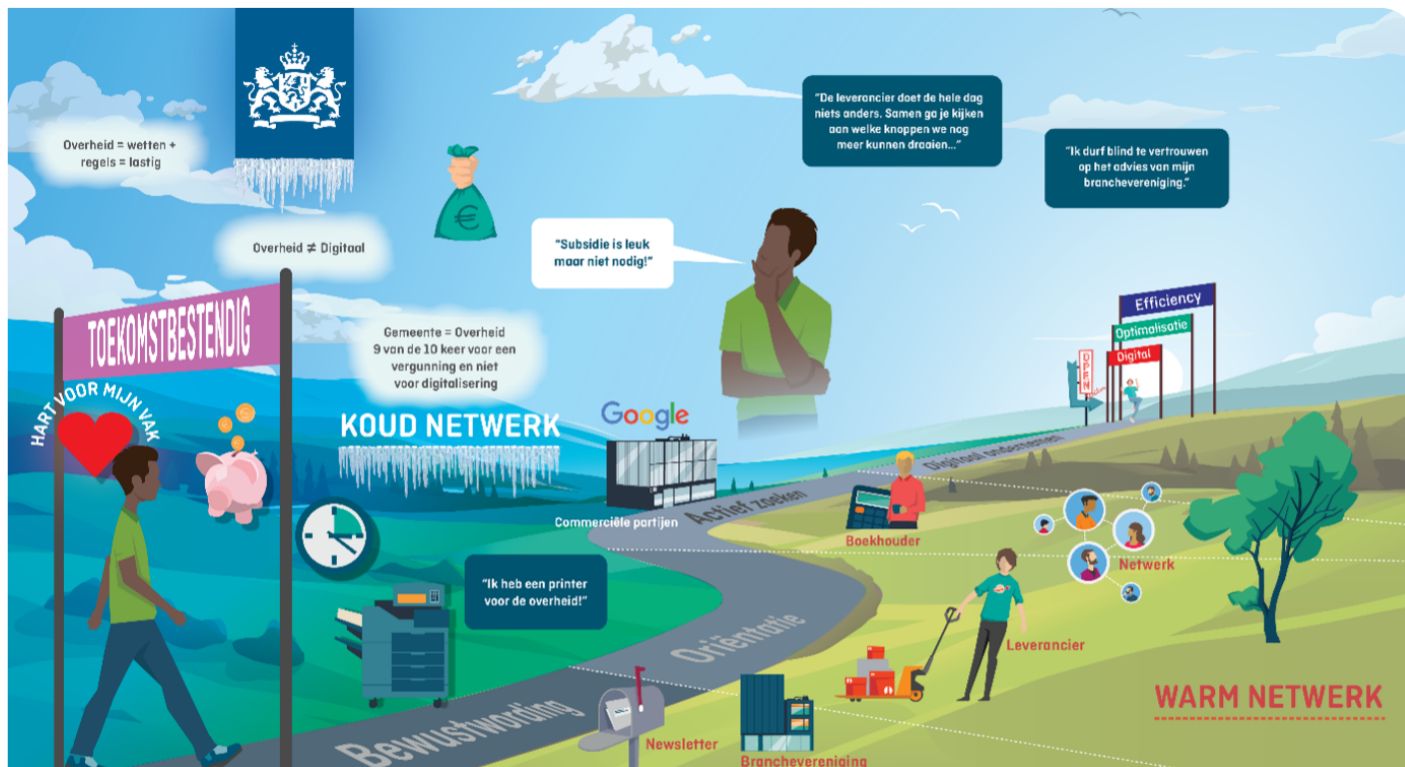
Ik probeer in mijn bedrijfsvoering zo adequaat mogelijk te handelen. Ik ben momenteel bezig met QR-codes in de webshop, een nieuw kassasysteem en pinnen met een iPhone. Social media probeerde ik ook, maar een commercieel rendement leverde het niet op. Ik doe dit vooral om tijd over te houden voor de zaken die ik echt belangrijk vind zowel zakelijk als privé; dat zijn mijn jonge gezin, mijn hobby gitaar spelen en nieuwe koffie ontdekken.

Ik wil niet achterlopen, ik heb 'fear of missing out', maar ik probeer daarbij naar quick wins te zoeken. In mijn warme netwerk zit een IT-vriend waar ik heel blij mee ben. Daarnaast heb ik een appgroep met mijn branchevereniging. Samen proberen we een vuist te maken. Af en toe krijg ik informatie over subsidies door via de app. Mijn 'concullega's' hebben mij toegevoegd aan deze groep. Ik ben ontzettend blij met de branchevereniging want wetgeving komt via hen naar mij toe. Een voorbeeld hiervan is www.khn.nl/nieuws/subsidies-voor-de-horeca.

The screenshot shows the Horecathema website. The header includes the Horecathema logo, a search bar, and navigation links for Webshop, Word lid, Mijn KHN, and EN. Below the header, there are links for Horecathema's, Documenten & tools, Ledenvoordeel, Nieuws, Events & training, Horecabelangen, Over KHN, and Contact. The main content area is titled 'Wet- & Regelgeving' and 'Subsidies voor de horeca' with a date of 04-03-2025. The text explains that as a hospitality entrepreneur, you can use various subsidies for sustainability, innovation, and training. It lists several subsidies, including the 1. Milieu-investeringsaftrek (MIA) and Willekeurige afschrijving milieu-investeringen (Vamil). A sidebar on the right titled 'Gerelateerd nieuws' lists related news items such as 'Massaclaim tegen Booking.com', 'Nieuwe wetten en regels voor onderneme...', 'KVK gaat SBI-codes aanpassen: check op tij...', 'Contant betalen boven de 3000 euro word...', and 'Minimumjeugdloon omhoog per 2026? Wij ...'.

De overheid zit niet in mijn warme netwerk. Als ik aan de overheid denk, dan denk ik aan de gemeente waar mijn afvalcontract loopt.

Levensgebeurtenis “ik wil efficiënter werken”



Kerninzichten van de micro-mkb'er

- Ondernemer wil niet per se groeien, maar wel continuïteit en daarmee toekomstgericht zijn.
- Digitalisering is geen doel maar kan een middel zijn om slimmer en productiever te werken. De vraag is latent.
- Het gaat om vertrouwen: het warme netwerk is de primaire bron voor informatie, de overheid behoort daar niet toe.

De micro-ondernemer gebruikt de term digitaliseren niet, maar wil slimmer gaan werken. Hij streeft naar efficiency en wil processen optimaliseren of processen uitbesteden die hij niet leuk vindt of waar hij onvoldoende expertise voor heeft.

Het gaat hierbij om kleine verbeteringen zoals een roosterplanningssysteem zodat de no-shows dalen, hand-held devices voor afrekenen en boekhoudpakketten. Vaak worden ze aangeschaft door een proefperiode te nemen en vindt er geen uitgebreide evaluatie plaats. De ondernemer is wendbaar en neemt weinig risico's.

De micro-ondernemer opereert in een context van coronanaweeën en hoge inflatie met het gevolg dat marges onder druk staan. De ondernemer wil toekomstbestendig zijn en begint zijn zoektocht om slimmer te werken omdat hij geld wil besparen, tijd over wil houden of met zijn vak of passie bezig wil zijn.

Door zijn warme netwerk van naaste collega's, directe concurrentie, brancheverenigingen en leveranciers, blijft de micro-ondernemer op de hoogte van wetgeving en ontwikkelingen. Dit zijn triggers die hem motiveren om verdere digitaliseringsmogelijk te onderzoeken.

Commerciële partijen benaderen de micro-ondernemer ook, maar daar is hij terughoudend in. De boekhouder en het warme netwerk zijn bepalend in zijn keuzes. De zoektocht is niet heel diepgaand en enkele opties worden overwogen. Als er al subsidies zijn, dan neemt hij die mee in de businesscase. Digitaliseren is voor de micro-ondernemer vooral trial-and-error en na afloop worden effecten niet altijd waargenomen of gekwantificeerd.

De overheid wordt niet actief genoemd door de ondernemer in de zoektocht naar mogelijkheden voor optimalisatie of efficiency. Als de ondernemer al contact heeft met de overheid dan is het de gemeente voor met name praktische zaken als vergunningaanvragen. Daarnaast ziet de ondernemer de overheid als lastig en levert het regeldruk op. De overheid is zelf niet digitaal, stuurt nog veel papier en komt nauwelijks bij de micro-ondernemer op als het gaat om bedrijfsprocessen digitaliseren.

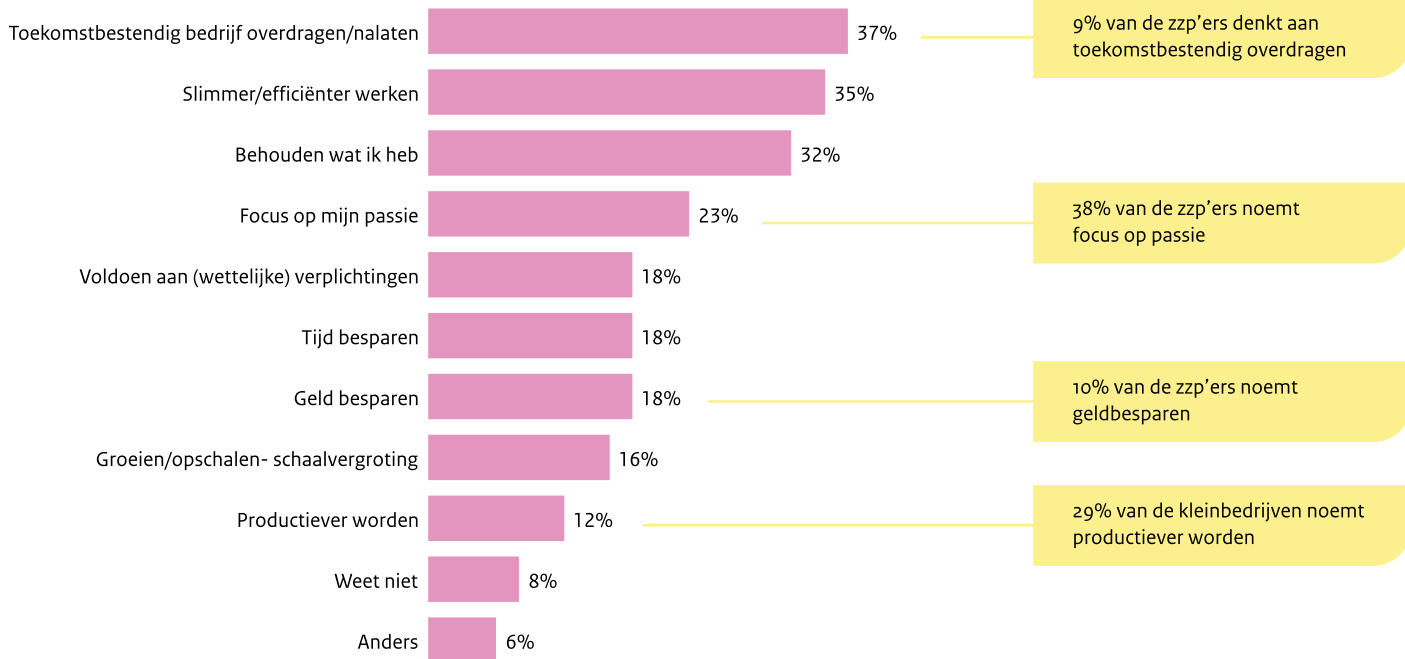
Klantreis ‘Ik wil efficiënter werken en mijn bedrijfsprocessen optimaliseren als micro-MKB’er’

Fasen	Aanleiding				Bewustwording	Oriëntatie (actief zoeken)		Beslissen			Handelen	Gebruiken
Situatie en stappen	Achtergrond	Door onder andere thuiswerken moet ik digitaliseren (externe factoren).	Ik wil geld besparen/ minder risico/ continuïteit (bedrijfsvoering).	Ik wil meer tijd overhouden voor mijn passie/ zelfontplooiing/ balans (motivatie).	Ondernemers zoeken niet actief, maar krijgen wel triggers/latente behoefte.	Informatie omtrent speelveld/ vaak online.	Uitvragen bij leveranciers en in netwerk (ervaringen, kennis-uitwisseling) Inspiratie/ informatie uit lokaal netwerken en contractuele relaties zoals een bank/ verzekering.	Kosten-batenanalyse.	Trial and error.	Rol van de overheid op het gebied van digitalisering: gevraagd door interviewers.	Uitbesteden van niet kernprocessen binnen het netwerk of uitrol of het effect van de optimalisatieslag.	Ondernemer wil gewoon blijven ondernemen en met zijn passie bezig zijn.
Emotie curve												
Quotes	Ik heb een printer voor de overheid. Overheidsinstanties hebben geen dieptekennis, waardoor ik alsnog geen antwoord op mijn vraag heb. Er komt nog redelijk wat post binnen, ook van de Kamer van Koophandel. Soms moet ik lachen zo van: "16 brieven! voor wat eigenlijk?"	Ik probeer eigenlijk zoveel mogelijk met de praktijk bezig te zijn en waar ik geen know-how van heb, besteed ik allemaal uit. Veel partijen benaderen jou ook alleen nog maar digitaal dus dan moet je daar op inspelen.	Wij hadden vier winkels, maar zijn bewust gaan terugschalen. Digitaliseren is voor mij tijd besparen, maar de signaaltes geven mij wel wat onrust. Het moet helpen in dat stukje administratie en bij het besparen van kosten. Als je kinderen wilt en ook een boerderij runt, moet je je bedrijf optimaliseren anders gaat dat niet goedkomen!	Dat je zelf je tijd kan indelen en er ook voor je kind kunt wezen: daar is het eigenlijk mee begonnen. Ik wil tijd overhouden voor mijn gezin, gitaar spelen en om nieuwe koffie's ontdekken.	Er zijn best wel bedrijven die ons benaderen om processen te stroomlijnen of te helpen met social media. Onze brancheorganisatie: daar heb ik best veel aan! Ik praat met andere ondernemers hoe zij dingen aanpakken en soms krijg ik daar ook tips van. Je hoort erover in het nieuws, vervolgens krijg je er post over of je hoort het van andere ondernemers om je heen (over wetten/regels).	Externe experts kosten alleen maar geld, wij zoeken het meestal zelf uit en beginnen op Google. Ik zoek zelf in mijn eigen netwerk want dat vertrouw ik toch eerder ipv dat ik het gevoel heb dat mij iets wordt aangesmeerd.	Het is net een boom met allemaal takjes: je gaat van de een naar de ander, dan kom je weer een stukje verder, die helpt je weer daarmee...(netwerkmetafoor). Ik durf blind te vertrouwen op het advies wat ik graag van iemand van de beroepsvereniging. Je belt een leverancier die veel ervaring heeft en eigenlijk de hele dag niks anders doet dan dat. Samen ga je kijken aan welke knopjes we nog meer kunnen draaien....	Als we de keuze moeten maken tussen personeel of automatisering dan gaan we voor het laatste, zelfs als dat iets duurder is. Wij zijn eigenlijk best heel klein en ik denk niet dat investeren in een softwarepakket voor ons nut heeft.	Als we de keuze moeten maken tussen personeel of automatisering dan gaan we voor het laatste, zelfs als dat iets duurder is. Eerst maakte ik handmatig de roosters en toen zocht ik naar een roosterprogramma. Toen zijn we een beetje gaan googlen en kijken en uitproberen wat het beste werkt voor ons. Dus dan krijg je een proefperiode en ik keek gewoon wat het beste werkte. Er was er dan een die veel te ingewikkeld was en dacht ik, nou ja, laat maar. En daarna was er een ander die wel beter werkte voor ons en daar zijn we mee aan de slag gegaan.	Ik vind dat digitalisering bij je bedrijf hoort en niet een rol is van de overheid. Subsidies voor beveiliging/ cybersecurity zijn wel meer zaak van de overheid. De rol van de overheid is het informeren van de brancheorganisaties en niet de losse ondernemers. Het is natuurlijk fijn als er subsidie is maar het is niet nodig. We kunnen het prima zelf. Als de KVK per branche adviezen zou kunnen geven waar je op moet letten met digitaliseren, dan zou dat natuurlijk wel fijn zijn! Ik zou niet weten welke subsidies ik nodig heb en aanspraak op zou kunnen maken!	De boekhouding? Dat doet mijn vriend eigenlijk allemaal. Administratie kost tegenwoordig minder tijd: je krijgt alles digitaal en stuurt het gewoon direct door naar de boekhouder. Ik betaal een factuur en die komt in de mappen en om de 3 maanden gaat dat naar de boekhouder en die doet zijn best er maar mee, dus die moet het allemaal weer in de computer overzetten. Mijn vriend heeft zelf zijn eigen taaltes in excel ontwikkeld en die werken voor mij ook.	Ik vind het jammer dat er zo weinig onafhankelijke onderzoeken zijn waar je gewoon eigenlijk blindelings op kunt vertrouwen.
Inzichten	- De coronaperiode heeft invloed op groeiambities, risicobeperking, de voorkeur voor de menselijke aanpak en de noodzaak voor digitalisering. - Ondernemers kiezen voor een stabiele bedrijfsvoering met risicoreductie en hebben weinig groeiambities. - Ondernemers willen zelf graag de controle houden maar vertrouwen wel contacten uit hun netwerk. - Regeldruk in Nederland wordt als belastend ervaren en doet enkele ondernemers denken aan verhuizen naar het buitenland. - Ondernemers zien de overheid vaak als onbetrouwbaar. Het ontbreekt aan consistentie van wetten en regels en dat die voor iedereen ook gelijkwaardig worden gehandhaafd/ gelijk speelveld zijn. - Als ondernemers iets met een overheidsinstantie te maken hebben, is dat 9 van de 10 keer de gemeente en gaat het niet over digitalisering.	- De coronaperiode heeft een aantal trends in beweging gezet zoals thuiswerken, in de Cloud werken en AVG spelen hierbij een rol. Digitaliseren is hiervoor belangrijk. - Door oa de coronaperiode lijken ondernemers behoudend en hebben ze weinig groeiambitie. Continuïteit is belangrijker. - Er lijkt weinig urgentie om te digitaliseren of bedrijfsprocessen te optimaliseren als er geen groei-ambitie is. - Een reden om bedrijfsprocessen efficiënter te maken, is om geld te besparen. Alles wordt duurder (inflatie, energiekosten) en door de coronatijd is het vet op de botten er ook wel af bij veel kleine bedrijven.	- De coronaperiode heeft een aantal trends in beweging gezet zoals thuiswerken, in de Cloud werken en AVG spelen hierbij een rol. Digitaliseren is hiervoor belangrijk. - Door oa de coronaperiode lijken ondernemers behoudend en hebben ze weinig groeiambitie. Continuïteit is belangrijker. - Er lijkt weinig urgentie om te digitaliseren of bedrijfsprocessen te optimaliseren als er geen groei-ambitie is. - Een reden om bedrijfsprocessen efficiënter te maken, is om geld te besparen. Alles wordt duurder (inflatie, energiekosten) en door de coronatijd is het vet op de botten er ook wel af bij veel kleine bedrijven. - Geld besparen lijkt noodzakelijk voor met name boeren die hun bedrijf toekomstbestendig willen maken.	- Ondernemer wil graag met zijn passie bezig zijn (vakidoot). Als de taken zoals administratie niet bij zijn passie. Als de taken (zoals administratie) niet bij zijn passie/ kerntaken behoren, besteed hij deze graag uit aan iemand in, bij voorkeur, zijn netwerk. - Door bedrijfsprocessen efficiënter te maken, kan de ondernemer zich richten op wat hij leuk vindt. - Net iets slimmer werken bespaart tijd, en zorgt voor minder handmatig werk. Het bespaart vooral op het werk wat meestal niet leuk gevonden wordt.	- Informatie via branchevereniging bijvoorbeeld via nieuwsbrieven en vakbladen naar ondernemers worden als relevante bron gezien. - Het aanbod door leveranciers wordt ook serieus genomen door ondernemers	- Ondernemers overwegen mogelijkheden als bestaande leveranciers of verkopers die actief aan hen aanbieders. - Leveranciers zijn een bron die worden geloofd. - Ondernemer vind het moeilijk om via een overheidssite antwoord te krijgen op zijn/ haar vraag omdat de informatie te algemeen is en niet toegepast is voor zijn/ haar specifieke situatie. - Ondernemers laten zich graag inspireren door hun eigen branche vereniging maar willen niet breder gaan dan eigen branche omdat dat niet specifiek genoeg is. - Menselijkheid staat voorop en heeft de voorkeur om vast te houden zonder andere noodzaak. - Oppervlakkige oriëntatie, beslissingscriteria vaak impliciet.	- Ondernemer heeft graag zelf controle, maar vertrouwd mensen uit zijn eigen netwerk. - Leveranciers zijn een bron die worden geloofd. - Ondernemer vind het moeilijk om via een overheidssite antwoord te krijgen op zijn/ haar vraag omdat de informatie te algemeen is en niet toegepast is voor zijn/ haar specifieke situatie. - Ondernemers laten zich graag inspireren door hun eigen branche vereniging maar willen niet breder gaan dan eigen branche omdat dat niet specifiek genoeg is. - Menselijkheid staat voorop en heeft de voorkeur om vast te houden zonder andere noodzaak. - De oriëntatie is niet diepgaand, het aantal overwogen opties is beperkt.	- Combinatie van een snelle berekening en ondernemerschap. - Externe experts kosten geld en leveren misschien niet op. - Ondernemers vertrouwen op experts in het netwerk zoals een boekhouder. - Als er al subsidies zijn, worden die in de businesscase meegenomen.	- In deze fase worden ook anderen zoals boekhouders of medewerkers betrokken. Uitgangspunt is het makkelijk maken voor medewerkers. - Externe experts kosten geld en leveren misschien niet op. - Ondernemers vertrouwen op experts in het netwerk zoals een boekhouder.	- Digitaliseren van de ondernemers wordt niet gezien als rol van de overheid. De overheid moet zelf eerst nog digitaliseren. - Van de overheid wordt verwacht dat ze informeren en kennisdeling stimuleren.	- Boekhouder heeft een adviserende en belangrijke rol. - Ondernemer heeft vaak de voorkeur om niet-kernprocessen uit te besteden.	- Er vind nauwelijks structurele evaluatie plaats. - Investeren in sociale media loont niet structureel bij ondernemers met een lokaal karakter. - Digitaliseren maakt het niet altijd slimmer, maats soms wel minder menselijk.

Validatie d.m.v. kwantitatief onderzoek

Als ondernemers denken aan de toekomst van hun bedrijf willen ze vooral toekomstbestendig bedrijf overdragen, efficiënter werken en behouden wat ze hebben.

Wat vinden ondernemers het belangrijkste als ze denken aan de toekomst van hun bedrijf?

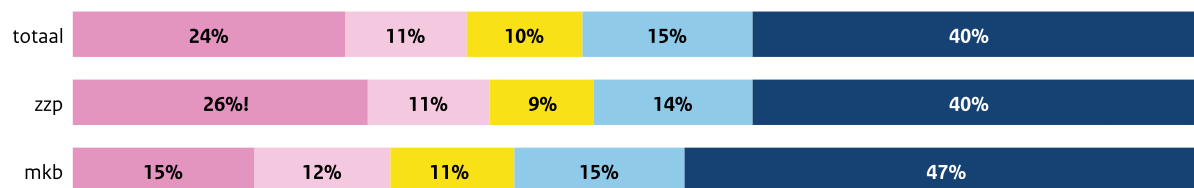


“Wat vind jij het belangrijkste als je denkt aan de toekomst van je bedrijf?”

Basis: alle respondenten, totaal: n= 651, waarvan 247 micro-mkb. Bron: KVK Omnibus Panel (mei 2025).

Ruim de helft van de ondernemers is bezig met automatiseren, optimaliseren en digitaliseren, een kwart doet (hier) niets mee.

Houding ten opzichte van automatiseren, optimaliseren en (bedrijfs)processen en digitaliseren.



Ik heb hier niet of weinig mee

Ik denk dat ik hier iets (of meer) mee zou moeten doen, maar ben hier nog niet mee bezig

Weet niet

Ik wil hier gaag meer mee dien en denk hierover na

Ik doe al veel op een geautomatiseerde en digitale manier

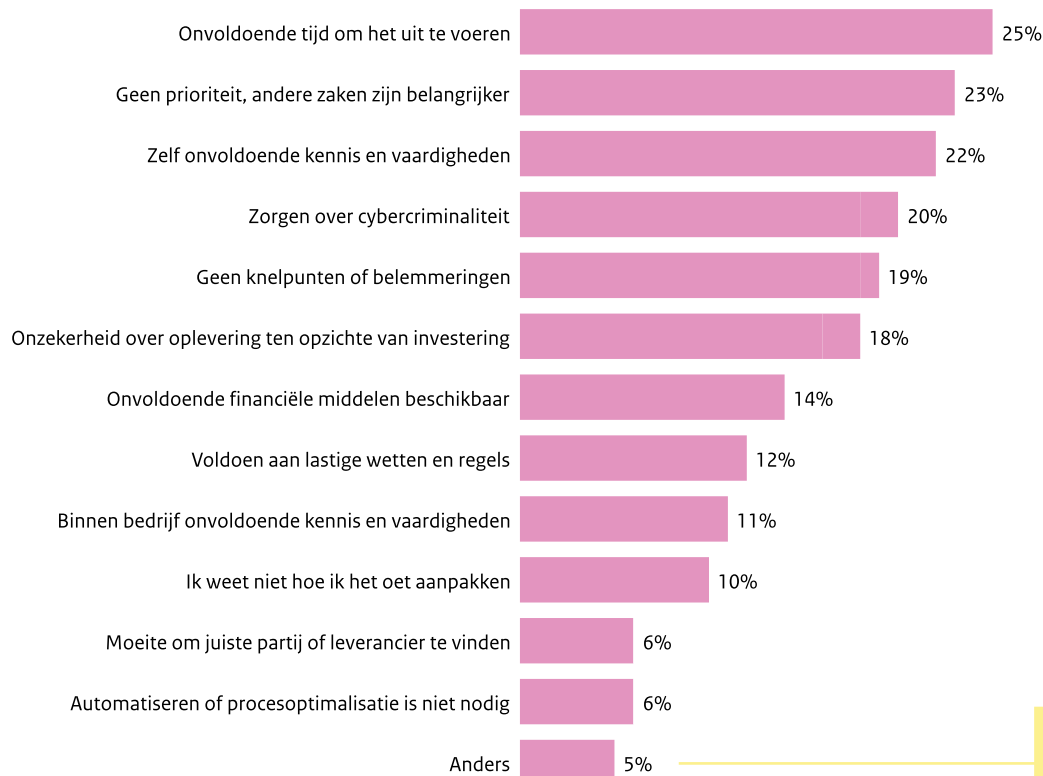
! Significant verschil tussen zzp en mkb

“Wat is jouw houding ten aanzien van automatiseren, optimaliseren van (bedrijfs)processen en digitaliseren?”

Basis: alle respondenten, totaal: n= 651, zzp: n=337, mkb: n=314. Bron: KVK Omnibus Panel (mei 2025).

Belemmeringen om meer te automatiseren en optimaliseren lopen uiteen, bijna een kwart geeft aan dat er een gebrek is aan tijd en prioriteit.

Wat belemmert ondernemers om (nog) meer met automatiseren en optimaliseren aan de slag te gaan?



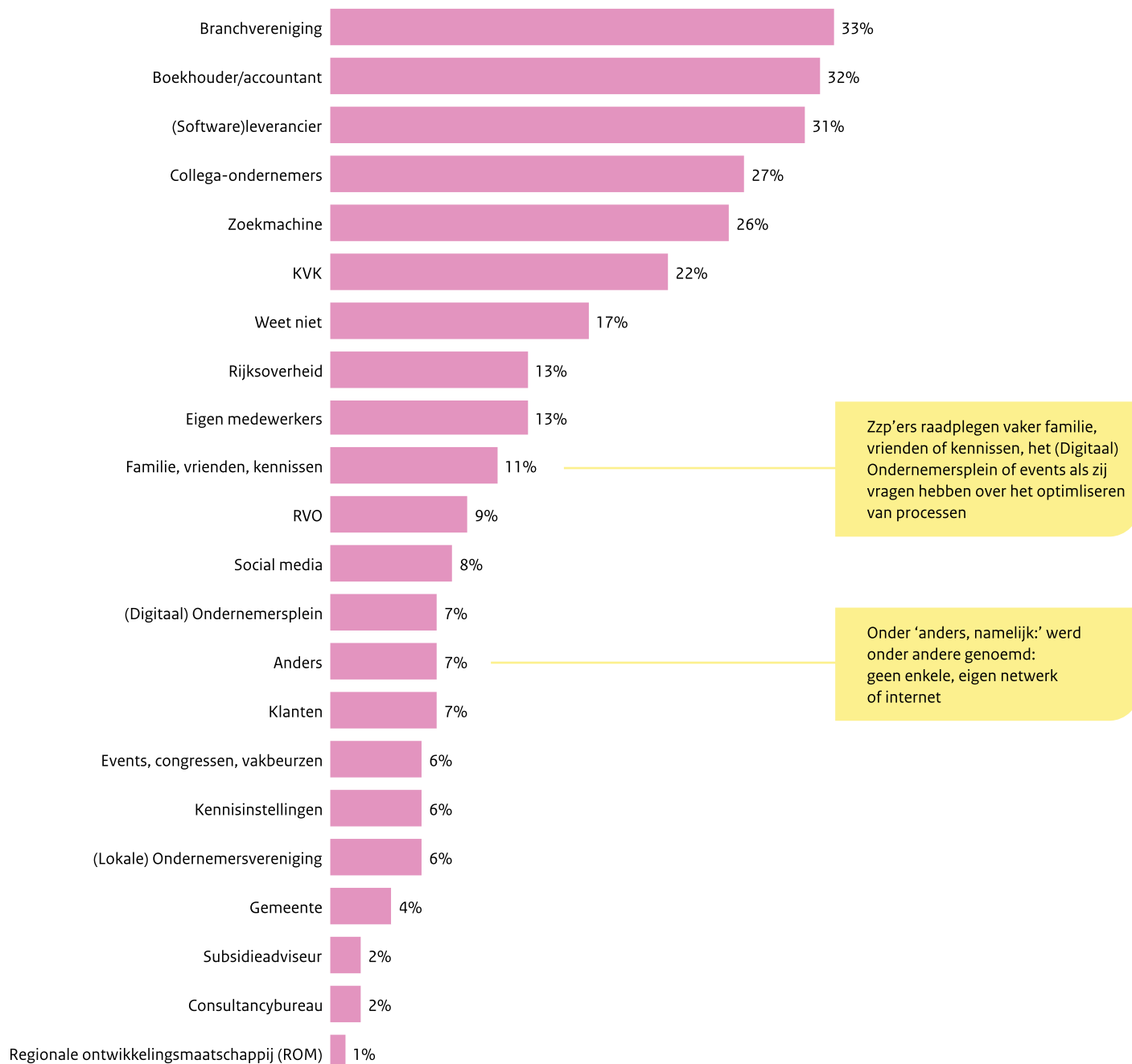
Onder 'anders, namelijk:' werd onder andere genoemd: tijd, kosten en gebrek aan vertrouwen

"Wat zou het jouw bedrijf moeten opleveren om (nog) meer met automatiseren en het optimaliseren van (bedrijfs)processen aan de slag te gaan?"

Bron: KVK Omnibus Panel (mei 2025).

Een derde raadpleegt branchvereniging, boekhouder of leverancier over optimaliseren van bedrijfsprocessen.

Informatiebronnen die ondernemers overwegen bij vragen over het optimaliseren van bedrijfsprocessen.

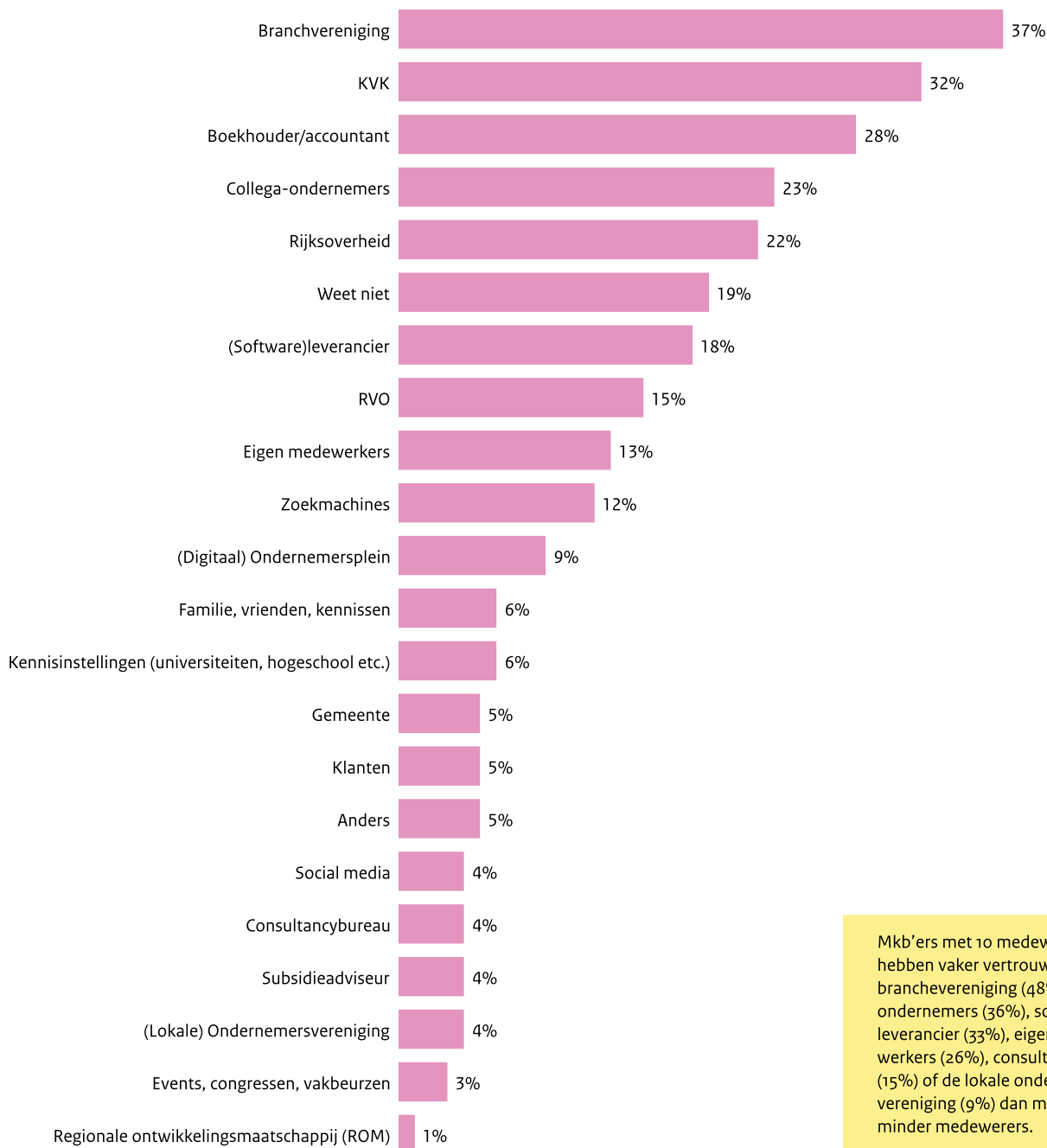


"Welke van de onderstaande informatiebronnen overweeg je te raadplegen, als je vragen hebt over het optimaliseren van (bedrijfs)processen?"

Bron: KVK Omnibus Panel (mei 2025).

Branchevereniging en KVK worden gezien als meest betrouwbare informatiebron voor het geven van advies over optimaliseren van bedrijfsprocessen.

Informatiebronnen die volgens ondernemers betrouwbaar advies kunnen geven over het optimaliseren van bedrijfsprocessen.



Mkb'ers met 10 medewerkers hebben vaker vertrouwen in een branchevereniging (48%), collega-ondernemers (36%), software leverancier (33%), eigen medewerkers (26%), consultancybureau (15%) of de lokale ondernemersvereniging (9%) dan mkb'ers met minder medewerkers.

"Bij welke informatiebronnen verwacht je dat ze je betrouwbaar advies kunnen geven over het optimaliseren van (bedrijfs)processen?"
Basis: mkb'ers, totaal: n = 314. Bron: KVK Omnibus Panel (mei 2025).

Inzichten vanuit expertgesprekken

Er zijn ruim tweehonderd verschillende initiatieven vanuit de publieke en semipublieke dienstverleners. Om een goed beeld te verkrijgen van het aanbod, hebben onderzoekers gesproken met RVO, ROM's, maar ook met Hogeschool Alkmaar en de Digitale werkplaats Arnhem Nijmegen. De indeling in beleid versus uitvoering is vertaald naar macro-, meso- en micro-initiatieven. Hierbij zijn de initiatieven bekeken op het effect en succes dat zij hadden in het bereiken van de beoogde doelgroep.

De belangrijkste observaties zijn:

- **Lokale aanwezigheid** draagt bij aan succes. Zorg dat je binnen de warme netwerken van de ondernemer zit. Overeenkomst is dat succesvolle programma's vaak regionaal/thematisch afgebakend zijn;
- Financiering en uitvoering is vaak een **mix van budgetten** komend vanuit landelijke en regionale overheden en de uitvoering belegd bij een ingehuurd projectmanager;
- **De persoon en inzet van de aanjager/trekker** speelt wel degelijk een rol; ze hebben kennis van ofwel lokale netwerk ofwel thema en aanstekelijk enthousiasme; het is daarmee wel minder schaalbaar én versnipperd;
- Tooling in verschillende programma's lijkt op elkaar, zoals scans, maar ieder **programma vindt zijn eigen wiel uit**;
- **Onderlinge kennisdeling** tussen programma's lijkt gering te zijn;
- **Lange adem**: langdurige trajecten werpen hun vruchten af. De eerste jaren is het vooral veel zaaien en opbouwen om bekendheid te krijgen, in volgende versies is er dan al bekendheid binnen het netwerk;
- **Dicht bij de markt zitten werkt**. Veel programma's werken met inzet van een expert die ook een commerciële motivatie heeft en vaak zit daar ook de benodigde kennis die niet ter beschikking wordt gesteld;
- Brede opzet werkt; digitaliseren is voor elk bedrijf iets anders, dus **flexibiliteit** is nodig om vraaggericht te kunnen werken;
- **Richt je op de dagelijkse bedrijfsvoering** want digitaliseren is geen doel op zich. De behoefte is veelal latent aanwezig bij de ondernemers;
- Ga eerst met hen in **gesprek** en onderzoek daarna of er werkelijk sprake is van een (latente) behoefte;
- Financiële optie zoals een voucher **verlaagt de drempel** om ook daadwerkelijk te investeren in digitalisering.

Op 11 maart heeft de werkgroep op het KVK-kantoor een kansensessie georganiseerd. In deze twee uur durende brainstormsessie hebben twee groepen samen nagedacht over wat zij hebben gezien in de resultaten van het klantonderzoek en welke kansen zij daaruit voort zien vloeien. Na deze bespreking is via een stemronde bepaald welke genoemde ideeën het meest aanspreken en wat de mogelijke oplossingsrichtingen voor de gevonden knelpunten zouden kunnen zijn. Hieruit zijn zes kansen geprioriteerd.



Deze zes kansen zijn door team Levensgebeurtenissen één stap verder uitgewerkt en besproken in individuele gesprekken met alle werkgroepleden. Vervolgens is op 6 juni in een online sessie bepaald dat drie van deze acties verder worden uitgewerkt.



Door werkgroep geprioriteerde kansen

1 Toekomstbestendigheid

- Ondernemers richten zich niet zo zeer op digitalisering, maar wel op toekomstbestendigheid van hun bedrijf.
- Toekomstbestendigheid omvat meerdere thema's, waarvan digitalisering er één is. Overheid is een relevante afzender op gerelateerde thema's zoals wet- en regelgeving en digitale weerbaarheid.
- Onderwerp toekomstbestendigheid is in lijn met gekozen richting van actieagenda en focusregio's en zal verdere invulling krijgen vanuit actieagenda
- Landelijke uitvoeringsorganisaties (zoals KVK, RVO, maar ook Digital Trust Centre of Digitaal Ondernemersplein) hebben mogelijk relevant aanbod voor deze doelgroep en willen hier mee aan de slag om dit beter in de regio's te positioneren. Hierbij is de eerste stap wel te kijken hoe de opgehaalde vraag in de regio's aansluit bij dit aanbod.

2 Warme netwerken

- Uit dit onderzoek blijkt duidelijk dat ondernemers die digitale oplossingen willen toepassen om efficiënter te werken zich primair oriënteren via hun warme netwerk
- Om hen te bereiken is samenwerking met bestaande (regionale) ecosystemen nodig.
- Dit principe zal verder toepassing vinden in de actieagenda, onder andere via inzet binnen focusregio's
- Communicatie via het warme netwerk is een middel, het vraagt nog steeds afstemming over een duidelijk gecoördineerd publiek aanbod en een gezamenlijke boodschap.
- Het gecoördineerde publieke aanbod wordt opgepakt in de Actieagenda mkb-dienstverlening in een aantal van de focusregio's. Hier is ook een belangrijke overlap met de klantreis duurzaam ondernemen, die ook een aanpak heeft voor warme netwerken: gezamenlijk optrekken is van belang. In verband met regionale verschillen is het belangrijk dat er wel oog is voor de gelijke kansen en het landelijk aanbod dus uniform ontsloten wordt.

3 Aanbod kantelen

- Er is een veelheid van aanbod, maar bij de onderzoekspopulatie is dit weinig of niet bekend
- Voorkom versnippering door regie op aanbod; versimpelen, sturen, landelijk bepalen en met oog voor lokale context uitvoeren
- Vanuit actieagenda zal hier verdere invulling op plaatsvinden. Hierin spelen zowel ministeries, uitvoeringsorganisaties als regionale stakeholders een rol. Er is hier in het voorjaar van 2025 een start mee gemaakt door een gezamenlijke toekomstvisie op mkb-dienstverlening te ontwerpen. Dit zal in najaar 2025 vervolgd krijgen in het bepalen van duidelijke uitgangspunten en het maken van samenwerkingsafspraken om versnippering te voorkomen.
- Vergroot de vindbaarheid van het aanbod. Hier worden nadrukkelijk ook kansen voor inzet AI gezien. Vanuit de actieagenda wordt hier verder invulling aan gegeven, onder anderen door de verkenning van inzet van AI om vraag en aanbod bij elkaar te brengen.



Leren van andere ondernemers

- Het principe dat ondernemers graag leren van ervaringen van andere ondernemers wordt onderkend.
- Dit wordt meer als een middel dan als een doel op zich gezien
- Wil je een boodschap aansprekend brengen, maak dan dus gebruik van herkenbare en aansprekende voorbeelden van ondernemers vanuit het peloton

Digitale vaardigheden

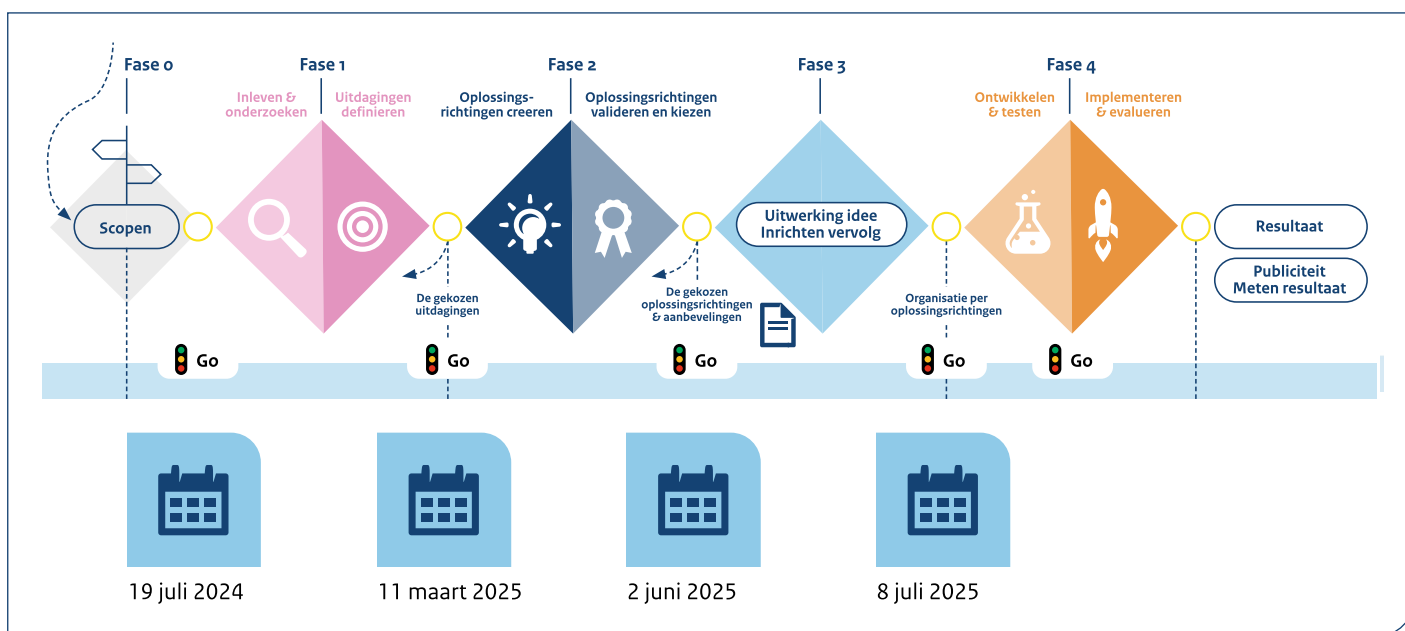
- Om te kunnen digitaliseren moet je ook de beschikking hebben over voldoende basis vaardigheden.
- Geïnterviewde ondernemers noemen geen expliciete vraag naar opleiding of onderwijs in vaardigheden. Er lijkt eerder een voorkeur voor 'trial en error' en leren 'on the job'
- Ondernemers weten via hun netwerk aan antwoorden te komen en de behoefte tot verdere ondersteuning is hooguit latent aanwezig.
- Het stimuleren van vaardigheidsontwikkeling is relevant, maar lijkt minder te passen binnen de gekozen scope van deze werkgroep en de rollen die landelijke partijen vervullen in het ecosysteem.

Drempelverlaging

- Het niet goed kunnen, of durven zetten, van een eerste stap kan een barrière vormen voor ondernemers richting digitalisering (door verbeteren efficiëntie en verhogen productiviteit).
- Ondernemers richten op rendement op korte termijn en kunnen verwachte rendement van investeren in digitalisering vaak moeilijk inschatten
- Directe ondersteuning hierbij betreft vaak één-op-één dienstverlening. Als hier vanuit de publieke kant programma's voor bestaan, zijn die vrijwel altijd op lokale schaal.

Hoe nu verder: verbeteringen voor de ondernemer realiseren

Met dit rapport worden de eerste twee fases van deze klantreis afgerond. We hebben met de werkgroep de scope bepaald, klantonderzoek en expertgesprekken uitgevoerd en de resultaten met elkaar besproken. Uit de inzichten zijn kansen gedefinieerd en is bepaald met welke kansen we écht aan de slag willen. Daarmee zijn we door de fasen 0 tot en met 2 van onze werkwijze gegaan.



Oplevering van dit rapport betekent niet dat deze klantreis al is afgerond. Het resultaat is immers pas behaald als de kansen benut zijn en de ondernemers die we willen bedienen, positieve effecten ondervinden van onze interventies.

De eerste stappen in fase 3 zijn gezet met het vaststellen van de betrokkenen en het plannen van een brede werksessie met de volledige werkgroep, aangevuld met meerdere vervolgesprekken binnen drie actielijnen. In deze gesprekken worden de geprioriteerde kansen verder uitgewerkt en wordt het vervolgtraject nader bepaald.

Met de gevalideerde resultaten uit dit onderzoek ligt er een stevige basis om de volgende stappen te zetten op weg naar een resultaat waarin we vanuit verschillende overheden samen impact maken voor ondernemers.

Bijlagen

Bronvermelding

Betreft bronnen die ofwel letterlijk geciteerd zijn, dan wel gebruikt zijn bij formuleren van context en scope en in voorbereiding op het onderzoek.

- Actieagenda mkb-dienstverlening 2024-2026, Rob Schouten, Kwartiermaker MKB Dienstverlening, okt 2023
- Dienstbare dienstverlening, Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2022
- Digitalisering wie pakt de kansen: online marketing en verkoop- sept 2021. Kamer van Koophandel Utrecht
- Imago&Reputatie Onderzoek KVK- sept 2024, Kamer van Koophandel Utrecht
- Jaarbericht Staat van het mkb, Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2022.
- Klantreis 'ik wil productiever worden', KVK 2024
- Regioscan Digitalisering mkb, Dialogic in opdracht van Ministerie van Economische Zaken, 15-3-2023
- Strategie digitale economie – werken aan een weerbare en welvarende digitale economie, ministerie van Economische Zaken, november 2022
- Tussenevaluatie van de pilot Mijn Digitale zaak, Dialogic 13-11-2023, via www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/11/13/bijlage-tussenevaluatie-mijn-digitale-zaak-rapport
- KVK Omnibus Panel in mei 2025

Naast bovengenoemde bronnen zijn vele (online) artikelen geraadpleegd die ons in staat stelden om recente ontwikkelingen te blijven volgen. Deels zijn de voorbeelden ook met de werkgroep gedeeld. Het gaat om de volgende artikelen in de brede context van de digitaliseringsthematiek.

- www.computable.nl/2024/02/12/lessen-uit-digitaal-denemarken (13-2-2024)
- www.leiderdorp.nl/inwoner/nieuws/artikel/nieuwe-ronde-mkb-vouchers-voor-digitalisering (13-3)
- www.welkominzuidhorn.nl/actueel/actueel-zuidhorn/mkb-subsidies-personeel-en-scholing (15-3)
- www.rodinl.nl/westland/zakelijk/389064/it-counselor-en-mkb-westland-slaan-handen-ineen (10-4)
- www.sittard-geleen.nl/actueel/Home/Nieuwsoverzicht/Toekomstbestendig_ondernemen_met_Ambitieuus_MKBo46 (12-4)
- www.limburger.nl/cnt/dmf20240412_94489751 (17-4)
- De digitaliseringsvouchers komen er weer aan en worden strenger - Ondernemersvereniging Waalsprong 19/4/2024
- www.gemeente.nu/bedrijfsvoering/ondernemersbeleid/nieuwe-tool-om-ondernemers-tegen-cybercrime-te-beschermen (24-4-2024)
- www.zuid-holland.nl/actueel/nieuws/april-2024/tijd-investeren-digitalisering-betaalt-terug (1-5-2024)
- www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/college/wethouder/sofyan-mbarki/persberichten-nieuws-sofyan-mbarki/gemeente-investeert-6-miljoen-euro (15-5-2024)
- www.nextens.nl/fiscaal-nieuws/inkomen-en-vermogen/dalende-winst-reimt-innovatie-bij-mkb (25-6-2024), Jacco Vonhof legt de link tussen achterblijvende winst en investeren in digitalisering
- www.mejudice.nl/artikelen/detail/de-invloed-van-bedrijfsleeftijd-op-instrumentgebruik-geen-intrinsiek-voordeel-voor-oudere-bedrijven (28-8-2024)
- www.meerijstad.nl/nieuws/2024/Augustus/Uitnodiging_Dag_van_de_Ondernemer_15_november_2024 (28-8-2024), o.a. 5 praktijkvoorbeelden + expert AI
- www.evofenedex.nl/actualiteiten/veel-handelsbedrijven-in-mkb-sector-willen-digitaliseren 28-8-2024
- www.ondernemeninternet.nl/retailers-moeten-meer-investeren-in-verduurzaming-en-digitalisering (28-8-2024)
- www.ser.nl/nl/actueel/Nieuws/Digitalisering-Europa (30-8-2024)

- www.channelconnect.nl/mkb-en-ict/partijen-in-it-sector-lanceren-kwartaalmonitor-over-digitale-economie (13-9-2024)
- www.nbtc.nl/nl/site/actueel/gastvrijheidsdomein-aan-de-slag-met-digitalisering (25-9-2024)
- www.knb.nl/notariaat-magazine/2024-05/digitalisering-in-de-praktijk (26-9-2024)
- www.dinkelland.nl/ondernemersontbijt-over-ai-weerselo-groot-succes (27-9-2024)
- www.bouwendnederland.nl/nieuws/algemeen/nieuwe-module-digiscan-over-ketensamenwerking (4-10-2024)
- roosendaal.nieuws.nl/nieuws/netwerkfestival-voor-vrouwelijke-ondernemers-en-studenten-over-digitalisering (11-10-2024)
- www.tln.nl/actueel/tln-blij-met-mkb-vriendelijk-keurmerk-voor-nis2-cybersecurity (14-10-2024)
- www.leiderdorp.nl/inwoner/nieuws/artikel/aankondiging-nieuwe-voucherronde-voor-mkb-ondernemers (17-10-2024)
- www.digitaltrustcenter.nl/nieuws/organisaties-onvoldoende-weerbaar-tegen-ransomware (23-10-2024)
- www.nom.nl/media/actueel/mkb-ondernemers-in-noord-nederland-kunnen-zich-voorbereiden-op-de-toekomst-tijdens-het-future-ready-event-op-22-oktober (23-10-2024)
- bouwlab.com/innovation-dinner-arbeidsproductiviteit (28-10-2024)
- www.logistiek.nl/199702/logistiek-digitaal-wegwijzer-naar-digital-readiness (25-10-2024)
- ondernemersplein.kvk.nl/coen (15-11-2024)
- www.dutchitleaders.nl/news/515068/ondernemers-laten-kansen-liggen-door-gebrek-digitale-kennis (18-11-2024)
- www.emerce.nl/nieuws/infographic-mkb-digitaliseringskansen-liggen (18-11-2024)
- www.baaz.nl/mkb-laait-digitaliseringskansen-liggen-door-gebrek-aan-kennis-en-expertise (20-11-2024)
- www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2024/11/25/minister-beljaarts-bij-bezoek-aan-fraim-2-miljoen-euro-voor-mkb-innovaties (26-11-2024)
- www.persberichten.com/persbericht/111335/Hogeschool-Utrecht-en-EDIH-Digital-Hub-Noordwest-ondersteunen-mkb-bij-innovatie-met-AI (4-12-2024)
- fd.nl/bedrijfsleven/1538847/van-voegrobot-tot-ai-restaurant-hoe-het-mkb-productiever-denkt-te-worden?gift=bDdjR&utm_medium=social&utm_source=email&utm_campaign=earned&utm_content=20241209 (9-12-2024)
- www.vno-ncw.nl/artikelen/laten-wij-ook-een-ai-fabriek-bouwen (13-12-2024)
- www.dutchcowboys.nl/business/spotzer-digital-lanceert-online-essentials-in-samenwerking-met-kpn (7-1-2025)
- www.rodinl.nl/purmerend/partnerbijdrage/421179/gemeente-purmerend-eerste-hulp-bij-digitale-ongevallen (7-1-2025)
- oostnl.nl/producten/versnel-de-digitale-transitie-met-industr-i4-o (7-1-2025)
- www.agconnect.nl/business/diversiteit/straks-voldoen-aan-toegankelijkheidswet-vraagt-nu-om-actie (24-1-2025)
- www.vraaganaanbod.nl/metaalunie-en-ez-op-de-doelen-vinden-we-elkaar (29-1-2025)
- www.winmagpro.nl/software-trends-ontwikkelingen-en-oplossingen (3-2-2025)
- www.rockingrobots.nl/nu-innoveren-vision-robotics-motion-toont-praktische-innovatie-voor-de-maakindustrie (20-2-2025)
- pretwerk.nl/recreatie-actueel/ondernemerschap/subsidie-voor-toeristische-mkb-bedrijven-in-overijssel/92097 (3-3-2025)
- www.binnenlandsbestuur.nl/digitaal/ondersteuning-cyberweerbaarheid-mkb-taak-van-gemeenten (4-3-2025)
- www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2025/03/07/meer-digitalisering-mkb-concurrentiekracht-totale-digitale-economie-onder-druk (10-3-2025)
- www.computable.nl/2025/03/12/nldigital-waarschuwt-voor-mislopen-ambities-in-digitale-economie (14-3-2025)
- www.rockingrobots.nl/kabinet-wil-meer-digitalisering-in-mkb (14-3-2025)
- centraalplus.nl/2025/03/17/voucherregeling-opent-24-maart-digitaliseer-je-bedrijf-met-financiële-steun (18-3-2024)

- www.dezaak.nl/technologie-it/overige/digitalisering-in-jouw-bedrijf-waarom-je-nu-moet-versnellen (3-4-2025)
- www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/documenten/aan-de-slag-met-ai-geletterdheid (3-4-2025)
- open.overheid.nl/documenten/e4b99229-f306-46c1-a919-66ba6fea4286/file (evaluatie digitale werkplaatsen) (3-4-2025)
- www.rodinl/westland/zakelijk/441107/westlandse-digivouchers-moet-westlandse-mkb-helpen-met-digita (14-4-2025)
- www.dehaagsehogeschool.nl/evaluatie-van-de-digitale-werkplaatsen-gepubliceerd-geslaagd-met-vlag-en-wimpel (17-4-2025)
- www.digitaltrustcenter.nl/sites/default/files/2025-04/Praatplaat_ITdienstverlener.pdf (24-4-2025), praatplaat digitale veiligheid
- www.rvo.nl/onderwerpen/digital-europe-programme/digital-europe/calls-hoofdwerkprogramma-2025-2027 (5-5-2025)
- www.bd.nl/haalwijk/evenement-digitaal-klaar-voor-de-toekomst-in-waalwijk-voor-mkb-bedrijven~a07f29fc/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (4-6-2025)
- www.saxion.nl/nieuws/2025/juni/hoe-lector-koen-kuijpers-het-mkb-versterkt-ik-ben-niet-van-de-praatcultuur-maar-ga-recht-op-het-doel-af (11-6-2025)
- www.mkb servicedesk.nl/nieuws/ondernemersnieuws/acm-roept-ondernemers-op-bereid-je-voor-op-nieuwe-wet-digitale (13-6-2025)

Respondenten

De onderzoeker heeft vijftien ondernemers geïnterviewd omtrent het slimmer en efficiënter werken. De werving van de respondenten verliep via Bureau Fris en het klantenpanel van RVO.

Bedrijven waarin de ondernemer zelf (Directeur Grootaandeelhouder) zelf de strategische beslissingen neemt.

Er was ook een mogelijkheid om extra respondenten te bevragen. Onderzoekers en samenwerkingspartners achten dit niet nodig: door deze interviews is er een voldoende beeld gevormd.

Datum	Tijdstip	Medewerkers	sector
9-10-25	11:30	1	Zakelijke dienstverlening
9-10-25	10:00	12	Maritieme industrie
9-10-25	15:30	7	Landbouw en grondverzet
10-10-25	10:00	6	Zorgsector/geestelijke gezondheidszorg
14-10-25	15:00	7	ICT (automatisering zorg)
10-10-25	11:30	2	Melkveehouderij
14-10-25	13:15	10	Horeca
14-10-25	11:30	10	Horeca
17-10-25	11:30	4	Installatietechniek
17-10-25	9:00	3	Schoonheidsverzorging (winkel en webshop)
22-10-25	15:30	6	Catering
22-10-25	10:00	3	Bedrijfscatering
22-10-25	11:30	3	Melkveehouderij
22-10-25	10:30	3	Schoonheidsverzorging
		Gemiddeld 5,2	

Topic lijst voor mkb-ondernemers die hun bedrijfsproces willen optimaliseren

Dit is een interviewrichtlijn die een leidraad vormt voor een gesprek. Dit is een verschil met een enquête die vraag voor vraag verplicht beantwoord moet worden. Respondenten geven dus open antwoorden waarop doorgevraagd kan worden.

1. Introductie

Goedemorgen, fijn dat u de tijd heeft genomen voor dit interview. Was het inloggen makkelijk?

Voordat we beginnen met het interview, allereerst, een klein huishoudelijk puntje: het zou voor mij heel fijn zijn om het gesprek op te mogen nemen. Dat geeft ons de kans om later interessante stukken in het gesprek verder te analyseren en uit te werken. Bent u hiermee akkoord?

Ik zou u ook willen vragen: mogen we delen van dit gesprek gebruiken om een videocompilatie te maken van kansen voor de overheid om u en andere ondernemers te ondersteunen? Bent u hiermee akkoord?

// Nee, we zullen het materiaal maximaal 3 maanden bewaren, waarna we het permanent zullen verwijderen. //

We gebruiken het materiaal alleen voor onderzoeksdoeleinden voor de verbetering van onze dienstverlening. Alle inzichten die we uit het gesprek halen worden geanonimiseerd. Om dat heel concreet te maken: vanaf nu bent u Respondent[nummer] in onze documentatie.

Oke dan start ik de opname.

Laten we het onderzoek starten: Fijn dat u wilt helpen om ons meer inzicht te geven in uw behoeften als ondernemer en daarmee onze dienstverlening te kunnen verbeteren. U bent wellicht nieuwsgierig wie ik ben. Ik ben Terry van Gend en ben betrokken bij het verbeteren van de dienstverlening vanuit meerdere overheidspartijen. Mijn collega's luisteren en schrijven tijdens het gesprek mee. Ze zijn passieve luisteraars, dus u zult weinig van ze merken.

Het doel van dit gesprek is om beter te begrijpen welk doel u als ondernemer heeft om uw bedrijfsprocessen te optimaliseren en hoe wij daar als overheid een ondersteunende rol in kunnen spelen. We zijn daarbij benieuwd naar uw kijk op ondernemen en uw behoeften. Wees daarom zo eerlijk mogelijk, ongeacht of u iets positiefs of negatiefs wil delen, in beiden zijn we geïnteresseerd.

2. Achtergrondinformatie

Allereerst zou ik graag een vraag willen stellen over uzelf:

- Wat doet u graag in uw vrije tijd?
- Wat maakte u afgelopen week blij?
- Waarom heeft u ervoor gekozen om te gaan ondernemen? Belangrijkste drijfveren? (bijv. vrijheid, financieel, etc.)
- U bent nu een tijdje ondernemer. Hoe voelt u zich daarbij?
- Wat is de naam van de onderneming?
- In welke sector bent u werkzaam?
- Hoeveel medewerkers heeft u?
- Wat zijn de kernactiviteiten van uw organisatie?
- Welke rol speelt technologie momenteel in uw bedrijfsprocessen? En bent u op de hoogte van technologische oplossingen die uw processen zouden kunnen verbeteren?
- Hoe is uw IT infrastructuur nu geregeld?
- Stuurt u uw facturen digitaal? Gaat dat geautomatiseerd?
- Gebruikt u data van uw bedrijfsvoering voor toekomstige bedrijfsstrategie?
- Maakt u al gebruik van AI? Zo ja, hoe? Kunt u een voorbeeld geven.
- Bent u (actief) bezig met het verbeteren van je bedrijfsvoering? En/of het verhogen van de productiviteit van uw bedrijf?
- Zo ja: Wat was de aanleiding voor deze verbeteringen?
- Zo ja, Welke stappen onderneemt u om te bepalen of er verbeteringen nodig zijn?
- Zo nee: waarom niet?

3. Motivatie voor Optimalisatie

- Hoe beoordeeld u (nu) de efficiëntie van uw huidige kernprocessen/primaire bedrijfsprocessen?
- Zijn er bepaalde gebieden waarvan u denkt dat er meer optimalisatie mogelijk is?
- Zou u deze gebieden ook daadwerkelijk willen optimaliseren?
- Zou u willen optimaliseren door te digitaliseren?
- Kunt u daar een voorbeeld van geven?
- Waarom wilt u deze bedrijfsprocessen optimaliseren?
- Is het een noodzaak?
- Wat hoopt u te bereiken met deze optimalisatie?
- Hoe speelt uw organisatie in op veranderingen in klantbehoefte of technologische ontwikkelingen?

4. Methoden voor Optimalisatie

- Bent u bekend met bepaalde tools, technieken of methodologieën om uw bedrijfsprocessen te optimaliseren? (bijv. lean, agile, automatiseringssoftware)
- Zo ja, welke gebruikt u of heeft u overwogen?
- Wat zou u helpen om (nog) beter inzicht te krijgen in hoe u uw bedrijfsprocessen kan optimaliseren en digitaliseren?
- Hoe ziet uw zoektocht naar ondersteuning eruit? (Bijv. informatie zoeken, advies inwinnen, subsidies aanvragen). Heeft u er een voorbeeld van?
 - Hoe zoekt u?
 - Zijn er specifieke bronnen of diensten die u nuttig vindt of zou willen hebben?
 - Welke vragen had/heeft u?
 - Heeft u daar een voorbeeld van?
 - Op welke vragen heeft u geen antwoord kunnen vinden?
 - Lijkt het u prettig om met andere ondernemers hierover te kunnen praten?
- Hoe houdt u marktontwikkelingen bij die relevant zijn voor uw bedrijf?

5. Implementeren verandering bedrijfsproces

- Heeft u in het verleden externe expertise ingeschakeld om uw processen te optimaliseren, of vertrouwd u meer op interne kennis en ervaring?
- Wordt u nu bijgestaan door een expert?
- Zou u graag worden bijgestaan door een expert?
- Wat is de reden dat u (nog) niet wordt bijgestaan door een expert?
- Wat zou een expert u op kunnen leveren?
- In hoeverre bent u tevreden met de verandering en de keuze? Wat heeft het concreet opgeleverd? Heeft de oplossing geleid tot het gewenste resultaat?
- Hoe meet u of een verandering in uw bedrijfsproces succesvol is geweest?
- Gebruikt u data die digitalisering u oplevert in uw bedrijfsvoering?
- Hoe deelt u kennis binnen uw bedrijf over verbeteringen en veranderingen in processen?
- Hoe ziet u de rol van training of ontwikkeling van uw team in het optimaliseren/digitaliseren van bedrijfsprocessen?

6. Subsidies en regelingen

- Bent u op de hoogte van subsidies en regelingen?
- Zo ja, welke?
- Kunt u de subsidie/regeling omschrijven?
- Hoe heeft u deze ervaren?
- Hoe bent u tot deze subsidie/regeling gekomen/gewezen?
- Vindt u het een rol van de overheid om subsidies of regelingen te treffen om kleine ondernemers te ondersteunen bij het optimaliseren van de bedrijfsprocessen?

7. Uitdagingen en Obstakels

- Waar loopt u momenteel (nog meer) tegenaan bij het optimaliseren en digitaliseren van uw bedrijfsprocessen?
- Heeft de grootte van uw onderneming daar invloed op?
- Zijn er specifieke problemen of belemmeringen voor uw branche die u ervaart? Hoe beïnvloeden deze uw bedrijfsprocessen?

8. Invloed van Wet- en Regelgeving

- Wat zijn andere belangrijke factoren die uw keuzes beïnvloeden, zoals bijvoorbeeld wet- en regelgeving?
- Waarom?
- Welke keuze heeft u hierdoor gemaakt?
- Zijn er specifieke regels of wetten die het optimaliseren/digitaliseren van uw bedrijfsprocessen bemoeilijken?

9. Ondersteuning door Overheidsorganisaties

- Heeft u al contact gehad met overheidsorganisaties specifiek voor het digitaliseren van uw bedrijfsproces?
- Zo ja, op welke manier heeft u contact gehad?
- Hoe hebben zij u geholpen?
- Hoe heeft u dit contact ervaren?
- Wat kan de overheid doen om bedrijven zoals het uwe te ondersteunen bij het effectiever worden door bedrijfsprocessen te optimaliseren of digitaliseren?

10. Afsluiting

- Ik richt mij nu tot mijn collega's die meeluisteren. Als er nog een vraag is, kan deze in de chat worden gesteld.
- Had u betere keuzes kunnen maken tijdens het proces / zaken anders kunnen aanpakken?
- Ik wil u nog vragen of u iets wilt toevoegen aan dit gesprek of nog andere punten wilt bespreken die nog niet aan bod zijn gekomen?

Eventuele vragen van meeluisteraars stellen.

We zijn aan het einde gekomen van dit interview. Ik wil u hartelijk danken voor uw tijd en waardevolle inzichten. Ik ga uw ervaringen en die van andere ondernemers meenemen in het onderzoek en deze delen met verschillende overheidspartijen. Ik dank u voor uw tijd en wens u een hele fijne dag.

Projectteam

Opdrachtgever(s)

Ivo van der Hart, beleidsadviseur Levensgebeurtenissen, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Silvie Hurkmans, senior beleidsmedewerker Actieagenda mkb-dienstverlening, ministerie van Economische Zaken
In de opstartfase werd het ministerie van Economische Zaken vertegenwoordigd door Karima Bihaki, senior beleidsmedewerker digitalisering.

Opdrachtnemer(s)

Esther de Vreede, programmamanager Ondernemersdomein, programmateam Aanpak Levensgebeurtenissen, KVK.
Eindverantwoordelijk voor de opdracht.

Klaas Damstra, coördinator binnen team Levensgebeurtenissen, KVK.

Doenja Huisman, klantreisexpert, KVK.

In onderzoeksfase is klantreisexpertise vanuit KVK geleverd door Terry van Gend, zij was verantwoordelijk voor klantonderzoek, analyse en vastlegging.

Kerngroep

Jenneke van Weert, product owner, KVK.

Stefan Drenth, strategisch adviseur digitale dienstverlening, RVO.

Frederique Zonneville, business developer innoveren bij ROM Utrecht Region, ROM's Nederland.

Cees den Bakker, adviseur mkb en innovatie, VNG.

VNG is in eerdere fases vertegenwoordigd door Arjen van Dijkhuizen, senior communicatieadviseur Economie

De kerngroep is het kloppend hart van het klantreisonderzoek. Partijen zijn actief betrokken bij richting en inhoud, en verantwoordelijk voor een deel van de dienstverlening waar we verbetering op willen realiseren.

Met speciale dank aan:

- Robbie van Luijn, ondernemer Koffie & Ik, voor de geboden inspiratie en voorbeeldfunctie;
- Marloes Rusting (KVK), productspecialist;
- Emil Jansen (KVK), klantreisexpert;
- Dave de Bakker (KVK), service designer ;
- David Silva (KVK), graphic designer;
- Raymond Bosch (K+V)/ IkbenDrentsOndernemer, deelnemer kansensessie;
- Ivar van Asten (Essential Together), deelnemer kansensessie.

Contactgegevens

Meer weten?

Levensgebeurtenissen@kvk.nl en

www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/aanpaklevensgebeurtenissen/gebeurtenissen-ondernemersdomein/digitalisering-als-uitdaging-en-kans-voor-het-micro-mkb