

*dialogic*  
innovatie • interactie



# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting .....</b>	<b>4</b>
Hoofdstuk 1: Introductie .....	4
Hoofdstuk 2: Gebruik en bereik .....	4
Hoofdstuk 3: Doeltreffendheid.....	5
Hoofdstuk 4: Doelmatigheid.....	6
Hoofdstuk 5: Doel en legitimering.....	7
Hoofdstuk 6. Conclusies en aanbevelingen.....	8
<b>1 Introductie.....</b>	<b>11</b>
1.1 Aanleiding.....	11
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen .....	11
1.3 Mijn Digitale Zaak .....	11
1.4 Onderzoeksaanpak.....	13
1.5 Leeswijzer .....	14
<b>2 Gebruik en bereik.....</b>	<b>15</b>
2.1 Gebruik van Mijn Digitale Zaak .....	18
2.2 Gebruikers van Mijn Digitale Zaak.....	32
2.3 Niet-gebruikers van Mijn Digitale Zaak .....	38
2.4 Mijn Digitale Zaak op het web .....	45
2.5 Bereik .....	48
<b>3 Doeltreffendheid .....</b>	<b>53</b>
3.1 De website met digitaliseringsscan en -advies .....	55
3.2 Het platform met ICT-aanbieders.....	56
3.3 De subsidieregeling.....	58
3.4 MDZ als totaal initiatief.....	59
<b>4 Doelmatigheid.....</b>	<b>63</b>
4.1 Microdoelmatigheid .....	64
4.2 Uitvoering.....	67
4.3 Macrodoelmatigheid .....	71
<b>5 Doel en legitimering.....</b>	<b>73</b>
5.1 Doelen van MDZ .....	75
5.2 Legitimering van overheidsinterventie .....	77
5.3 Doelen en legitimering bij opschaling van het instrument.....	79
5.4 Scenario's voor opschaling .....	80
<b>6 Conclusies en aanbevelingen .....</b>	<b>84</b>
6.1 In hoeverre draagt de aanpak van Mijn Digitale Zaak op output- en outcome-niveau eraan bij dat kleine ondernemers op het basisniveau van digitalisering komen? .....	87
6.2 Welke lessen zijn uit deze pilot te trekken die relevant zijn voor opschaling? ...	93
<b>Bijlage 1. Overzicht deelonderzoeksvragen .....</b>	<b>97</b>

<b>Bijlage 2.</b>	<b>Routekaart Retail .....</b>	<b>99</b>
<b>Bijlage 3.</b>	<b>Overzicht interviewrespondenten .....</b>	<b>100</b>
<b>Bijlage 4.</b>	<b>Methodologische verantwoording enquêtes .....</b>	<b>101</b>
<b>Bijlage 5.</b>	<b>Methodologische verantwoording webscraping .....</b>	<b>103</b>



# Managementsamenvatting

In de periode april tot en met juni 2023 is de tussenevaluatie van de pilot Mijn Digitale Zaak (hierna: MDZ) uitgevoerd. In deze managementsamenvatting worden de **belangrijkste conclusies en aanbevelingen** gepresenteerd aan de hand van de structuur van dit rapport:

- Hoofdstuk 1: Introductie
- Hoofdstuk 2: Gebruik en bereik
- Hoofdstuk 3: Doeltreffendheid
- Hoofdstuk 4: Doelmatigheid
- Hoofdstuk 5: Doel en legitimering
- Hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen

Voor de volledige resultaten en een uitgebreide toelichting verwijzen we u door naar de individuele hoofdstukken. De hoofdstukken 2 t/m 5 beginnen met een samenvatting van het desbetreffende hoofdstuk.

## Hoofdstuk 1: Introductie

De pilot MDZ heeft als doel om belemmeringen in de digitalisering weg te nemen voor kleine ondernemers die de digitale basis nog niet op orde hebben. Het gaat om een drietal belemmeringen op het gebied van [1] kennis van digitale oplossingen, [2] beschikbaarheid van aanbieders van ICT-oplossingen en [3] financiering van die oplossingen. Met de regeling wil men ervoor zorgen dat ondernemers de digitale basis op orde krijgen. De pilot MDZ richt zich specifiek op de retailsector (non-food), met het idee om hieruit lessen te trekken voor het brede mkb en eventuele opschaling naar andere sectoren.

De pilot MDZ kent drie hoofdonderdelen:

1. **Website met digitaliseringsscan en -advies**, bedoeld om de ondernemer inzicht te geven in de kansen en mogelijkheden op het gebied van digitalisering en bijbehorende eerste stappen die gezet kunnen worden.
2. **Platform met ICT-aanbieders**, bedoeld om het voor de ondernemer gemakkelijker te maken een geschikte ICT-aanbieder te vinden die kan helpen bij het succesvol implementeren van digitale toepassingen.
3. **Subsidieregeling**, bedoeld om financieringsdrempels weg te nemen voor de ondernemer en de ondernemer een duwtje in de rug te geven om met digitalisering aan de slag te gaan. De subsidie bedraagt 50% van de subsidiabele kosten met een maximum van € 2.500 per aanvrager.

## Hoofdstuk 2: Gebruik en bereik

Belangrijke bevindingen ten aanzien van het gebruik en het bereik van het instrument (t/m november 2022) zijn:

- Er zijn **3.641 scans** afgerond, het platform voor ICT-aanbieders heeft 9.300 unieke bezoekers gehad, er zijn **1.178 subsidies aangevraagd**, waarvan er 1.027 (87%) zijn gehonoreerd.
- Het grootste deel van de gebruikers (78%) is **via het eigen netwerk in aanraking gekomen met MDZ** (via andere ondernemers, collega's of adviseurs).
- **Circa driekwart van de ondernemers heeft positieve ervaringen** met de digitaliseringsscan, het -advies, de ontwikkelde routekaart, het proces van de subsidieaanvraag en de rol die ICT-aanbieders hebben gespeeld in het totale proces binnen MDZ. De ervaringen met het platform voor ICT-aanbieders zijn niet positief.

- **Circa 0,6% van de groep bedrijven die men met de pilot MDZ tracht te bereiken** (retail non-food, 2-50 fte) is bereikt.
- **Een kwart van de gebruikers komt uit de sector waar de pilot zich op richt, namelijk de retail non-food (SBI-47)**. Driekwart komt uit een grote variëteit aan andere sectoren, zoals de ICT, organisatieadviesbureaus, en restaurants. Bedrijven buiten SBI-47 konden gebruikmaken van de subsidie, omdat de regeling **niet was gelimiteerd op basis van sector en/of bedrijfsactiviteiten**. Op het moment van ontwikkeling van de pilot is er bewust voor gekozen om de pilot te richten op de retail (non-food), met het idee om hieruit lessen te trekken voor het brede mkb en eventuele opschaling naar andere sectoren.
- Er is een forse groep bedrijven die van MDZ gebruikmaakt, maar **waar de regeling niet op gericht is**. Dit zijn bedrijven die de digitale basis al op orde hebben. Bedrijven die de digitale basis al op orde hadden konden gebruikmaken van de regeling, omdat het **concept 'de digitale basis op orde' niet op een sluitende manier is geoperationaliseerd**.
- **De routekaart is waardevol en valide zolang deze ingezet wordt voor de sector en bedrijfsactiviteiten waarvoor deze ontworpen is**. Op het moment dat de routekaart geprojecteerd wordt op bedrijven buiten de retail, is de driedeling tussen 'Digitale basis op orde', 'Digitaal klaar voor groei' en 'Digitaal koploper' niet (accuraat) meer te handhaven. Volgens ons is de reden hiervoor dat een digitale technologie nooit losstaat van de context (inclusief toepassing en doel) waarin deze gebruikt wordt.
- **De scope van de subsidiabele kosten die gekoppeld zijn aan de routekaart is naar ons oordeel momenteel te breed**; er zijn kostenposten waarvoor de inzet van publieke middelen naar ons oordeel niet gelegitimeerd is.
- Indien er in de toekomst niet meer focus in de regeling wordt aangebracht, ligt het in de lijn der verwachtingen dat een groot deel van het gebruik getypeerd kan worden als 'strategisch gebruik' dat niet per se bijdraagt aan het bereiken van de doelen van de regeling.

### Hoofdstuk 3: Doeltreffendheid

Doeltreffendheid is gedefinieerd als "*de mate waarin de beleidsdoelstelling dankzij de inzet van de onderzochte beleidsinstrumenten wordt gerealiseerd*". Ten aanzien van de doeltreffendheid van het instrument concluderen we het volgende:

- **De digitaliseringsscan, het digitaliseringsadvies en de routekaart** dragen voor ruim de helft van de ondernemers effectief bij aan een (in minimaal enige mate) hoger bewustzijn van de mogelijkheden om te digitaliseren. Voor circa 40% voegt het niets of weinig toe, doordat vragen irrelevant waren of ondernemers al wisten waarvoor zij subsidie wilden aanvragen.
- **Het platform voor ICT-aanbieders** is in de huidige vorm niet doeltreffend. In het rapport worden drie alternatieve vormen voor invulling van het platform beschreven.
- **De subsidieregeling** heeft voor circa de helft van de ondernemers geholpen bij het wegnemen van een belemmering met betrekking tot financiering van digitale toepassingen, en bij circa 70% leidt tot het sneller en/of beter doorvoeren van digitaliseringsprocessen.
- **MDZ als geheel** heeft voor circa driekwart van de ondernemers bijgedragen aan het bewust(er) worden van de kansen en mogelijkheden van digitalisering. Voor 67% van de retailbedrijven heeft MDZ er ook aan bijgedragen dat zij buiten MDZ om meer zijn gaan investeren in digitalisering, voor 63% geldt dat zij enthousiaster zijn geworden over digitalisering, voor 61% geldt dat digitalisering belangrijker is geworden binnen het bedrijf, en voor 59% geldt dat zij meer open zijn gaan staan voor

vernieuwing in algemene zin. Tot slot lijkt er een sterke relatie te bestaan tussen de scan en de subsidie: zonder beschikbare subsidie lijkt de doeltreffendheid van de scan beperkt te zijn.

## Hoofdstuk 4: Doelmatigheid

Doelmatigheid is gedefinieerd als "de mate waarin het optimale effect tegen zo min mogelijk kosten en ongewenste neveneffecten wordt bewerkstelligd". Ten aanzien van de doelmatigheid van het instrument concluderen we het volgende:

- De totale **uitvoeringskosten** zijn circa € 1.250.000.
- De **administratieve lasten** voor gebruikers van MDZ bedroegen circa €200.000.
- Het **subsidiebedrag** bedroeg € 1,7 miljoen in ronde 1 en € 0,8 miljoen in ronde 2.
- De **microdoelmatigheid**, uitgedrukt als de verhouding tussen [1] de som van uitvoeringskosten en administratieve lasten en [2] de totale kosten van de regeling inclusief de uitgekeerde subsidie is:

$$\frac{€ 1.454.821}{(€ 2.500.000 + € 1.454.821)} \text{ tot } \frac{€ 1.454.821}{(€ 1.700.000 + € 1.454.821)} = \mathbf{37\% - 46\%}$$

Hierbij is een bandbreedte weergegeven waarin ook het subsidiebedrag van ronde 2 is meegenomen, omdat de opgegeven uitvoeringskosten niet exact aan ronde 1 en ronde 2 afzonderlijk geattribueerd kunnen worden.

- **De uitvoeringskosten zijn hoog en daarmee is de microdoelmatigheid laag.** Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat een groot deel van deze kosten eenmalig is geweest voor de ontwikkeling en de inrichting van de pilot. Op basis van een inschatting vanuit de KVK is ongeveer 80% van de uitvoeringskosten (vanuit hun kant) eenmalig geweest voor de ontwikkeling van het initiatief, en zal 20% repeterend zijn. Als we deze verdeelsleutel op de volledige uitvoeringskosten kunnen projecteren en we de aanname maken dat de administratieve lasten gelijk blijven komen we uit op een percentage van 15% tot 20%.
- Twee relevante 'neveneffecten' binnen deze pilot zijn [1] de **geleerde lessen** over de inzet van een sectorgerichte aanpak en de samenwerking in een initiatief als deze tussen RVO, KVK, MKB-NL, INretail en EZK en [2] een **toename van een stukje complexiteit in het totale landschap van mkb-dienstverlening** als gevolg van het introduceren van een (extra) beleidsinstrument in het beleidslandschap.

### Opbrengsten gebruikers MDZ

Voor 1.200 subsidieaanvragers:

- **~70% is bewuster** geworden van de kansen en mogelijkheden van digitalisering
- **~50% weet beter welke acties** ze moeten nemen op het gebied van digitalisering
- **~70% heeft beter/snelere digitaliseringsprocessen** kunnen doorvoeren
- **~2,5% is via het platform voor ICT-aanbieders** tot een keuze voor een ICT-aanbieder gekomen
- **~50%** geeft aan zonder MDZ de gewenste digitale toepassingen niet te hebben kunnen financieren
- **~65%** is **buiten MDZ om meer gaan investeren** in digitalisering
- **~55%** **staat meer open voor vernieuwing** in algemene zin

Er zijn 2.400 scans ingevuld die niet vertaald zijn naar subsidieaanvragen, waarvan een deel door bedrijven is ingevuld. Naar inschatting heeft de scan bij circa 50% van die bedrijven geholpen met het scherper krijgen van de prioriteiten en de te zetten stappen

### Opbrengsten uitvoerders MDZ

- Geleerde lessen over de inzet van deze sectorgerichte aanpak
- Geleerde lessen over de samenwerking in een initiatief als deze tussen RVO, KVK, MKB-Nederland, INretail en EZK



### Verleende subsidie

- **~ € 1.700.000**

### Kosten uitvoerders

- **~ € 1.200.000**

### Kosten gebruikers

- **~ € 200.000**

### Overige kosten

- **Extra complexiteit** in landschap ondersteuning digitalisering mkb door extra initiatief

- Op basis van de balans tussen effecten van het beleid en kosten van het beleid oordelen wij dat **het instrument op zichzelf in 2022 met de bijbehorende effecten op ondernemers en uitvoeringskosten beperkt doelmatig is**. Hoewel er het nodige in gang is gezet bij ongeveer 700 ondernemers is een microdoelmatigheid van ~40% erg hoog. Dit percentage zal in de toekomst wel fors dalen vanwege de hoge opstartkosten van de pilot.
- Nemen we echter mee dat het een pilot was, waarbij juist ook een expliciet doel was om te leren over een sectorgerichte aanpak als deze, dan dienen we die geleerde lessen ook volledig te waarderen en mee te wegen. Het lastige hierbij is dat we als evaluatoren moeilijk kunnen inschatten welke opvolging wordt gegeven aan de lessen uit deze pilot, en of die opvolging leidt tot doeltreffend(er) en/of doelmatig(er) beleid. Desalniettemin **schatten wij in dat bij een adequate follow-up op basis van deze pilot en de lessons learned, de pilot in zijn geheel wél macrodoelmatig is**. De lessen over onder andere het sectorspecifiek maken van het concept 'digitalisering' en het effectief betrekken van de markt bij het creëren van impact kunnen een enorme waarde voor toekomstig beleid vertegenwoordigen. We realiseren ons dat het maken van voorgestelde aanpassingen aan de regeling op korte termijn nieuwe (eenmalige) uitvoeringskosten met zich mee zal brengen, maar we verwachten dat het een netto positief effect op de macrodoelmatigheid zal hebben.

## Hoofdstuk 5: Doel en legitimering

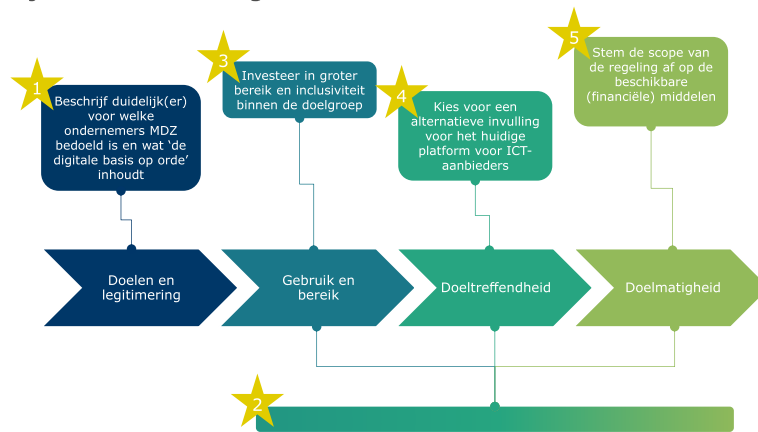
Binnen deze evaluatie hebben we ook gereflecteerd op de *doelen* en *legitimering* van MDZ. Belangrijke bevindingen hierbij zijn:

- De regeling richt zich op een **drietal belemmeringen** voor succesvolle digitalisering van kleine ondernemers in de retail die de digitale basis nog niet op orde hebben. Er kunnen echter ook **andere belemmeringen** zijn waar de regeling zich niet op richt. De meest belangrijke daarvan is het **gebrek aan voldoende interne kennis en kunde**. MDZ zou slim kunnen aansluiten bij andere initiatieven om ondernemers ook op weg te kunnen helpen bij belemmeringen die binnen MDZ zelf niet worden geadresseerd.
- Er bestaat **ambiguïteit over de exacte doelgroep** van de regeling. Hoewel de beschrijvingen van de doelgroep volgens de Staatscourant en de gesprekspartners binnen deze evaluatie op elkaar lijken, zijn ze niet exact hetzelfde en leiden verschillende definities ook tot een andere uitwerking van het instrument (o.a. scope van de routekaart en gehanteerd taalgebruik in de communicatie).
- De **legitimering voor overheidsinterventie via MDZ** in haar huidige vorm is volgens onze analyse te vinden in het aanpakken van het marktfalen 'informatiegebreken/informatie-asymmetrie'. Specifiek voor de subsidie betekent dit dat die zich zou moeten richten op bedrijven waarbij sprake is van dit falen en daardoor nu onterecht de waarde van digitalisering onderschatten. Voor bedrijven die deze waarde echter goed kunnen inschatten is er geen sprake van een falen en is de inzet van publieke middelen onwenselijk. Door de regeling in termen van scope aan te scherpen is het mogelijk om het bereik zoveel mogelijk te richten op de groep bedrijven waarbij er sprake is van een falen en overheidsinterventie dus legitiem is.
- Op het moment dat men het instrument wil opschalen zijn er **verschillende scenario's** denkbaar. In dit rapport worden vier eerste scenario's geschetst aan de hand van twee dimensies: een sectorspecifieke benadering versus een generieke benadering en controle vooraf versus controle achteraf. Ieder scenario heeft zijn eigen voor- en nadelen. Terugkerende elementen zijn de uitvoerbaarheid, de legitimeringsgrond en het operationaliseren van het benodigde begrip 'de digitale basis op orde', de totale kosten van de regeling, en de reikwijdte van de te bereiken doelgroep.



## Hoofdstuk 6. Conclusies en aanbevelingen

De conclusies uit hoofdstukken 2 t/m 5 worden in hoofdstuk 6 besproken aan de hand van de twee hoofdvragen van deze evaluatie. De bevindingen in deze evaluatie leiden tot de volgende **vijf hoofdaanbevelingen**:



- 1. Beschrijf duidelijk(er) voor welke ondernemers MDZ bedoeld is en wat 'de digitale basis op orde' inhoudt.** Momenteel bestaat er geen scherpe definitie van de exacte doelgroep van de regeling; de huidige operationalisering laat ruimte voor interpretatie. De doelgroep vormt echter de basis voor het instrument, en heeft implicaties voor onder andere hoe de routekaart ontwikkeld wordt, wat er wel/niet wordt opgenomen op de routekaart, welke kosten wel/niet subsidiabel zijn, welk taalgebruik er gehanteerd wordt, en welke communicatie-inspanningen er op welke plekken gedaan moeten worden. Ten tweede dient het concept 'de digitale basis op orde' beter geoperationaliseerd te worden. In deze evaluatie hebben we in ieder geval geconstateerd dat 'de digitale basis' niet los gezien kan worden van de sector/bedrijfsactiviteiten. Er zal dus op een manier een koppeling gelegd moeten worden, expliciet ook voor wat betreft de subsidiabele kosten. Ook voor de legitimering van de overheidsinterventie op zichzelf is een goede operationalisering belangrijk; het is verdedigbaar om te stellen dat het falen 'informatiegebreken/informatie-asymmetrie' wél speelt bij partijen die de basis niet op orde hebben, maar niet of nauwelijks speelt bij partijen die al ver met digitalisering zijn. Deze laatste partijen hebben immers al een goed beeld van de mogelijkheden van digitalisering, zijn er op zijn minst op deelonderwerpen al ver mee, en zullen naar verwachting (redelijk) goed kunnen inschatten wat ze er nog meer mee kunnen doen in de breedte.
- 2. Breng meer inhoudelijke focus aan in het instrument.** De manier waarop het instrument is vormgegeven staat het toe dat bedrijven waarvoor de routekaart niet ontwikkeld is, toch subsidie kunnen aanvragen op elementen die op de routekaart staan. Dit principe ondermijnt het gericht ondersteunen van bedrijven die de digitale basis niet op orde hebben, omdat er nu ook bedrijven gebruikmaken van de regeling die de digitale basis al op orde hebben. We bevelen daarom aan om **de routekaart en subsidiabele kosten explicieter te koppelen aan de sector/bedrijfsactiviteiten**, bijvoorbeeld door enkel een selectie van SBI's toe te staan of te kijken naar de beschrijving van bedrijfsactiviteiten zoals die in het handelsregister zijn opgenomen. Daarnaast bevelen we aan om **meer focus aan te brengen in de subsidiabele kosten**. Momenteel komen er veel kostenposten in aanmerking voor subsidie, terwijl diverse van deze kostenposten naar ons oordeel discutabel zijn in het licht van verdere digitalisering (bijv. nieuwe foto's van een product in je webshop). De discutabele kostenposten lijken ook vaak exact die kostenposten te zijn, waarbij we niet goed kunnen onderbouwen dat er sprake



is van een informatiegebrek/informatie-asymmetrie. Als je bijvoorbeeld enkel de teksten op je website updatet om actueel te zijn, heb je dit proces al eens doorlopen en is er geen sprake van een informatiegebrek c.q. zou het niet subsidiabel mogen zijn. Het aanscherpen van de routekaart en subsidiabele kosten kan dus enerzijds positieve effecten hebben op de beoogde doelgroep die wél gebruik maakt van MDZ en kan tegelijkertijd ongerichte inzet van publieke middelen tegengaan.

- 3. Investeer in groter bereik en inclusiviteit binnen de doelgroep.** Circa 0,6% van de doelgroep (in de retail) heeft een subsidieaanvraag gedaan. Het gros van de ondernemers komt met MDZ in contact komt via ondernemers, collega's of adviseurs in hun eigen netwerk. Slechts een minderheid komt er via de uitvoerders en/of brancheverenigingen mee in aanmerking. Deze bevindingen impliceren dus dat 'de verspreiding van de kennis over het bestaan van MDZ' gelaagd loopt via meerdere stappen in de netwerken en ketens. Dit betekent ook dat wanneer de communicatie-inspanningen niet aangrijpen op netwerk-/ecosysteemcomponenten die niet aangesloten zijn bij dit startnetwerk, de bedrijven die daartoe behoren ook niet bereikt worden. Concreet kan dit gaan om specifieke ondernemersgemeenschappen in bijvoorbeeld winkelcentra of kleine dorpen. Ook is het goed denkbaar dat gemeenschappen zoals Marokkaanse en Turkse ondernemersgemeenschappen beperkt bereikt worden. Op basis van de communicatie over MDZ op het internet zien we ook dat er veel gemeenten zijn waarin er geen ICT-aanbieders zijn die communiceren over MDZ. Hoewel dit niet direct een probleem hoeft te zijn, opereren veel ICT-aanbieders wel relatief lokaal/regionaal. Op het moment dat we een instrument als MDZ voor iedereen binnen de beoogde doelgroep beschikbaar willen maken, bevelen wij aan om aanvullende inspanningen te plegen om (lokale) ondernemersgemeenschappen te bereiken door extra 'entry points' in (deel)netwerken te benaderen.

Een aanvullende suggestie om het bereik te vergroten en de ontwikkelde content binnen MDZ voor een grotere groep ondernemers beschikbaar te maken, is het vertalen van met name de bestaande 'Aan de slag'-pagina's naar een brochure, handleiding of whitepaper. Deze documenten kunnen via diverse kanalen verspreid worden onder de doelgroep, bijvoorbeeld bij mkb-werkplaatsen digitalisering.

Tot slot willen we opmerken dat 'bereik' veelal in termen van 'bereik van één regeling' of zelfs 'één onderdeel van een regeling' benaderd wordt. Ook bij MDZ hebben wij teruggekregen dat er beperkt opvolging plaatsvindt na het invullen van de scan bij de KVK of het indienen van de subsidieaanvraag bij RVO. Dit komt echter deels door AVG-beperkingen. Zonder expliciete toestemming mag KVK de resultaten van de scan bijvoorbeeld niet inzien. Gezien de behoefte aan opvolging van (een deel van de) ondernemers en de constatering dat de KVK binnen de huidige kaders niet meer opvolging kon bieden dan hierboven beschreven, is het richting de toekomst wellicht een idee om ondernemers expliciet te vragen om toestemming voor vervolcontact (om hiermee te voldoen aan de AVG). Er moet dan uiteraard wel voldoende uitvoeringscapaciteit beschikbaar zijn om die opvolging te kunnen bieden. Deze observatie, die wij ook bij veel ander beleidsinstrumentarium tegenkomen, kan een goede aanleiding vormen om deze dienstverlening breder in te bedden binnen het ecosysteem van mkb-dienstverlening. Dat sluit ook direct aan bij het advies van het Comité voor Ondernemerschap c.q. de ontwikkeling rondom 'Dienstbare dienstverlening'. Mogelijk zouden partijen als de KVK en RVO een rol kunnen spelen bij het volgen en begeleiden van ondernemers en de transities waar ze zich in bevinden.

- 4. Kies voor een alternatieve invulling voor het huidige platform voor ICT-aanbieders.** Het huidige platform voor ICT-aanbieders is niet doeltreffend noch doelmatig. We zien drie mogelijke oplossingsrichtingen:
- het plaatsen van tips & tricks voor het zoeken naar een ICT-aanbieder op een webpagina binnen de website van MDZ;
  - het opnemen van reviews over ICT-aanbieders op het platform;
  - het betrekken van ICT-aanbieders als directe (samenwerkings)partners binnen MDZ.

Wij zien optie [A] als een quick-win zonder al te veel inspanningen. Het lijkt ons niet waarschijnlijk dat optie [B] succesvol wordt. Optie [C] zouden wij op zijn minst verkennen om te beoordelen of er een uitvoeringsvorm ontwikkeld kan worden waarin dit mogelijk is. Binnen deze evaluatie heeft een ICT-aanbieder zich al aangemeld om met EZK, RVO, KVK, MKB-Nederland en INretail mee te denken over hoe dit succesvol vormgegeven zou kunnen worden. Een aandachtspunt is wel hoe je de breedte van de routekaart kunt combineren met de specialisaties van marktpartijen; een bedrijf dat zich bijvoorbeeld richt op websites en webshops zal vermoedelijk anders naar de 'te zetten stappen' kijken dan een bedrijf dat kassasystemen implementeert. Daarnaast moet rekening gehouden worden met staatssteunkaders. Het kan specifiek voor EZK, RVO, KVK en MKB-NL waardevol zijn om contact op te nemen met het Deense SMV:Digital om te horen hoe zij hun dienstverlening hebben ingericht en welke elementen daarvoor van waarde kunnen zijn binnen de Nederlandse context en wet- en regelgeving.

**5. Stem de scope van de regeling af op de beschikbare (financiële) middelen.** De beschikbare middelen voor MDZ zijn een veelgenoemd aandachtspunt geweest binnen deze evaluatie, met name met het oog op de tweede ronde waarin de regeling (driedubbel) overtekend was op de eerste dag. Het feit dat een regeling zo snel overtekend kan raken impliceert ook dat er relatief meer in aanmerking komt voor de regeling dan dat de regeling kan verwerken. Er zijn dan twee voor de hand liggende oplossingsrichtingen:

1. Uitbreiden van beschikbare financiële middelen.
2. Regeling scherper en strikter afbakenen, opdat de beperkte ruimte binnen de regeling zo doeltreffend en doelmatig mogelijk ingezet wordt.

Als evaluatoren hebben wij op dit moment geen zicht op de (politieke en bestuurlijke) bereidheid om financiële middelen te mobiliseren voor MDZ. Wel kunnen we stellen dat als de financiële omvang van de beschikbare middelen voor de regeling vergelijkbaar blijft, we zouden aanraden om meer focus in de regeling aan te brengen waarbij de verwachte effecten op productiviteitsverhoging zo groot mogelijk zijn. Indien men wil opschalen, adviseren we om de *geschetste scenario's* (5.4) nader te verkennen.

#### Welke lessen zijn uit deze pilot te trekken die relevant zijn voor opschaling?

De belangrijkste lessen zijn:

1. Een **sectorgerichte aanpak** heeft meerwaarde, mits de routekaart goed aansluit bij de leefwereld van ondernemers in die sector.
2. Definieer en beschrijf duidelijk wie de **doelgroep** is en wat verstaan wordt onder '**de digitale basis op orde**' in de desbetreffende sector.
3. De **routekaart moet aangesloten zijn bij de sector/bedrijfsactiviteiten** waarvoor deze ontwikkeld is.
4. Probeer **schaalvoordelen te halen in de uitvoering**, gezien de relatief hoge uitvoeringskosten van het instrument.
5. Indien men wil opschalen naar een **selectie van andere sectoren**, is het essentieel om criteria te formuleren op basis waarvan een keuze voor sectoren gemaakt kan worden.
6. Indien men wil opschalen, lijkt het verstandig om **verschillende mogelijke scenario's nader te verkennen**. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een structureel partnership met ICT-aanbieders c.q. de markt of het generiek maken van de subsidie met een controle achteraf door RVO. Zie 5.4 voor meer informatie over mogelijke scenario's.
7. Houd rekening met de **kapitaalintensiviteit** van andere sectoren.
8. Bekijk per sector met welke **bestaande initiatieven** samen opgetrokken kan worden.

# 1 Introductie

## 1.1 Aanleiding

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (hierna: EZK) heeft Dialogic Innovatie & Interactie (hierna: Dialogic) opdracht gegeven voor het uitvoeren van de tussenevaluatie van de pilot Mijn Digitale Zaak. Eind juni 2022 heeft EZK deze pilot, die erop gericht is om ondernemers in de retail te stimuleren om verdere stappen te zetten in de digitalisering van hun bedrijf, gelanceerd. De pilot Mijn Digitale Zaak (MDZ) is gezamenlijk opgezet door EZK (regierol, verstrekking subsidie), MKB-Nederland (platform ICT-aanbieders), KVK (digitaliseringsscan), RVO (uitvoering subsidieregeling) en brancheorganisatie INretail (input digitaliseringsscan). Deze pilot heeft gelopen tussen 22 juni tot en met 30 november 2022. Voor de uitvoering van de subsidieregeling was een bedrag van € 1,7 miljoen beschikbaar.

## 1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Deze tussenevaluatie onderzoekt de doeltreffendheid en doelmatigheid van Mijn Digitale Zaak op output en outcome niveau. Voor het meten van de doeltreffendheid en doelmatigheid op impactniveau is het nu nog te vroeg. Deze tussenevaluatie heeft wel als doel om lessen te trekken uit de uitvoering en inrichting van de website en het instrument. Bovenstaande leidt tot de volgende hoofdonderzoeksvraag:

*In hoeverre draagt de aanpak van Mijn Digitale Zaak op output- en outcome-niveau eraan bij dat kleine ondernemers op het basisniveau van digitalisering komen? En welke lessen zijn uit deze pilot te trekken die relevant zijn voor opschaling?*

Bij de hoofdonderzoeksvragen horen zestien deelvragen, zie Bijlage 1. Op basis van (onder andere) de uitkomsten van deze evaluatie wordt besloten of Mijn Digitale Zaak wordt opgeschaald naar andere sectoren.

## 1.3 Mijn Digitale Zaak

### 1.3.1 Doel

Het doel van de pilot MDZ is om kleine ondernemers in de detailhandel die nog niet op het basisniveau van digitalisering zitten op het *basisniveau van digitalisering* te brengen. Dat doet MDZ door een drietal belemmeringen weg te nemen:

1. Belemmeringen in de kennis van digitale oplossingen;
2. Belemmeringen in de beschikbaarheid van aanbieders van ICT-oplossingen;
3. Belemmeringen in de financiering van die oplossingen.

Wanneer zit een ondernemer nog niet op het basisniveau van digitalisering (volgens de kaders van MDZ)? Als een ondernemer nog geen gebruik maakt van een van de items uit de kolom 'basis op orde' van de Routekaart, kan de ondernemer een subsidieaanvraag indienen.

De redenatie achter de aanpak is dat door te digitaliseren de productiviteit van in de kern gezonde bedrijven over de volle breedte stijgt, zodat zij ook in de toekomst kunnen blijven bijdragen aan economische groei en het oplossen van maatschappelijk vraagstukken.

### 1.3.2 Doelgroep

De doelgroep van de pilot Mijn Digitale Zaak bestaat uit mkb-bedrijven die actief zijn in de detailhandel<sup>1</sup>, met 2 tot 50 werknemers, en met een maximale omzet van 10 miljoen euro. Specifiek voor de subsidieregeling geldt dat de focus ligt op het kleine mkb dat (nog) niet op het basisniveau van digitalisering zit.

#### **Totale populatie**

Op basis van cijfers van het CBS lijken er in ieder geval bijna 51.000 bedrijven te zijn met 2-50 medewerkers in SBI-47.

Tabel 1. Aantal bedrijven met 2-50 werkzame personen in SBI-47. Bron: CBS, Q1 2023

Bedrijfstak SBI 2008	Aantal bedrijven 2-50 werkzame personen
47 Detailhandel (niet in auto's)	50.935
471 Supermarkten en warenhuizen	2.230
472 Winkels in voedingsmiddelen	7.135
473 Tankstations	415
474 Winkels in consumentenelektronica	1.040
475 Winkels in overige huishoudwaren	5.740
476 Winkels in recreatieartikelen	3.415
477 Winkels in overige artikelen	12.795
478 Markthandel	2.875
479 Detailhandel, geen winkel of markt	15.300

### 1.3.3 Opzet van Mijn Digitale Zaak

De pilot Mijn Digitale Zaak kent drie hoofdonderdelen:

- 1. Website met digitaliseringsscan en -advies:** Op de website van Mijn Digitale Zaak kan men een digitaliseringsscan invullen. Door het invullen van de scan (ontwikkeld door KVK) wordt duidelijk op welk niveau van de Routekaart<sup>2</sup> de ondernemer zich bevindt en wat zijn logische vervolgstap kan zijn. De ondernemer kan zelf aangeven waar zijn prioriteiten liggen. Uit de scan komt vervolgens een persoonlijk digitaliseringsadvies over welke investering op dat moment loont, gebaseerd op de ingevulde vragenlijst. Het persoonlijke advies is vereist om een subsidieaanvraag in te dienen bij RVO. Hiermee wordt geborgd dat de aanvrager zicht heeft op waar digitalisering in zijn bedrijf loont.
- 2. Platform met ICT-aanbieders:** Om het voor de ondernemer gemakkelijker te maken een geschikte ICT-aanbieder te vinden bij de producten en diensten die op de Routekaart staan, kan de ondernemer via de website van MKB-Nederland een lijst

<sup>1</sup> Er wordt geen afbakening van de detailhandel op basis van SBI-code gehanteerd. Deelnemers aan de scan worden simpelweg gevraagd of zij actief zijn in de retail of niet.

<sup>2</sup> INretail heeft samen met KVK een sectorspecifieke routekaart opgesteld. Op de Routekaart staan digitale technologieën die tot verhoging van de productiviteit leiden. Deze technologieën zijn onderverdeeld in drie niveaus: 1) basis op orde; 2) klaar voor digitale groei; 3) digitaal koploper. De routekaart is opgenomen in Bijlage 2.



met ICT-aanbieders raadplegen. Deze leveranciers zijn gekoppeld aan de onderwerpen die op de Routekaart staan.

- 3. Subsidieregeling:** De ondernemer kan bij RVO een subsidieaanvraag doen. De subsidie is bedoeld om technologieën uit het niveau 'basis op orde' van de Routekaart aan te schaffen en te implementeren zodat de onderneming naar dit niveau kan groeien. De subsidie bedraagt 50% van de subsidiabele kosten met een maximum van € 2.500 per aanvrager. De aanvrager kan meerdere offertes indienen tot het maximum van € 2.500 is bereikt.

In de figuur hieronder wordt de opzet van Mijn Digitale Zaak grafisch weergegeven:



Figuur 1 Opzet Mijn Digitale Zaak

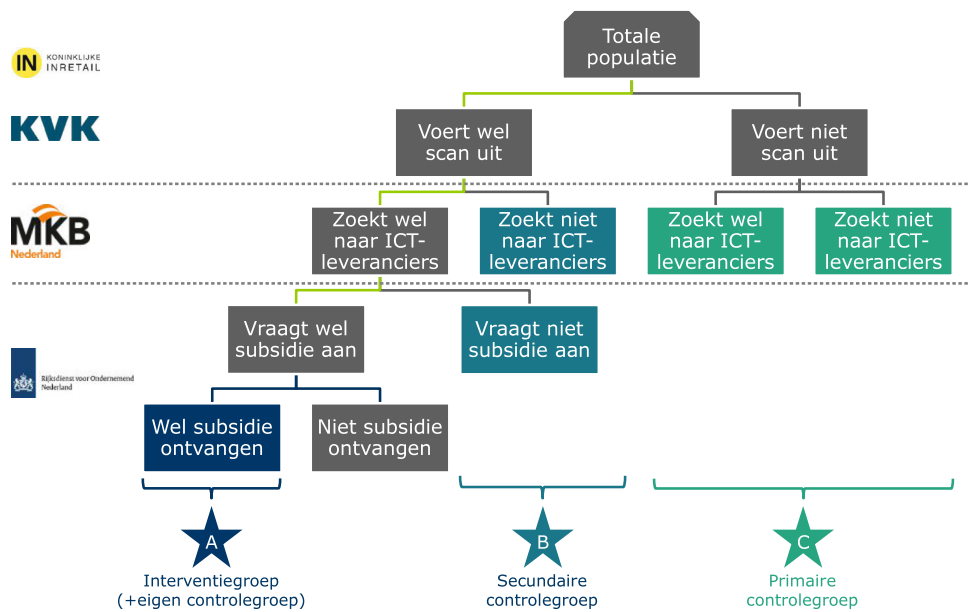
## 1.4 Onderzoeksaanpak

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn verschillende onderzoeksmethoden ingezet:

- **Deskstudie:** o.a. het bestuderen van relevante documentatie van de regeling, achtergrondstudies, en webstatistieken van betrokken websites van MDZ.
- **Enquêtes:** het inzetten van drie enquêtes:
  - Online enquête via RVO. Dit betreft de 'interventiegroep': de groep die de digitaliseringsscan heeft ingevuld en een subsidieaanvraag heeft gedaan. We hebben een respons van 352 ondernemers. Als we op basis van deze enquête in het rapport uitspraken doen, zullen we gemakshalve spreken van "x% van de subsidievragers" omdat we de aanname maken dat deze respons gebruikt kan worden om uitspraken te doen over alle aanvragers. Indien bij het bespreken van de enquêteresultaten niet expliciet wordt aangegeven om welke groep het precies gaat, doelen we op de ondernemers die subsidie hebben aangevraagd.
  - Online enquête via KVK. Dit betreft de (secundaire) 'controlegroep': de groep die wél de digitaliseringsscan heeft ingevuld, maar geen subsidieaanvraag gedaan heeft. Hier hebben we een respons van 16 ondernemers. Als we op basis van deze enquête in het rapport uitspraken doen geven we dat expliciet aan, en spreken we over "ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld". Gezien de lage respons dienen deze uitspraken niet beschouwd te worden als 'harde' uitspraken, maar dienen ze slechts ter indicatie.
  - Telefonische enquête via onderzoeksorganisatie Conclusur. Dit betreft de (primaire) controlegroep: de groep die op geen enkele wijze heeft deelgenomen aan Mijn Digitale Zaak en hier mogelijk niet eens mee bekend is.

- **Webscraping:** het inzetten van webscraping en data van Innovatiespotter voor het verkrijgen van informatie over de inzet van bepaalde digitale toepassingen voor alle retailbedrijven (en hun KVK-nummer).
- **Interviews:** het inzetten van verkennende en verdiepende interviews onder betrokkenen en experts om kwalitatief zicht te krijgen op de regeling, bijbehorende processen en de werking.
- **Validatiesessie:** het gezamenlijk valideren van de uitkomsten met betrokkenen om de onderzoeksresultaten verder aan te vullen en aan te scherpen.

Hieronder worden de interventiegroep en controlegroepen schematisch weergegeven:



Figuur 2 Interventiegroep en controlegroepen binnen de evaluatie

## 1.5 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2: hier wordt het gebruik en het bereik van MDZ beschreven.
- Hoofdstuk 3: hier wordt de doeltreffendheid van MDZ beschreven.
- Hoofdstuk 4: hier wordt de doelmatigheid van MDZ beschreven.
- Hoofdstuk 5: hier wordt gereflecteerd op het doel en de legitimering van MDZ en worden enkele scenario's geschetst voor (eventuele) opschaling van MDZ.
- Hoofdstuk 6: hier worden conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

## 2 Gebruik en bereik

### Samenvatting gebruik en bereik

#### Gebruik van Mijn Digitale Zaak (2.1)

##### Gebruikscijfers

De website van MDZ heeft 25.300 bezoeken gehad vanuit 17.000 unieke bezoekers. De Digitaliseringscan is 6.475 keer gestart, waarvan er 3.641 scans zijn afgerond. Het platform voor ICT-aanbieders heeft 9.300 unieke bezoekers gehad. De subsidie is 1.178 keer aangevraagd. Hiervan zijn 1.027 (87%) aanvragen gehonoreerd voor een gezamenlijk bedrag van 1,7 miljoen euro. Van de dertien onderdelen op de routekaart is de categorie 'Website' erg populair onder de aanvragers; meer dan de helft van de opgevoerde kosten heeft betrekking op dit onderwerp.

##### Starten met MDZ

Ruim 75% van de subsidieaanvragers geeft aan via het eigen netwerk in aanraking te zijn gekomen met MDZ (via andere ondernemers, collega's of adviseurs), ruim 15% via de uitvoerders of via een brancheorganisatie (naast INretail), en 15% via een andere route. Deze uitkomsten benadrukken het belang van het 'eigen netwerk' van ondernemers voor de ondernemers zelf én voor het bereiken van ondernemers vanuit beleidsperspectief. Ondernemers hadden verschillende motieven om met MDZ aan de slag te gaan. De voornaamste reden is dat men graag gebruik wilde maken van de subsidie (55%). Op nummer twee staat het willen krijgen van meer inzicht in de kansen van digitalisering (30%). Verder lijkt er nauwelijks gehandeld te zijn vanuit een behoefte om meer zicht te krijgen op ICT-leveranciers die de ondernemer kunnen helpen.

##### Ervaringen met MDZ

Van de subsidieaanvragers vindt circa 80% de **website** duidelijk en overzichtelijk. Ook de **digitaliseringsscan** wordt door circa 80% duidelijk gevonden, en circa 75% geeft aan dat het invullen eenvoudig is en geeft aan tevreden te zijn met de tijd die het kost om de scan in te vullen. Circa 60% geeft aan dat de onderwerpen die aan bod komen in de scan nuttig zijn voor het bedrijf. Het **digitaliseringsadvies** wordt door circa 70% van de ondernemers duidelijk gevonden. De **benchmark** met andere bedrijven wordt door circa 40% nuttig gevonden. Voor circa 40% zijn de '**Aan de slag'-pagina's** nuttig geweest bij het zetten van concrete stappen. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de 'Aan de slag'-pagina's gedurende de eerste ronde alleen gereed waren voor de categorie 'de digitale basis op orde' van de routekaart. Later zijn deze pagina's ook voor de tweede en derde categorie van de routekaart toegevoegd.

Verder zijn subsidieaanvragers over het algemeen positief over de **routekaart**; 75% geeft aan dat de routekaart waardevol inzicht geeft in de onderwerpen waar het bedrijf mee aan de slag kan gaan.

Slechts 15% geeft aan dat het **platform voor ICT-leveranciers** geholpen heeft met het vinden van nieuwe ICT-partijen die relevante kennis of toepassingen kunnen leveren. Het blijkt ook dat vrijwel niemand (3%) via het platform tot een ICT-aanbieder is gekomen waarmee een offerte opgesteld is voor de subsidieaanvraag. Het gros van de subsidieaanvragers (88%) is in contact gekomen met een ICT-aanbieder via het persoonlijke netwerk, en bij een deel van de aanvragers (10%) heeft de ICT-leverancier de ondernemer actief benaderd (bijv. via een nieuwsbrief).



Ondernemers blijken in het algemeen positief te zijn over de **subsidieregeling**. Door circa 75-80% van de ondernemers wordt positief gekeken naar de benodigde tijd voor het aanvraagproces, het beoordelingsproces, en de duidelijkheid van de subsidievoorwaarden. Circa 83% geeft aan het redelijk te vinden dat je als ondernemer de helft zelf moet bekostigen. Een iets kleiner aandeel, circa 70%, geeft aan dat de subsidieaanvraag makkelijk in te dienen is. De subsidieaanvragers hebben niet allemaal eenzelfde (lineair) proces doorlopen. Van de respondenten in de enquête geeft circa 75% aan eerst de digitaliseringsscan ingevuld te hebben en vervolgens met de subsidieaanvraag aan de slag te zijn gegaan. Een kwart geeft juist aan eerst met de subsidieaanvraag aan de slag te zijn gegaan en daarna de digitaliseringsscan als vereiste ingevuld te hebben.

Circa 75% geeft aan positief te zijn over de **ICT-aanbieder**, zowel in termen van meedenken over digitale toepassingen die nuttig kunnen zijn voor het bedrijf als in termen van de implementatie van deze digitale toepassingen.

In **algemene zin** is ruim 70% tevreden over de tijd die het gehele subsidieaanvraagtraject heeft gekost en over de overzichtelijkheid van het gehele traject. Ten aanzien van het contact met contactpersonen van Mijn Digitale Zaak (RVO, KVK en MKB-Nederland) blijkt allereerst dat de helft hier geen mening over heeft en/of dat het niet van toepassing is, hoogstwaarschijnlijk omdat ze geen contact hebben gehad met contactpersonen van MDZ. Binnen de groep subsidieaanvragers die hier wel een mening over heeft, is bijna de helft hier positief over, is circa 40% neutraal, en is 10% hier niet positief over. Voor het invullen van de enquête wist slechts 25% welke **initiatiefnemers** er achter Mijn Digitale Zaak schuilgaan. Tegelijkertijd geeft 60-70% aan dat de betrokkenheid van de brancheorganisatie van toegevoegde waarde is, dat de samenwerking de kwaliteit van het initiatief ten goede komt, en dat het feit dat niemand een commercieel belang heeft de betrouwbaarheid ten goede komt. In individuele interviews met ondernemers wisten zij top of mind één of twee partijen te noemen die achter Mijn Digitale Zaak schuilgaan, waaronder EZK, KVK, MKB-NL, RVO en soms ook 'de overheid'. Deze partijen beschouwen zij ook als betrouwbaar en legitiem. Het feit dat het gaat om overheidspartijen achten zij wel van belang voor de betrouwbaarheid en kwaliteit van het initiatief. We kunnen hieruit concluderen dat [1] veel ondernemers het waarschijnlijk niet zoveel uitmaakt welke overheidspartijen achter een initiatief zitten, maar dat [2] zij wel de meerwaarde zien van een dergelijke samenwerking voor de kwaliteit van een dergelijk initiatief.

### Gebruikers van MDZ (2.2)

De gebruikers (subsidieaanvragers) van MDZ komen uit diverse **sectoren**: 26% komt uit de retail non-food (SBI-47), gevolgd door dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatietechnologie (SBI-62), organisatieadviesbureaus (SBI-70221), restaurants (SBI-56101), bedrijfsopleiding en -training (SBI-85592). In termen van **bedrijfsomvang** is 46% tussen de 2-5 fte groot en is 33% tussen de 6-20 fte groot. In termen van **bedrijfsleeftijd** is 36% niet ouder dan 10 jaar, is 28% tussen de 11-20 jaar, 26% tussen de 21-50 jaar en 10% zelfs ouder dan 50 jaar. Qua **digitale maturiteit** ziet het grootste deel (47%) zich als gemiddeld, ziet 29% zich als voorloper, 10% zich als koploper, 12% als onder gemiddeld en 1% als achterblijver. De overgrote meerderheid (84%) is afgelopen drie jaar meer gaan investeren in digitalisering.

De grootste drie ervaren drempels bij (verdere) digitalisering zijn een lage prioriteit voor digitalisering en de veelal hiermee verband houdende (gepercipieerde) 'ontoereikende' business case, beperkte kennis en kunde en beperkt bewustzijn van de mogelijkheden. MDZ grijpt op twee van deze drie aan.

### Niet-gebruikers van MDZ (2.3)

Van de niet-gebruikers is 92% niet bekend met MDZ. 63% van de niet-gebruikers is ook niet geïnteresseerd in MDZ, 18% wel, en 19% weet het niet. Redenen voor geen/weinig

interesse zijn dat men al met digitalisering bezig is, dat men al genoeg weet over digitalisering, en dat men te weinig capaciteit/tijd heeft. Ook wordt genoemd dat men te weinig weet over MDZ om dit goed in te kunnen schatten. Redenen om eventueel wel met MDZ aan de slag te gaan zouden zijn: meer weten over de kansen van digitalisering, efficiënter werken, kennis vergroten, financiële ondersteuning en in contact komen met specialisten. In termen van digitale maturiteit lijkt de groep niet-gebruikers net wat minder ver gevorderd te zijn dan de gebruikers. De groep niet-gebruikers kent met name een stuk meer achterblijvers.

#### **MDZ op het web (2.4)**

Op het moment van analyseren werd MDZ op 126 websites benoemd. Van deze websites kan 60% als 'informatievoorziening' beschouwd worden, terwijl bij 27% een ICT-dienst werd aangeboden en bij 13% een dienst ten aanzien van ondersteuning van het aanvraagproces. Overheden en netwerkorganisaties vervullen primair een informatievoorzienende rol, ICT-aanbieders bieden vaak hun diensten aan in relatie tot MDZ, en niet-ICT-bedrijven hebben zowel een dienst-aanbiedende als informerende rol. Het feit dat ICT-leveranciers ook baat hebben bij het gebruik van de subsidie geeft een incentive aan de markt om MDZ bekend te krijgen bij de achterban. Geografisch gezien lijken er flinke verschillen te zijn in de mate van communicatie over MDZ. Zo lijkt er veel communicatie te bestaan in de omgeving Groningen, terwijl er in Limburg en Zeeland weinig communicatie lijkt te zijn.

#### **Bereik van MDZ (2.5)**

Het bereik van de regeling kan geanalyseerd worden aan de hand van twee dimensies: wie wil je bereiken en wie bereik je ook daadwerkelijk.

**De groep bedrijven die we met MDZ willen bereiken.** Van de oorspronkelijk beoogde doelgroep (SBI-47), de groep die je wil bereiken, wordt ~0,6% bereikt (300 van de 51.000 potentiële bedrijven). De regeling richt zich daarbij in theorie op een subset van deze 51.000 bedrijven, namelijk de bedrijven hierbinnen die de digitale basis (nog) niet op orde hebben. De huidige operationalisering van het begrip 'de digitale basis niet op orde' is echter zo breed dat (vrijwel) ieder bedrijf op een manier nog wel kan werken aan de basis zoals deze in de routekaart beschreven staat. Ten eerste bevat de routekaart 52 items waarvan er slechts één niet op orde hoeft te zijn om subsidie te kunnen aanvragen. Ten tweede zijn er een aantal items waarin je vrijwel altijd (nog) meer kunt investeren; denk bijvoorbeeld aan vergaande Search Engine Optimization, cybersecuritytrainingen, HR-tools, CRM-systemen of het verbeteren van een responsieve website. De huidige operationalisering, hoewel wel potentieel richtinggevend voor deelnemers, biedt naar ons oordeel de facto geen basis om de primaire doelgroep verder in te dammen.

De bereikte groep retailers is wat vaker gemiddeld of bovengemiddeld dan de retailers in generieke zin, en er zijn amper achterblijvers die gebruikmaken van MDZ. Deze resultaten lijken aan te sluiten bij de oorspronkelijke doelstellingen om het peloton te helpen dat nog wel (aanvullende) stappen op het gebied van digitalisering moet zetten. De groep retailbedrijven blijkt met name bereikt te zijn via persoonlijke netwerken en ICT-aanbieders. Relatief weinig ondernemers worden direct bereikt via de uitvoerders. Dit impliceert dat MDZ een aantal 'entry points' binnen het ecosysteem heeft, die vervolgens MDZ breder verspreiden binnen hun eigen netwerk. Dit benadrukt ook het belang van voldoende en juiste entry points om een brede groep ondernemers te bereiken. Gezien de grote groep retailbedrijven die nog niet bereikt zijn en de bevinding dat veel via persoonlijke netwerken loopt, is het reëel om te concluderen dat meer naamsbekendheid en het (nog) actiever onder de aandacht brengen via verschillende kanalen (dicht bij de ondernemers) het bereik, indien gewenst, verder omhoog kunnen brengen.

**De groep bedrijven die we niet met MDZ willen bereiken.** Op het moment van ontwikkeling van de pilot bleek het niet mogelijk om wettelijk af te dwingen dat aanvragers

van de subsidie binnen een bepaalde sector (SBI) moesten vallen. Dit heeft erin geresulteerd dat de regeling open was voor alle sectoren, hoewel de communicatie-inspanningen primair gericht waren op de retail. Dit open karakter heeft er, in combinatie met andere factoren, toe geleid dat driekwart van de subsidieaanvragen van niet-retail-bedrijven zijn gekomen. Een belangrijke observatie in deze evaluatie is dat de routekaart waardevol en valide is zolang deze ingezet wordt voor de sector en bedrijfsactiviteiten waarvoor deze ontworpen is. Op het moment dat de routekaart geprojecteerd wordt op andere bedrijven, is de driedeling tussen 'Digitale basis op orde', 'Digitaal klaar voor groei' en 'Digitaal koploper' niet (accuraat) meer te handhaven. Volgens ons is de reden hiervoor dat een digitale technologie nooit losstaat van de context (inclusief toepassing en doel) waarin deze gebruikt wordt. In de huidige opzet komt de subsidie deels terecht bij [1] andere sectoren en [2] bij bedrijven die de digitale basis al op orde hebben. Voor de toekomst van een dergelijke sectorspecifieke aanpak lijkt het verstandig om de routekaart (en subsidiabele kosten) strakker te koppelen aan de bedrijfsactiviteiten, bijvoorbeeld door op SBI of bedrijfsactiviteiten te toetsen. Daarnaast zijn binnen de routekaart sommige onderdelen vrij breed te interpreteren. Niet alle onderdelen dragen bijvoorbeeld (substantieel) bij aan productievare manieren van werken binnen de retail middels digitalisering. Zo komen bijvoorbeeld ook kostenposten als "teksten schrijven voor de website" of "nieuwe foto's voor op de website" voor, wat bij ons de vraag oproept of de scoping momenteel niet té breed is. Het gaat niet altijd om nieuwe manieren van werken (innovatie), maar soms ook om het sec updaten van bestaande werkwijzen. Bij dit laatste is overheidsinterventie naar ons oordeel niet gelegitimeerd (zie ook H5).

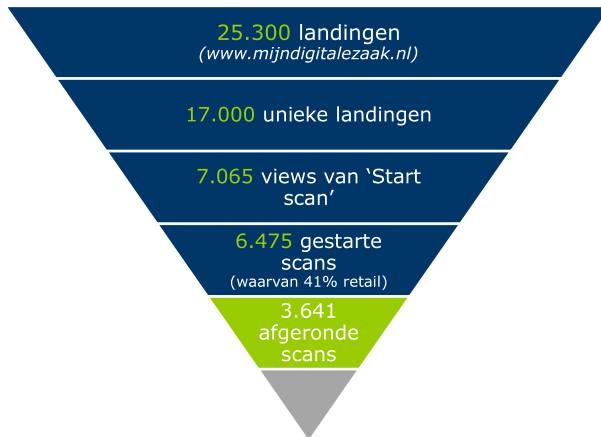
Na deze pilot is MDZ bekender geworden in de markt. Zo weten steeds meer ICT-aanbieders via/met hun klanten aansluiting te vinden bij de regeling. Ook leren ze steeds meer over waar subsidie voor aangevraagd kan worden. Aangezien de subsidieregeling momenteel zo breed is in termen van scope, verwachten wij ook dat ICT-leveranciers en ondernemers in brede zin slim zullen omgaan met de regeling. Dat betekent ook dat meer ondernemers buiten de beoogde (primaire) doelgroep beslag zullen leggen op de regeling. Deze verwachting lijkt zich momenteel ook te manifesteren in de tweede aanvraagronde; op de eerste dag is de subsidieregeling al (ruim) overtekend. Aanscherping van de focus van de regeling is dus gewenst om MDZ beheersbaar, gericht, doeltreffend en doelmatig te houden.

## 2.1 Gebruik van Mijn Digitale Zaak

Zoals in hoofdstuk 1 is beschreven bestaat het initiatief Mijn Digitale Zaak in feite uit drie hoofdonderdelen: [1] de website met digitaliseringsscan en advies, [2] het platform met ICT-aanbieders en [3] de subsidieregeling. In deze sectie zullen we eerst per onderdeel het gebruik hiervan en de ervaringen hiermee beschrijven en beschrijven we vervolgens de algemene ervaringen met MDZ. Wanneer we spreken over 'x%' van de subsidieaanvragers/ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld' heeft dit betrekking op de respondenten die onze vragenlijsten hebben ingevuld en dus niet op de totale populatie subsidieaanvragers/ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld.

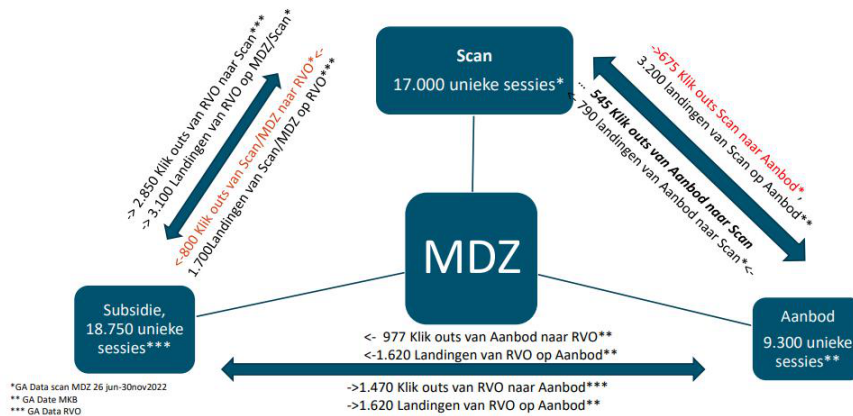
### 2.1.1 De website met digitaliseringsscan en -advies

De website is 25.300 keer bezocht en er zijn 3.641 digitaliseringsscans ingevuld, waarvan ruim 2.400 scans niet vertaald zijn naar een subsidieaanvraag. Hieronder is de 'funnel' op de website weergegeven<sup>3</sup>:



Figuur 3 Gebruik van de website en de digitaliseringsscan. Bron: RVO en KVK. Gegevens betreffen de periode van 26 juni tot en met 30 november 2022.

Uit de analyse van de webstatistieken voor de drie websites van RVO (subsidie), KVK (scan) en MKB-Nederland (platform ICT-aanbieders) is op te maken hoe de online (digitale) verkeersstromen hebben plaatsgevonden, zie onderstaande figuur. Uit de analyse is op te maken dat er met name veel verkeer is geweest van de website van RVO naar de scan en van de scan naar het platform met ICT-aanbieders.



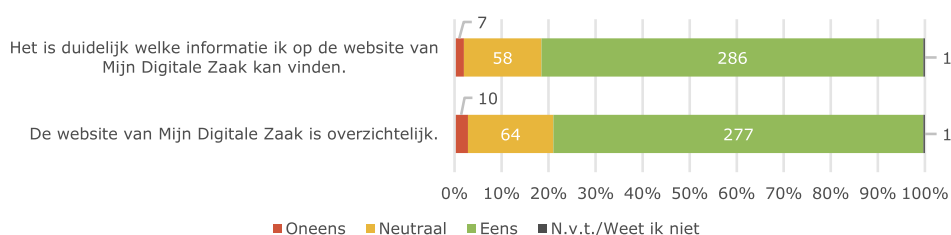
Figuur 4 Online verkeer tussen de drie websites van RVO, KVK, en MKB-Nederland. Bron: RVO en KVK. Gegevens betreffen de periode van 26 juni tot en met 30 november 2022.

<sup>3</sup> Op basis van documentatie aangeleverd door RVO en KVK op 12 april 2023. Het document is gecreëerd op 5 maart 2023. De gegevens hebben betrekking op de periode 26 juni tot en met 30 november 2022.



### Ervaringen met de website

De ervaringen met de website blijken over het algemeen positief. Van de uiteindelijke subsidieaanvragers geeft circa 80% aan dat de website overzichtelijk is en dat duidelijk is welke informatie te vinden is op de website, zie Figuur 5. Voor de ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld is dit 65%. Ook de ondernemers die wij gesproken hebben vinden de website duidelijk en overzichtelijk en waarderen het filmpje op de landingspagina. Wel geven sommige ondernemers aan dat het fijner zou zijn als er één website zou zijn waarop zowel de digitaliseringsscan, het platform met ICT-aanbieders en de subsidieregeling te vinden was. Ook vond één ondernemer niet duidelijk was dat hiermee gerefereerd wordt naar de ICT-aanbieders op het platform. Een derde verbeterpunt dat werd genoemd is dat de call-to-action om over te gaan tot het aanvragen van de subsidie duidelijker naar voren mag komen op de website.



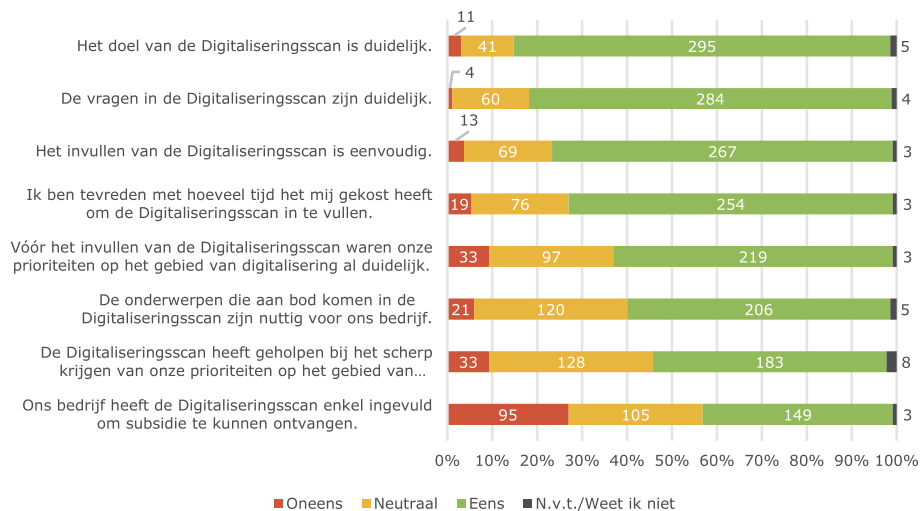
Figuur 5 Ervaringen met de website van Mijn Digitale Zaak. Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

### Ervaringen met de digitaliseringsscan

De ervaringen met de digitaliseringsscan zijn overwegend positief, en tegelijkertijd ook wisselend op een aantal aspecten. Positief is dat meer dan 80% van de subsidieaanvragers de scan en vragen duidelijk vindt, en dat circa 75% aangeeft dat het invullen van de scan eenvoudig is en tevreden is met de tijd die het kost om de scan in te vullen. Voor de ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld liggen deze percentages zelfs nog iets hoger.

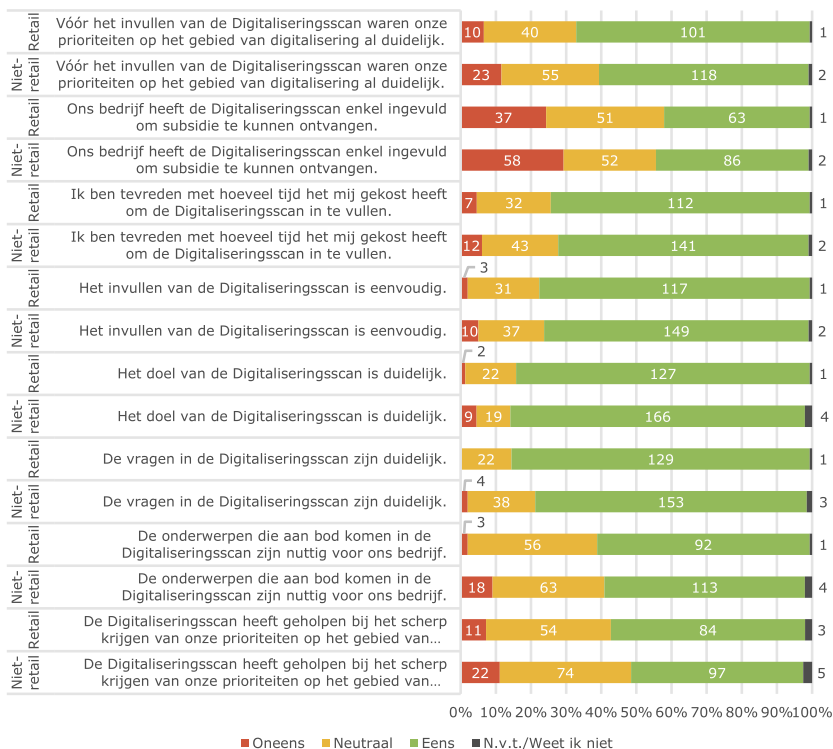
De ondernemers die subsidie hebben aangevraagd hebben wisselende ervaringen met betrekking tot de inhoud en meerwaarde van de scan. Zo geeft (slechts) circa 60% aan dat de onderwerpen die aan bod komen nuttig zijn voor het bedrijf. Verder geeft circa 65% aan dat de prioriteiten op het gebied van digitalisering al duidelijk waren vóór het invullen van de scan, en heeft de scan 50% van de subsidieaanvragers geholpen met het scherp krijgen van de prioriteiten op het gebied van digitalisering. Daarbij geeft 45% van de subsidieaanvragers aan de scan enkel ingevuld te hebben om subsidie te kunnen ontvangen.

De ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld zijn positiever over de inhoud en meerwaarde van de scan. Zo geeft bijna 90% aan dat de onderwerpen uit de scan nuttig zijn, geeft 65% aan dat de scan geholpen heeft met het scherp krijgen van de prioriteiten op het gebied van digitalisering, en geeft slechts een derde aan dat de prioriteiten op het gebied van digitalisering al duidelijk waren vóór het invullen van de scan.



Figuur 6 Ervaringen met de digitaliseringscan. Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

Als we de bedrijven die binnen de oorspronkelijke doelgroep 'retail, non-food (SBI-47)' vergelijken met bedrijven hierbuiten, zien we vrijwel geen verschillen. Logischerwijs lijkt de scan soms net wat minder relevant/onduidelijk te zijn voor niet-retail ondernemers, maar ook op dit vlak zijn de verschillen in uitkomsten klein (en in ieder geval niet significant).



Figuur 7 Ervaringen met de digitaliseringscan, uitgesplitst naar retail en niet-retail. Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)





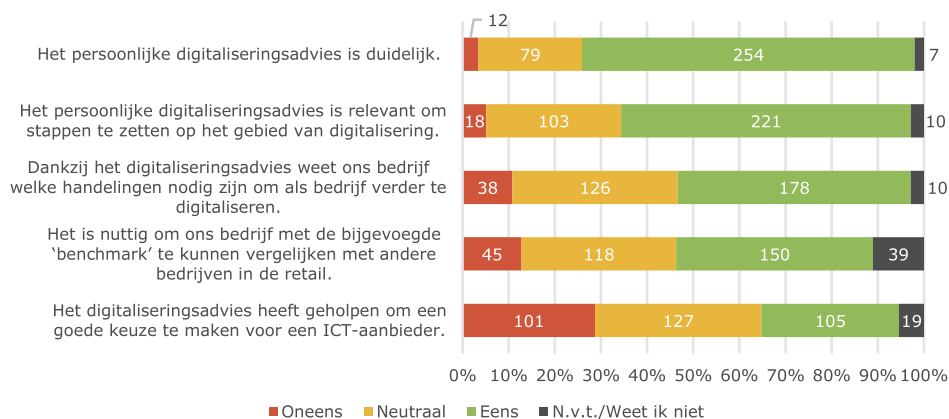
De ondernemers die wij in interviews gesproken hebben zijn eveneens overwegend positief over de digitaliseringsscan. Volgens de ondernemers draagt de scan niet zozeer bij aan het inzichtelijk maken van prioriteiten/behoefte op het gebied van digitalisering (die zijn immers vaak al bekend), maar zorgt de scan wel voor een stukje bewustwording over (de kansen van) verschillende digitale toepassingen. In dit licht gaven enkele ondernemers aan de scan te gebruiken als een soort checklist waarmee bepaald kan worden wat er nog beter kan. Als neveneffect zorgt de scan er volgens sommige ondernemers voor dat je wordt gedwongen om kritisch na te denken over je eigen doelstellingen op het gebied van digitalisering. Tot slot gaven enkele ondernemers aan dat de vragen in de scan te veel zijn toegespitst op retail (en specifiek op marketing i.p.v. bijv. efficiëntere processen) of minder relevant zijn omdat ondernemers al wat verder zijn met digitaliseren. Dit hangt logischerwijs samen met de doelgroep waar je je op wil focussen.

### Ervaringen met het digitaliseringsadvies

Na het invullen van de digitaliseringsscan ontvangt de invuller een digitaliseringsadvies. In dit advies wordt aangegeven waar de ondernemer mee aan de slag kan gaan en welke eerste stappen ondernomen kunnen worden.

De subsidieaanvragers zijn overwegend positief over de relevantie en de duidelijkheid van het persoonlijke advies. Circa de helft van de ondernemers geeft aan dankzij het advies te weten welke handelingen nodig zijn om als bedrijf verder te digitaliseren (dit geldt ook voor de ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld). Dit betekent dat de andere helft deze (mogelijke) meerwaarde niet expliciet onderschrijft. De voornaamste reden hiervoor is dat deze ondernemers vóór het invullen van de scan al wisten waarvoor zij subsidie wilden aanvragen.

In het advies zit ook een benchmark, waarin een ondernemer zich kan vergelijken met de rest van de sector. De benchmark met andere bedrijven wordt door circa 40% van de subsidieaanvragers als nuttig ervaren, en slechts circa 30% geeft aan dat het advies heeft geholpen om een goede keuze voor een ICT-aanbieder te kunnen maken.



Figuur 8 Ervaringen met het digitaliseringsadvies. Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

In het advies wordt ook verwezen naar zogenaamde 'Aan de slag'-pagina's op de website van MDZ: op deze pagina's krijgen ondernemers concrete stappen aangereikt om met het desbetreffende digitaliseringsthema aan de slag te gaan. De specifieke 'Aan de slag'-pagina's worden door een beperkte groep als waardevol gezien; circa 40% geeft aan dat deze pagina's



geholpen hebben bij het zetten van concrete stappen (bij de ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld ligt dit op 35%).<sup>4</sup>

Ondernemers die een subsidieaanvraag hebben gedaan zijn wel erg te spreken over de routekaart; 75% geeft aan dat de routekaart waardevol inzicht geeft in de onderwerpen waar het bedrijf mee aan de slag kan gaan. Van de ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld is ruim de helft tevreden over de routekaart. In de antwoorden op de vragenlijst komt ook naar voren dat het in de praktijk ondoenlijk is om een instrument te ontwikkelen waar *iedereen* positief over is. Zo zijn er respondenten die de routekaart te uitgebreid of uitgewerkt vinden, terwijl er ook respondenten zijn die de routekaart niet specifiek genoeg vinden voor de context van de individuele ondernemer. Ook begrepen ondernemers niet altijd wat er met verschillende begrippen werd bedoeld.

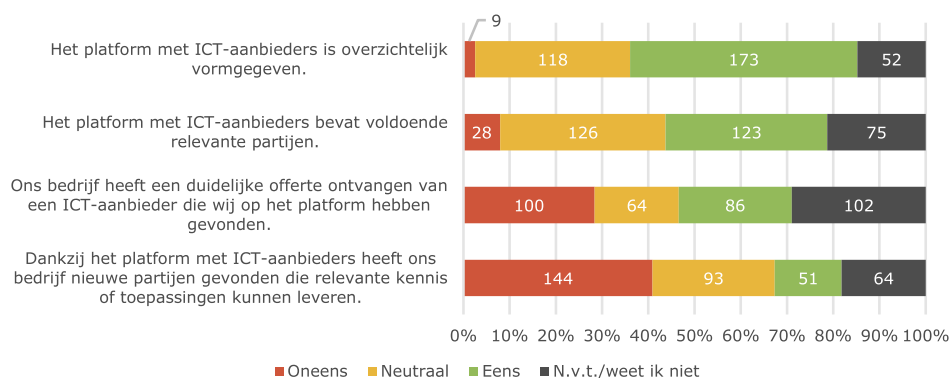
### 2.1.2 Het platform met ICT-aanbieders

Het tweede hoofdonderdeel van Mijn Digitale Zaak betreft het platform met ICT-aanbieders. Op deze website kan men ICT-aanbieders zoeken op basis van onderwerpen die in de digitaliseringsscan en het -advies aan bod komen.

#### Ervaringen met het platform voor ICT-aanbieders

In dit onderzoek zijn subsidieaanvragers ook gevraagd naar hun ervaringen met het platform voor ICT-aanbieders. De ervaringen met dit platform zijn over de linie minder positief dan de ervaringen met de digitaliseringsscan.

Met betrekking tot de vormgeving van het platform geeft de helft van de ondernemers aan dat het overzichtelijk is. Een derde van de ondernemers vindt dat het platform voldoende relevante partijen bevat. Slechts 15% van de subsidieaanvragers geeft aan dat het platform geholpen heeft met het vinden van nieuwe ICT-partijen die relevante kennis of toepassingen kunnen leveren.



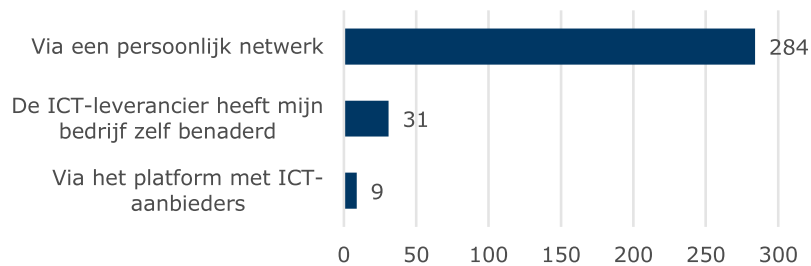
Figuur 9 Ervaringen met het digitaliseringsadvies. Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

Het blijkt ook dat vrijwel niemand (3%) via het platform tot een ICT-aanbieder is gekomen waarmee een offerte opgesteld is voor de subsidieaanvraag. Het gros van de subsidieaanvragers (88%) is in contact gekomen met een ICT-aanbieder via het persoonlijke netwerk,

<sup>4</sup> De 'Aan de slag'-pagina's waren gedurende de eerste ronde alleen gereed voor de categorie 'de digitale basis op orde' van de routekaart. De 'Aan de slag'-pagina's voor de tweede en derde categorie van de routekaart zijn pas later aangevuld.



en bij een deel van de aanvragers (10%) heeft de ICT-leverancier de ondernemer actief benaderd (bijv. via een nieuwsbrief). Daarbij blijkt uit de open antwoorden in de enquête ook dat sommige ondernemers zelf een grondige zoektocht hebben ondernomen op het internet.



Figuur 10 Routes via welke ondernemers in contact gekomen zijn met hun ICT-leverancier. Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

Ook uit de interviews komt naar voren dat men sceptisch is over de meerwaarde van het platform voor ICT-aanbieders. Direct betrokkenen geven in gesprekken aan dat zij verwachten dat veel ondernemers ofwel via hun eigen (bestaande) netwerk opereren en/of dat ICT-leveranciers zelf ondernemers benaderen.

Uit gesprekken met ondernemers blijkt dat ongeveer de helft het platform met ICT-aanbieders niet heeft gebruikt. Voor ondernemers die het platform wel hebben gebruikt had het platform beperkte meerwaarde omdat zij 1) geen ICT-aanbieder konden vinden die aan hun voorwaarde voldeed of 2) een partij uitzochten waar zij al bekend mee waren.

Uit de gesprekken met de ICT-leveranciers zelf komt daarbij naar voren dat zij (en veel concollega's) vaak binnen het bestaande netwerk met bestaande klantencontact opnemen, en in beperkte mate 'koude acquisitie' plegen richting potentieel nieuwe klanten met de subsidieregeling in de hand, bijvoorbeeld middels pop-ups op hun website.

Op basis van de ervaringen van de subsidieaanvragers en de geïnterviewde betrokkenen concluderen wij derhalve dat de meerwaarde van het platform marginaal is.

### 2.1.3 De subsidieregeling

Op basis van een ingevulde digitaliseringsscan en -advies konden ondernemers een subsidieaanvraag bij RVO indienen. Er zijn uiteindelijk **1178** aanvragen ingediend, waarvan 303 (26%) aanvragen uit de retail non-food (SBI-47) afkomstig zijn (zie Tabel 2). Sectoren buiten SBI-47 met een substantieel aantal aanvragen zijn onder andere dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatietechnologie (SBI-62), organisatieadviesbureaus (SBI-70221), restaurants (SBI-56101), bedrijfsopleiding en -training (SBI-85592).

Het toegekende subsidiebedrag is 1,7 miljoen euro, waarvan bijna een half miljoen aan ondernemers uit de retailsector is toegekend.



Tabel 2 Algemene informatie subsidieaanvragen MDZ. Bron: RVO

	Aantal dossiers	Bedrag aangevraagd	Bedrag toegekend
Niet-retail	875	€ 2.048.695	€ 1.223.546
Retail	303	€ 692.528	€ 475.763
<b>Totaal</b>	<b>1178</b>	<b>€ 2.741.223</b>	<b>€ 1.699.309</b>

Op het moment van schrijven van dit evaluatierapport hebben wij als onderzoekers beschikking over de status van de 1.178 dossiers, zoals hieronder is weergegeven:

Tabel 3 Aanvragen naar status. Bron: RVO

Status	Retail	Niet-retail	Totaal	Totaal (%)
Toegewezen	170	475	<b>645</b>	54,8%
Vastgesteld	37	56	<b>93</b>	7,9%
Gecreëerd	62	227	<b>289</b>	24,5%
Afgewezen	32	113	<b>145</b>	12,3%
Beëindigd door klant	1	3	<b>4</b>	0,3%
Ingetrokken	1	1	<b>2</b>	0,2%
<b>Totaal</b>	<b>303</b>	<b>875</b>	<b>1178</b>	<b>100%</b>

Ondernemers konden subsidie aanvragen voor een onderdeel van de routekaart naar keuze (zie Bijlage 2 voor de routekaart). Deze routekaart bestaat uit dertien digitaliseringsonderwerpen. Onderstaande tabel laat zien hoe de opgevoerde kostenposten binnen de subsidieaanvragen verdeeld zijn over de verschillende onderwerpen.

Tabel 4 Kostenposten in subsidieaanvragen naar digitaliseringsonderwerp. Bron: RVO

Categorie	Niet-retail		Retail		Totaal	
	Aantal	Kosten	Aantal	Kosten	Aantal	Kosten
Categorie 1: Website	1410	€ 3.306.886	362	€ 923.194	1772	€ 4.230.080
Categorie 2: Social media	236	€ 438.954	59	€ 97.494	295	€ 536.448
Categorie 3: Webshop	170	€ 469.990	120	€ 411.815	290	€ 881.805
Categorie 12: Cyberveerbaarheid	163	€ 269.450	11	€ 20.624	174	€ 290.074
Categorie 6: Klantcontact	124	€ 553.608	40	€ 57.585	164	€ 611.193
Categorie 4: Platformen	77	€ 264.003	14	€ 28.467	91	€ 292.470
Categorie 8: Kassasysteem	20	€ 60.407	55	€ 154.971	75	€ 215.378
Categorie 9: Boekhouden	58	€ 247.517	11	€ 59.618	69	€ 307.135
Categorie 10: Inzicht / Monitoren	54	€ 206.272	10	€ 14.748	64	€ 221.020
Categorie 11: Personeel	42	€ 147.962	13	€ 26.856	55	€ 174.818
Categorie 13: Privacy (AVG)	38	€ 25.127	11	€ 9.603	49	€ 34.730
Categorie 7: Levering/retour	21	€ 41.284	8	€ 2.560	29	€ 43.844
Categorie 5: Winkelvloer	14	€ 59.801	13	€ 40.855	27	€ 100.656
<b>Eindtotaal</b>	<b>2427</b>	<b>€ 6.091.261</b>	<b>727</b>	<b>€ 1.848.390</b>	<b>3154</b>	<b>€ 7.939.651</b>
	77%	77%	23%	23%	100%	100%

Het blijkt dat met name de categorie 'Website' erg populair is. Meer dan de helft van de opgevoerde kosten heeft betrekking op dit onderwerp.

Om nog meer grip te krijgen op de digitaliseringsonderwerpen waar ondernemers binnen de regeling mee aan de slag wilden gaan, hebben we op basis van de aanvraagdossiers de kostenposten ook toegekend aan de onderliggende 'subcategorieën' op de routekaart. Hieronder wordt de top 25 hiervan weergegeven. De categorie 'Onbekend' vertegenwoordigt



aanvragen waarbij er onvoldoende informatie beschikbaar was om op basis van de beschrijving de aanvraag toe te kennen aan een subcategorie op de routekaart.

Tabel 5 Top 25 subcategorieën op routekaart. Bron RVO, bewerking Dialogic.

#	Subcategorie	Aantal	Kosten
1	Website-ontwikkeling	343	€ 1.200.888
2	Zoekmachineoptimalisatie (SEO)	529	€ 1.189.100
3	Onbekend	414	€ 686.224
4	Eigen webshop	158	€ 626.065
5	Website aanpassen	275	€ 610.387
6	CRM-systeem	28	€ 354.509
7	Digitaal boekhoudpakket	69	€ 340.627
8	Adverteren op platformen	120	€ 279.130
9	Responsive website	70	€ 243.114
10	Zoekmachine-adverteren (SEA/Adwords)	117	€ 242.865
11	Gebruik van databestanden	55	€ 161.989
12	Professionele fotografie/video	55	€ 128.318
13	Adverteren op social media	70	€ 127.653
14	Klantenkaart	32	€ 123.272
15	Software-updates	22	€ 122.618
16	Actief bedrijfsaccount	95	€ 107.606
17	Hardware	43	€ 106.635
18	HR-tools	22	€ 105.633
19	Beveiliging website en betaalsystemen	44	€ 72.951
20	Google Analytics	84	€ 72.800
21	Cloud kassasysteem	23	€ 72.761
22	Koppeling voorraadbeheersysteem	21	€ 68.957
23	Digital skills	33	€ 67.914
24	Verkoop via platformen	22	€ 65.802
25	e-mailmarketing	43	€ 59.236

Op basis van de analyse van subcategorieën vallen een aantal dingen op. Ten eerste zijn website-ontwikkeling en zoekmachineoptimalisatie (Search Engine Optimization, SEO) veruit de populairste subcategorieën.

Ten tweede hebben we veel aanvragen die betrekking hebben op website-ontwikkeling, terwijl deze categorie niet als zodanig op de routekaart staat. Weliswaar staan een responsieve website, SEO, Google Analytics en Digitale toegankelijkheid wél op de routekaart, maar de vraag is of alle aanvragen wel exact aansluiten bij datgeen binnen de routekaart beschreven staat. Zo wordt er soms bijvoorbeeld gesproken over "opzetten website" of "teksten schrijven voor de website", waarbij het ambigu is of dit aansluit. Teksten kunnen op SEO of (digitale) toegankelijkheid gericht geschreven worden, maar dat hoeft niet per se zo te zijn. En het opzetten van een niet-responsieve website valt strikt genomen niet binnen de routekaart. Afgezien van het feit of we deze zaken al dan niet onderdeel van de regeling willen laten zijn, constateren we dat er her en der een discrepantie lijkt te zijn tussen de routekaart enerzijds en de (toegekende) aanvragen anderzijds.

Ten derde zien we dat er casussen zijn waarbij er sprake is van 'grijs' gebied in termen van of het voorstel past bij 'Digitale basis op orde' of bij 'Digitaal klaar voor groei'. Hoewel dit in de praktijk met deze opzet van de regeling moeilijk te voorkomen is, constateren we wel dat de begrippen 'Digitale basis op orde' en 'Digitaal klaar voor groei' tot op zekere hoogte ambigu zijn en derhalve voor een beoordelaar in bepaalde gevallen moeilijk hard te onderscheiden kan zijn.

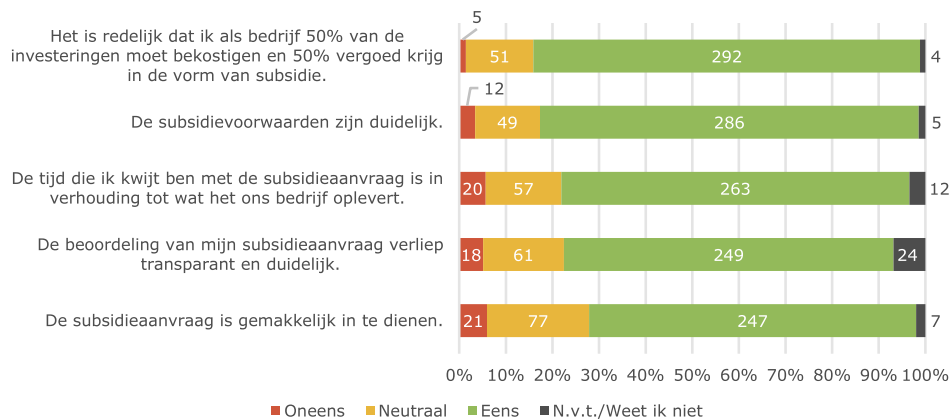
### ***Ervaringen met de subsidieregeling***

De subsidieaanvragers hebben niet allemaal eenzelfde (lineair) proces doorlopen. Van de respondenten in de enquête geeft circa 75% aan eerst de digitaliseringsscan ingevuld te hebben en vervolgens met de subsidieaanvraag aan de slag te zijn gegaan. Een kwart geeft



juist aan eerst met de subsidieaanvraag aan de slag te zijn gegaan en daarna de digitaliseringscan als vereiste ingevuld te hebben.

Ondernemers blijken in het algemeen positief te zijn over de subsidieregeling. Door circa 75-80% van de ondernemers wordt positief gekeken naar de benodigde tijd voor het aanvraagproces, het beoordelingsproces, en de duidelijkheid van de subsidievoorwaarden. Circa 83% geeft aan het redelijk te vinden dat je als ondernemer de helft zelf moet bekostigen. Een iets kleiner aandeel, circa 70%, geeft aan dat de subsidieaanvraag makkelijk in te dienen is.



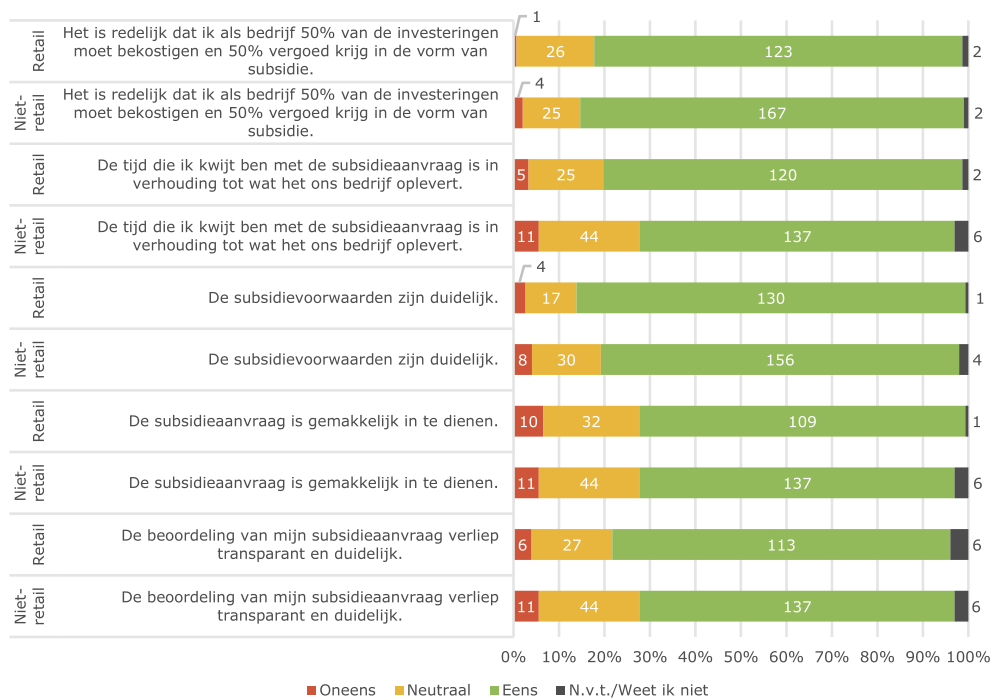
*Figuur 11 Ervaringen met de subsidieregeling. Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)*

In de enquête en gesprekken met ondernemers worden daarnaast nog enkele aanvullingen op detailniveau gegeven. In het begin van de pilot bleken de wettekst en de teksten op de website (van RVO) strijdig met elkaar, wat tot verwarring bij ondernemers leidde. Daarnaast was het voor sommige ondernemers niet duidelijk hoe vaak de subsidie aangevraagd kon worden en dat de subsidie alleen ingezet kon worden om de digitale basis op orde te krijgen.

Ook gaven enkele ondernemers aan dat de website voor de subsidieaanvraag tijdelijk niet toegankelijk was of vastliep vanwege technische problemen. Verder ervoeren sommige ondernemers problemen met het inloggen bij RVO, specifiek het gebruik van e-Herkenning; dit moesten sommige ondernemers in hun eigen context oplossen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de e-Herkenning van de eigen accountant. Verder geeft een aantal respondenten expliciet aan dat de gehele procedure hen veel tijd heeft gekost en beschouwt een deel van de ondernemers de administratieve lasten als hoog in verhouding tot het subsidiebedrag. Om die reden hebben sommige ondernemers dan ook een externe subsidieadviseur ingeschakeld, waardoor het aanvraagproces eenvoudiger is geworden. Tot slot gaven ondernemers aan dat de kans dat je daadwerkelijk subsidie ontvangt sinds de eerste ronde erg klein is vanwege de grote belangstelling voor de regeling. Een oplossing hiervoor is om de regeling te versmallen en/of het subsidiebudget te vergroten.

Over de gehele linie genomen blijken de meeste aanvragers echter positief te zijn over de subsidieregeling en de uitvoering hiervan. Er zijn nog lichte verschillen te vinden tussen bedrijven in de retail en bedrijven in niet-retail. Retailbedrijven blijken iets meer tevreden te zijn over de tijd die het kost, de helderheid van subsidievoorwaarden, en de beoordeling. Zie onderstaande figuur voor meer informatie.





Figuur 12 Ervaringen met de subsidieregeling, uitgesplitst naar retail en niet-retail. Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

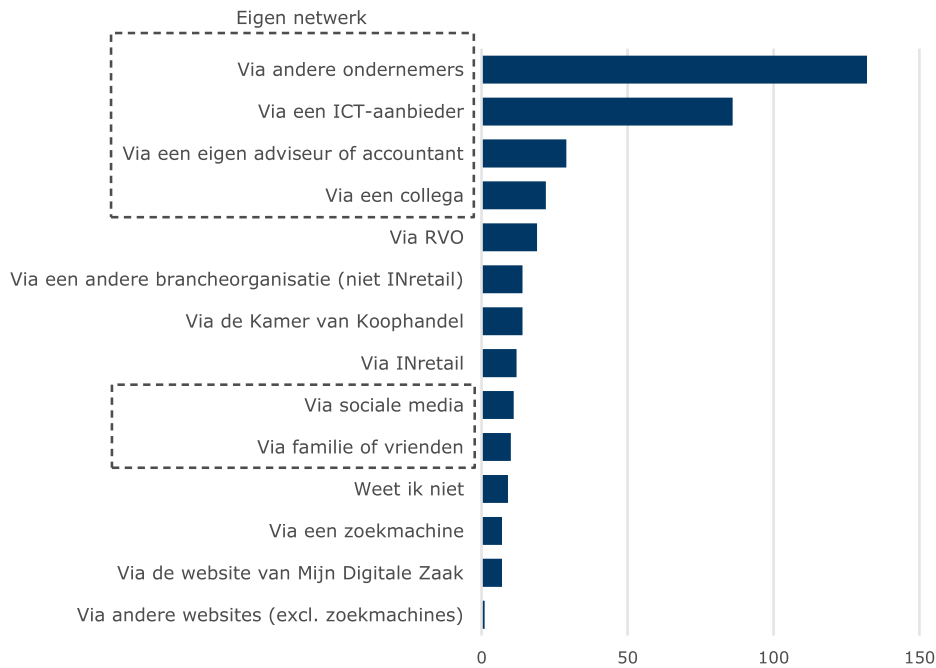
De ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld geven verschillende redenen waarom zij geen subsidieaanvraag hebben gedaan, zoals dat zij te laat waren met het aanvragen, hier geen tijd voor hadden, het niet bekend was dat zij subsidie konden aanvragen, of al (gratis) ondersteuning hadden ontvangen vanuit een andere organisatie.

#### 2.1.4 Algemene ervaringen met Mijn Digitale Zaak

##### Starten met Mijn Digitale Zaak

Ondernemers die een subsidieaanvraag hebben ingediend zijn op verschillende wijzen in aanraking gekomen met Mijn Digitale Zaak. Van hen is ruim 75% via het eigen netwerk in aanraking gekomen met MDZ (via bestaande contacten met andere ondernemers, collega's of adviseurs), ruim 15% via de uitvoerders of via een brancheorganisatie (naast INretail), en 15% via een andere route. De ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld zijn voornamelijk via de KVK met Mijn Digitale Zaak in aanraking gekomen, gevolgd door ICT-aanbieders of andere ondernemers.





Figuur 13 Hoe bent u in aanraking gekomen met Mijn Digitale Zaak? Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

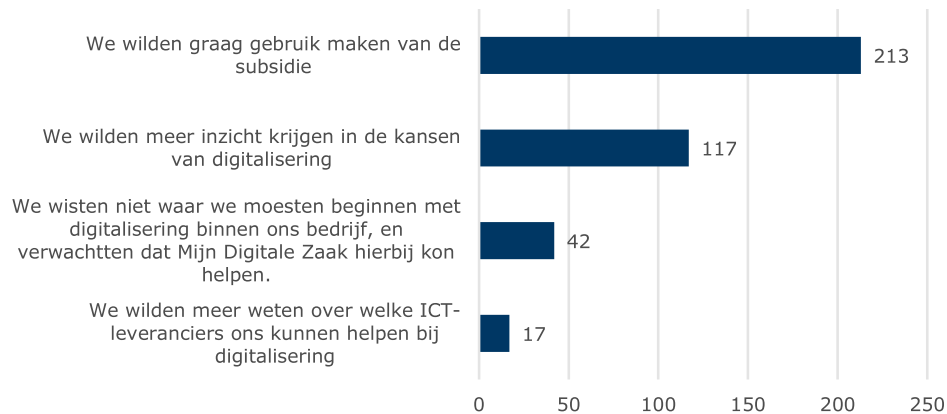
Deze uitkomsten onderstrepen het belang van het 'eigen netwerk' van ondernemers voor de ondernemers zelf én voor het bereiken van ondernemers vanuit beleidsperspectief.

Ondernemers hadden verschillende motieven om met Mijn Digitale Zaak aan de slag te gaan. De voornaamste reden, die wordt gegeven door 55% van de subsidieaanvragers, is dat men graag gebruik wilde maken van de subsidie. Op nummer twee staat het willen krijgen van meer inzicht in de kansen van digitalisering, welke door 30% van de subsidieaanvragers als motief wordt benoemd. Van de ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld gaf ruim 40% aan dat zij dit deden om meer inzicht te krijgen in de kansen van digitalisering en ruim 35% dat zij graag gebruik wilden maken van de subsidie.

Verder lijkt er nauwelijks gehandeld te zijn vanuit een behoefte om meer zicht te krijgen op ICT-leveranciers die de ondernemer kunnen helpen.







*Figuur 14 Motivatie om met MDZ aan de slag te gaan. Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)*

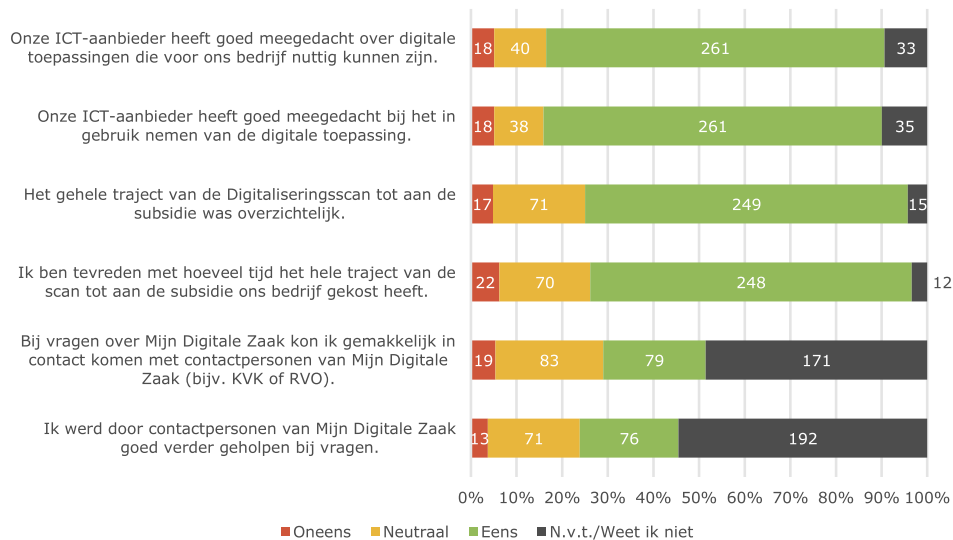
### ***Ervaringen met het gehele proces van Mijn Digitale Zaak***

We hebben ondernemers ook gevraagd hoe zij het gehele proces van MDZ, beginnend met de website en scan tot aan de subsidie hebben ervaren. In onderstaande figuur worden de antwoorden op een aantal stellingen weergegeven. Circa 75% van de subsidieaanvragers geeft aan positief te zijn over de ICT-aanbieder, zowel in termen van meedenken over digitale toepassingen die nuttig kunnen zijn voor het bedrijf als in termen van de implementatie van deze digitale toepassingen. Een kritische kanttekening die een ondernemer plaatste bij de rol van de ICT-aanbieders, is dat zij geen resultaatverplichting aan hoeven te gaan en hier ook niet op worden geselecteerd. Het risico hiervan is dat een ondernemer in een digitale toepassing investeert zonder dat dit een succesvolle of gewenste implementatie oplevert. Omdat de ICT-aanbieder wordt betaald met subsidie draagt deze geen risico, terwijl de ondernemer alle risico's draagt omdat deze naast de subsidie ook 'eigen geld' investeert. Een mogelijke oplossing is om ICT-aanbieders te selecteren op basis van hun prestaties.

Verder is ruim 70% tevreden over de tijd die het gehele traject heeft gekost en vond het gehele traject overzichtelijk.

Ten aanzien van het contact met contactpersonen van Mijn Digitale Zaak (RVO, KVK en MKB-Nederland) blijkt allereerst dat de helft hier geen mening over heeft en/of dat het niet van toepassing is, hoogstwaarschijnlijk omdat ze geen contact hebben gehad met contactpersonen van MDZ. Binnen de groep die hier wel een mening over heeft, is bijna de helft hier positief over, is circa 40% neutraal, en is 10% hier niet positief over.





Figuur 15 Ervaringen met het gehele MDZ-traject. Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

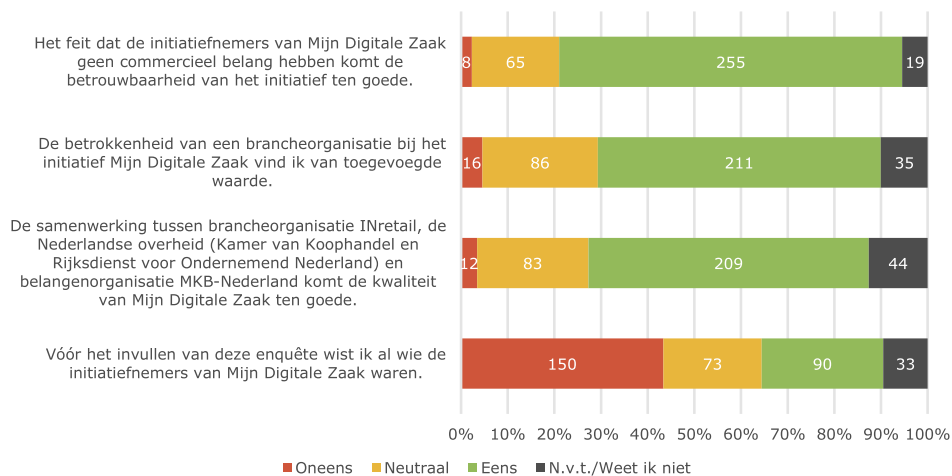
### Samenwerking tussen EZK, RVO, KVK, INretail en MKB-Nederland

Het initiatief Mijn Digitale Zaak is vrij uniek in termen van de samenstelling van de samenwerkingspartners die achter het initiatief zitten. Subsidieaanvragers zijn ook gevraagd naar hun gedachten over deze samenwerking.

Voor het invullen van de enquête wist slechts 25% welke initiatiefnemers er achter Mijn Digitale Zaak schuilgaan. Tegelijkertijd geeft 60-70% aan dat de betrokkenheid van de brancheorganisatie van toegevoegde waarde is, dat de samenwerking de kwaliteit van het initiatief ten goede komt, en dat het feit dat niemand een commercieel belang heeft de betrouwbaarheid ten goede komt.

Deze bevindingen worden ook onderschreven in de gesprekken met ondernemers. Het merendeel van de ondernemers wist in de gesprekken top of mind één of twee partijen te noemen die achter Mijn Digitale Zaak schuilgaan, waaronder EZK, KVK, MKB-NL, RVO en soms ook 'de overheid'. Deze partijen beschouwen zij ook als betrouwbaar en legitiem. Het feit dat het gaat om overheidspartijen achten zij wel van belang voor de betrouwbaarheid en kwaliteit van het initiatief. INretail werd niet genoemd.





Figuur 16 Gedachten over de samenwerkingspartners van MDZ. Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

We kunnen hieruit concluderen dat [1] veel ondernemers het waarschijnlijk niet zoveel uitmaakt welke overheidspartijen achter een initiatief zitten, maar dat [2] zij wel de meerwaarde zien van een dergelijke samenwerking voor de kwaliteit van een dergelijk initiatief.

## 2.2 Gebruikers van Mijn Digitale Zaak

We kunnen de 'gebruikers' van Mijn Digitale Zaak niet op een enkele manier typeren. Ondernemers kunnen immers de scan wel/niet ingevuld hebben, het platform met ICT-aanbieders wel/niet gebruikt hebben, en de subsidie wel/niet aangevraagd hebben<sup>5</sup>. Daarbij hebben we niet van alle subgroepen informatie beschikbaar waarmee we hen kunnen beschrijven. Voor de primaire groep gebruikers, de ondernemers die de scan hebben ingevuld en subsidie hebben aangevraagd, kunnen we (op basis van de enquête) echter wel het nodige zeggen. Wanneer we spreken over 'x%' van de subsidieaanvragers/ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld' heeft dit betrekking op de respondenten die onze vragenlijsten hebben ingevuld en dus niet op de totale populatie subsidieaanvragers/ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld.

### Achtergrondkenmerken

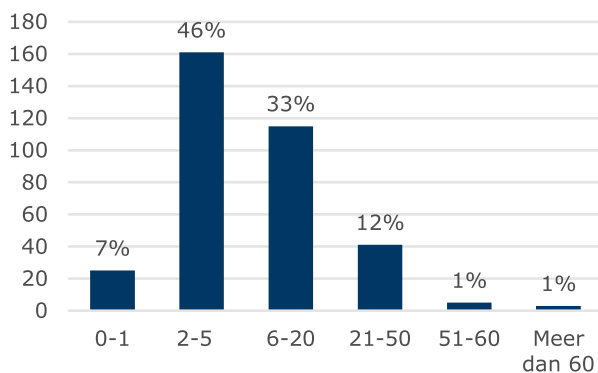
De subsidieaanvragers binnen MDZ komen voor 26% uit de retail (SBI-47) en voor 74% uit andere sectoren, zoals in onderstaande tabel is weergegeven hoe de subsidieaanvragers zijn verdeeld over verschillende sectoren op SBI-2-niveau:

<sup>5</sup> Als men de subsidie aanvraagt dient de scan ingevuld te zijn, maar het platform voor ICT-aanbieders hoeft niet noodzakelijkerwijs gebruikt te zijn

Tabel 6 Subsidieaanvragers ingedeeld naar sector (top 25). Bron: RVO, bewerking Dialogic

SBI-2	Naam	Aantal	Aandeel
47	Detailhandel (niet in auto's)	303	26%
46	Groothandel en handelsbemiddeling (niet in auto's en motorfietsen)	120	10%
56	Eet- en drinkgelegenheden	55	5%
62	Dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatietechnologie	54	5%
70	Holdings (geen financiële), conerndiensten binnen eigen concern en managementadvisering	51	4%
78	Arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus en personeelsbeheer	42	4%
85	Onderwijs	42	4%
86	Gezondheidszorg	39	3%
43	Gespecialiseerde werkzaamheden in de bouw	32	3%
69	Rechtskundige dienstverlening, accountancy, belastingadvisering en administratie	31	3%
74	Industrieel ontwerp en vormgeving, fotografie, vertaling en overige consultancy	28	2%
68	Verhuur van en handel in onroerend goed	26	2%
45	Handel in en reparatie van auto's, motorfietsen en aanhangers	22	2%
01	Landbouw, jacht en dienstverlening voor de landbouw en jacht	21	2%
71	Architecten, ingenieurs en technisch ontwerp en advies; keuring en controle	20	2%
66	Overige financiële dienstverlening	20	2%
73	Reclame en marktonderzoek	19	2%
64	Financiële instellingen (geen verzekeringen en pensioenfondsen)	15	1%
81	Facility management, reiniging en landschapsverzorging	15	1%
96	Wellness en overige dienstverlening; uitvaartbranche	15	1%
31	Vervaardiging van meubels	13	1%
25	Vervaardiging van producten van metaal (geen machines en apparaten)	13	1%
33	Reparatie en installatie van machines en apparaten	12	1%
28	Vervaardiging van overige machines en apparaten	12	1%
93	Sport en recreatie	11	1%
-	Overig	147	12,5%
<b>Totaal</b>		<b>1178</b>	<b>100%</b>

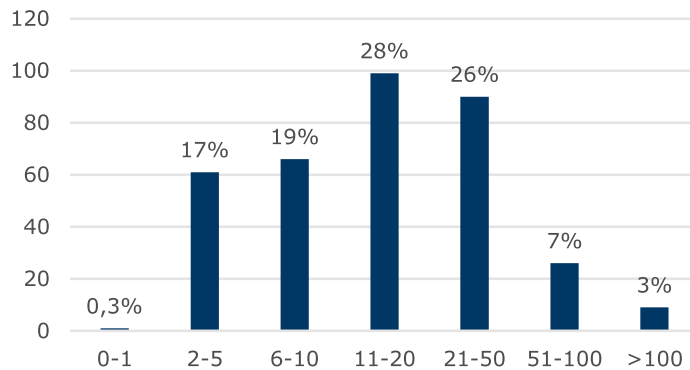
De bedrijfsgrootte en bedrijfsleeftijd kunnen we niet op basis van administratieve data bepalen, maar we kunnen wel kijken naar de respondenten van de enquête onder subsidieaanvragers. Hier zien we dat het gros van de respondenten klein is met 2-5 fte (46%), gevolgd door 6-20 fte (33%) en 21-50 (12%), zie Figuur 17. Op basis van deze resultaten lijkt dus met name het kleinere mkb gebruik te maken van MDZ.



Figuur 17 Verdeling van bedrijfsgrootte in aantal werknemers. Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO).

In termen van bedrijfsleeftijd is er sprake van een grote variëteit, met de meeste bedrijven in de categorie 11-20 jaar (28%), gevolgd door 21-50 jaar (26%), 6-10 jaar (19%) en 2-5 jaar (17%). Extreem jonge of oude bedrijven maken een klein deel uit van de gebruikersgroep.

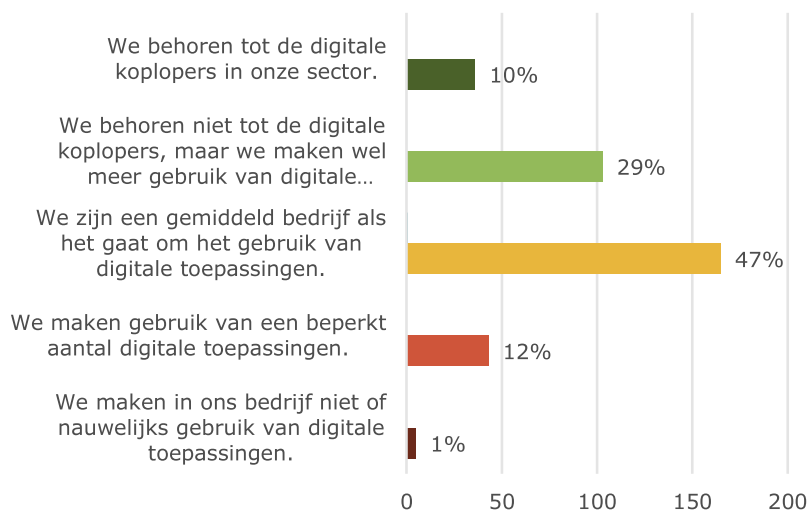




Figuur 18 Verdeling van bedrijfsleeftijd in jaren. Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO).

### Digitale maturiteit

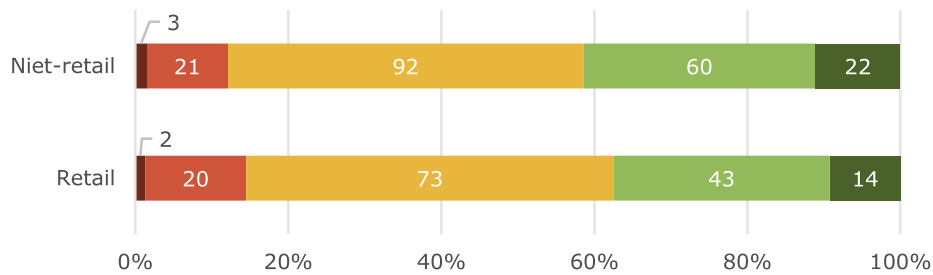
Het initiatief MDZ richt zich op kleine ondernemingen in de retail die de digitale basis nog niet op orde hebben. Aan de subsidieaanvragers is gevraagd hoe zij zichzelf zien ten opzichte van de rest van de sector op het gebied van digitalisering, zie onderstaande figuur.



Figuur 19 Welke stelling past in uw ogen het beste bij uw bedrijf? Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

De subsidieaanvragers lijken op basis van deze antwoorden eerder als (voorlopend) peloton of zelfs als koplopers te classificeren. Hoewel ondernemers zichzelf kunnen overschatten, worden de twee (laagste) antwoordcategorieën die het meest te verbinden zijn aan 'de digitale basis nog niet op orde' weinig gebruikt.

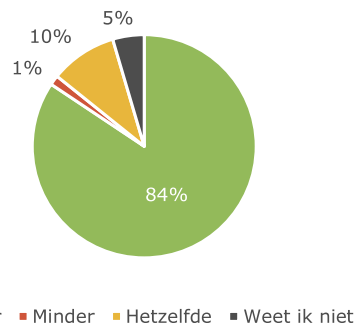
In de enquêteresultaten blijkt er nauwelijks verschil te zijn tussen de groep retailbedrijven en niet-retail-bedrijven, zie Figuur 20.



- We maken in ons bedrijf niet of nauwelijks gebruik van digitale toepassingen.
- We maken gebruik van een beperkt aantal digitale toepassingen.
- We zijn een gemiddeld bedrijf als het gaat om het gebruik van digitale toepassingen.
- We behoren niet tot de digitale koplopers, maar we maken wel meer gebruik van digitale toepassingen dan de meeste concurrenten.
- We behoren tot de digitale koplopers in onze sector.

Figuur 20 Welke stelling past in uw ogen het beste bij uw bedrijf? Uitgesplitst naar retail en niet-retail. Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

Op de vraag of ze de afgelopen drie jaar meer, minder of ongeveer hetzelfde hebben uitgegeven aan digitalisering, geeft de ruime meerderheid aan meer te zijn gaan uitgeven. Van de ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld is de helft meer gaan uitgeven en de andere helft hetzelfde blijven uitgeven aan digitalisering.

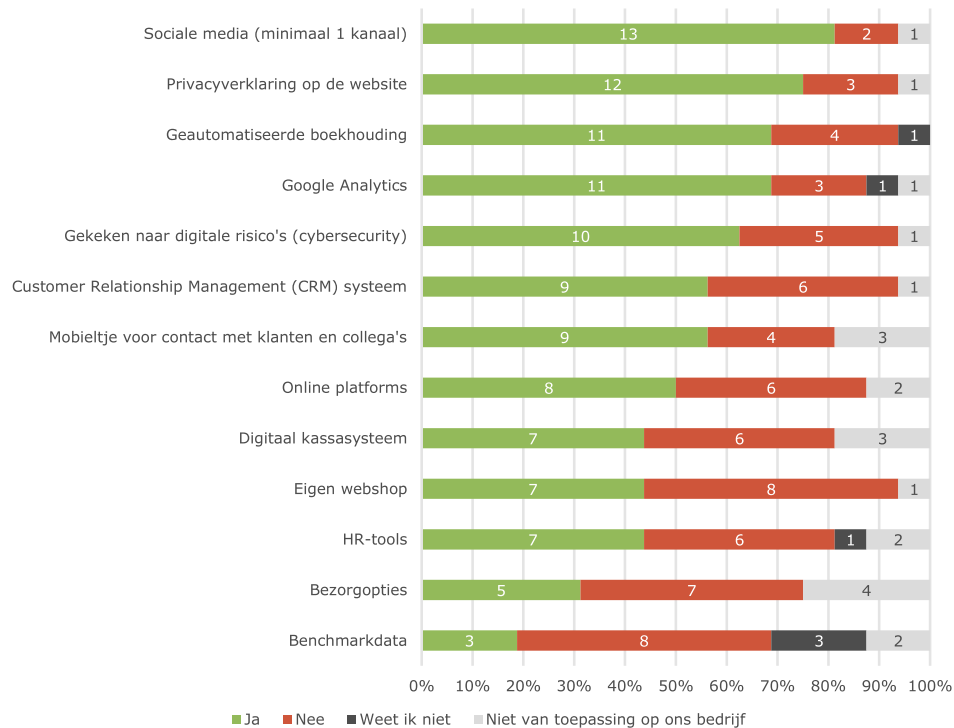


Figuur 21 Is uw bedrijf de afgelopen drie jaar meer, minder of ongeveer hetzelfde gaan uitgeven aan digitalisering? Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

### Gebruik van digitale toepassingen

De ondernemers die uitsluitend de digitaliseringsscan hebben ingevuld hebben we gevraagd welke digitale toepassingen zij op orde hebben. Sociale media, een privacyverklaring op de website, geautomatiseerde boekhouding en Google Analytics zijn de meest genoemde toepassingen. De minst genoemde toepassingen zijn benchmarkdata, bezorgopties, HR-tools, eigen webshop en een digitaal kassasysteem.





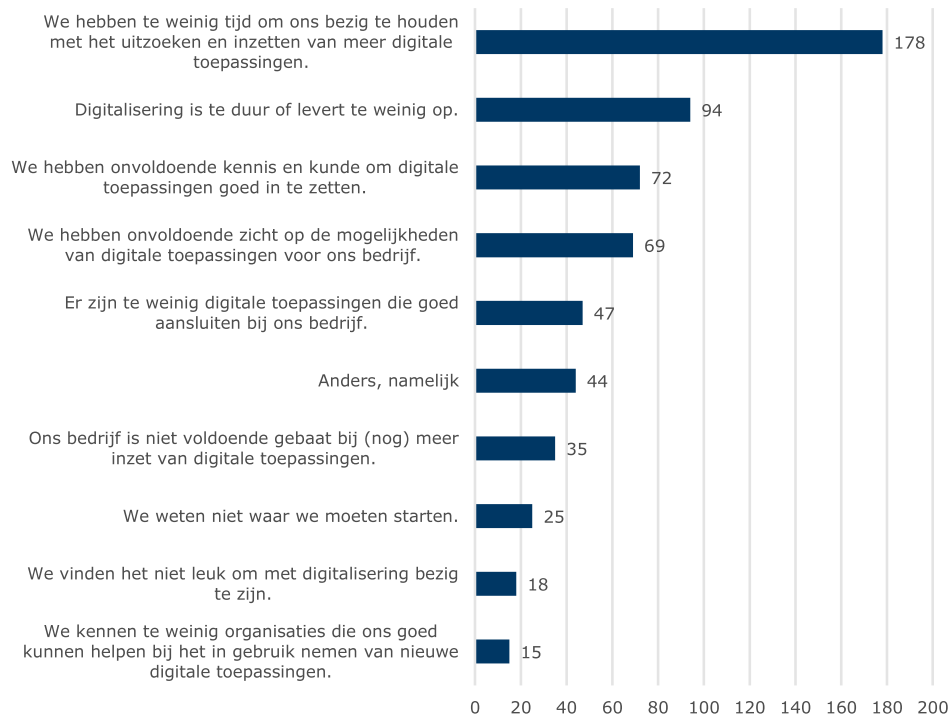
### ***Drempels voor verdere digitalisering***

Mijn Digitale Zaak heeft zich expliciet gericht op het wegnemen van drie (mogelijke) drempels voor digitalisering: te weinig kennis van digitale oplossingen, te lage beschikbaarheid van aanbieders van ICT-oplossingen, en te weinig mogelijkheden om digitalisering te financieren. Voor MDZ, en digitaliseringsbeleid in generieke zin, is het relevant om te weten welke drempels ondernemers in de praktijk ervaren.

Aan subsidieaanvragers is naar de (mogelijke) drempels gevraagd. De antwoordcategorieën zijn daarbij gebaseerd op een driedeling tussen 'Weten', 'Willen' en 'Kunnen'; dit kader is ook gebruikt in onder meer de Regioscan Digitalisering MKB, de monitoring van de MKB-werkplaatsen Digitalisering, en monitoring van de MKB-Deals. De onderliggende componenten zijn vertaald naar (relatief) eenvoudige vragen, die goed te beantwoorden zouden moeten zijn voor een brede groep ondernemers, zie Figuur 22.







Figuur 22 Welke van de volgende zaken worden door uw bedrijf in de praktijk als drempels ervaren om (nog) verder te digitaliseren? Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

De nummer-1-reden, 'te weinig tijd', staat naar ons oordeel gelijk aan te weinig prioriteit. Hoewel 'te weinig tijd' een veelgehoord argument is, zou een ondernemer bijvoorbeeld ook een extra werknemer kunnen aannemen die hiermee aan de slag kan gaan. Het argument is vervolgens vaak dat dat te duur is of niet in verhouding staat tot de opbrengsten (dus te weinig prioriteit of een te slechte business case) of dat men niemand kan vinden die geschikt is (probleem is dan kennis en kunde en het aantrekken van geschikt personeel). De op een na meest genoemde reden is dat het te duur is of te weinig oplevert. Een andere antwoordcategorie is dat het bedrijf niet voldoende gebaat is bij nog meer digitalisering, wat ook weer kan wijzen op te weinig (gepercipieerde) meerwaarde of een slechte of matige business case. Het kan echter ook zijn dat het bedrijf daadwerkelijk niet gebaat is bij verdere digitalisering. Uit bovenstaande resultaten is op te maken dat 50% van de genoemde redenen in feite te maken hebben met een lage prioriteit voor digitalisering en de veelal hiermee verband houdende (gepercipieerde) 'ontoereikende' business case. De vraag is natuurlijk wel of deze ondernemers de business cases perfect in kunnen schatten, of dat ze misschien de (potentiële) meerwaarde onderschatten waardoor ze zouden 'onder-investeren' in digitalisering. Dit laatste wordt binnen veel beleidscontexten vaak verondersteld, maar het is lastig om dit empirisch hard te onderbouwen. Het zou (in bepaalde contexten) immers ook zo kunnen zijn dat bepaalde investeringen in digitalisering meer kosten dan dat het de ondernemer oplevert.

Naast de tijd/prioriteit en beperkt zicht op goede business cases, worden ook beperkte kennis en kunde en beperkt bewustzijn van de mogelijkheden als drempels ervaren.

Bij ondernemers die enkel de scan hebben ingevuld zijn 'te weinig tijd' en 'het is te duur of levert te weinig op' eveneens de meest genoemde redenen om niet verder te digitaliseren.



Andere redenen zijn niet weten waar te moeten starten, te weinig digitale toepassingen die aansluiten bij het bedrijf en onvoldoende kennis en kunde in huis.

## 2.3 Niet-gebruikers van Mijn Digitale Zaak

In de voorgaande sectie zijn de gebruikers van Mijn Digitale Zaak beschreven. Om uiteindelijk uitspraken te doen over het bereik van Mijn Digitale Zaak, is het ook relevant om te weten hoe de groep niet-gebruikers eruitziet. Daarbij zijn niet-gebruikers ook een interessante groep om te gebruiken als controlegroep voor de toekomstige eindevaluatie van Mijn Digitale Zaak. Uiteraard gaat het hierbij om niet-gebruikers die in theorie redelijkerwijs wel in aanmerking zouden komen voor het initiatief, dus bedrijven in de retail-non-food (SBI-47) met 2-50 fte. Op basis van cijfers van het CBS lijken er in ieder geval bijna 51.000 bedrijven te zijn met 2-50 medewerkers in SBI-47.

Om in meer detail uitspraken te kunnen doen over de groep niet-gebruikers is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden:

- **Webscraping.** Het geautomatiseerd verzamelen van online-informatie van alle bedrijven die binnen deze doelgroep vallen. Dit hebben we deels gedaan door gebruik te maken van de data van Innovatiespotter<sup>6</sup>, en deels door het ontwikkelen van eigen scrapers. Deze methode levert informatie op over in welke mate bedrijven in de doelgroep gebruikmaken van bepaalde digitale toepassingen.
- **Telefonische enquête.** Een telefonische enquête onder willekeurige retailbedrijven (SBI-47) met 2-50 fte. Deze methode levert informatie op over de bekendheid van MDZ onder niet-gebruikers, digitale toepassingen waar ze gebruik van maken, en achtergrondkenmerken van deze bedrijven.

Met de in dit onderzoek gebruikte data van Innovatiespotter komen we tot een vergelijkbare orde-grootte van aantallen bedrijven als het CBS; daar komen we tot 66.607 unieke KVK-nummers binnen deze doelgroep. Het verschil tussen de aantallen van het CBS en van Innovatiespotter is vermoedelijk te verklaren doordat het CBS zogenaamde 'bedrijfseenheden' hanteert; dat zijn eenheden die daadwerkelijke economische activiteiten uitvoeren, waarbij één bedrijfseenheid uit meerdere KVK-nummers kan bestaan.

### 2.3.1 Webscraping: gebruik van digitale toepassingen binnen de sector

Om het gebruik van digitale toepassingen binnen de sector in beeld te krijgen is gebruik gemaakt van drie informatiebronnen:

1. **De database van Innovatiespotter** bevat de inhoud van alle websites van Nederlandse bedrijven. Enerzijds biedt dit een overzicht van alle Nederlandse retail-non-food bedrijven met 2-50 fte (87.381 vestigingen, waarvan 65.885 unieke bedrijven<sup>7</sup>) en bijbehorende informatie zoals de website URL, het KVK-nummer en vestigingsnummer. Daarmee is het een bronbestand voor de webcrawler. Anderzijds is het mogelijk om de inhoud van de website te doorzoeken op basis van zoektermen en zo voor enkele punten in de routekaart in kaart te brengen hoeveel bedrijven dit op orde hebben. De resultaten van deze zoekopdrachten zijn afhankelijk van de kwaliteit van de zoektermen. Voor enkele punten op de routekaart is het mogelijk om

---

<sup>6</sup> Zie [innovatiespotter.nl](http://innovatiespotter.nl)

<sup>7</sup> Bedrijven gedefinieerd als KVK-nummers. In de definitie van het CBS kan één bedrijfseenheid (BEID) meerdere KVK-nummers beslaan. Omdat wij niet beschikken over aanvullende informatie over organogrammen, nemen wij hier KVK-nummers als uitgangspunt.

concrete zoektermen te gebruiken, terwijl de zoektermen voor andere categorieën abstracter zijn. De aanwezigheid van informatie over het retourbeleid op de websites is bijvoorbeeld beter te concretiseren dan de aanwezigheid van een webshop. De operationalisering van de zoekopdrachten is daarom bijgevoegd bij de resultaten.

2. Door middel van een aanvullend ontwikkelde webscraper zijn de top 10 resultaten van een zoekopdracht in een zoekmachine op de combinatie van KVK-nummer + vestigingsnummer opgeslagen. Ook heeft de webscraper een check uitgevoerd op de aanwezigheid van informatie in 'Google Mijn Bedrijf' en de website doorzocht op doorverwijzingen naar sociale mediaplatformen.

Tabel 7 Overzicht van het aantal bedrijven in SBI-47 met 2-50 fte. Bron: Innovatiespotter

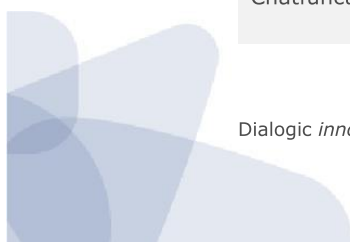
Indicator	Aantal
KVK-nummers in SBI-47 met 2-50 werknemers	87.381
└ Waarvan unieke KVK-nummers	65.885
└ Waarvan website aanwezig	50.540
└ Waarvan unieke websites	35.688

Onderstaande Tabel 8 toont het aandeel van de unieke bedrijven / unieke websites dat een digitale toepassing op orde heeft. Opvallend is dat het aandeel van de bedrijven / websites dat een webshop heeft lager is dan het aandeel dat informatie over bezorgopties op de website heeft. Zoals eerder genoemd zijn de resultaten van de zoekopdrachten afhankelijk van hoe concreet de zoektermen zijn. In het huidige onderzoek zijn webshops geïdentificeerd door te zoeken op algemene kenmerken zoals een winkelmandje of wensenlijst. Het is voor webshops niet noodzakelijk om deze termen te gebruiken, waardoor webshops mogelijk niet zijn geïdentificeerd. Daarnaast hoeven websites geen webshop te hebben om informatie over bezorgopties op de website te hebben, bijvoorbeeld wanneer producten in de webshop van een samenwerkingspartner te koop zijn en de website hiernaar verwijst.

Deze methodologische beperkingen in het achterhoofd houdende, blijkt een ordegrrootte van 40% van de unieke websites een webshop te hebben, en een gelijk aandeel van de websites maakt gebruik van een tracker (bijv. Google Analytics) om bezoekersgedrag inzichtelijk te maken. Circa de helft van de unieke websites refereert naar social mediaplatformen en voor 40% van de bedrijven bevat de top 10 Google search resultaten een link naar een social media platform. Bij slechts 4% van de bedrijven bevatten de eerste 10 Google search resultaten een ander verkoopplatform.

Tabel 8 Aandeel unieke bedrijven en unieke websites binnen SBI-47 dat een digitale toepassing op orde heeft. Bron: Innovatiespotter

Digitale toepassing op orde	Aandeel unieke bedrijven	Aandeel unieke websites	Zoektermen Innovatiespotter
Google Mijn bedrijf	64,8%	68,1%	
Website	56,1%	100%	
Webshop	21,9%	37,9%	winkelmand winkelwagen "shopping cart" karretje verlanglijst "add to cart" "wish list" "mijn favorieten" wensenlijst
Chatfunctie op de website	0,9%	1,9%	"live chat"~3 ("live met" AND chat) "chat met ons" "chat with us" "chat openen" "live



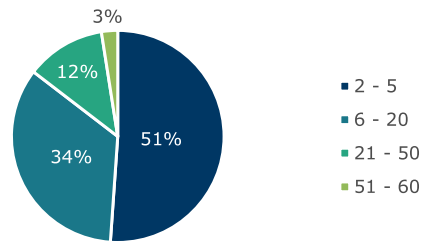
Digitale toepassing op orde	Aandeel unieke bedrijven	Aandeel unieke websites	Zoektermen Innovatiespotter
			customer service" "chat klantenservice"~3
Informatie over track and trace op de website	5,2%	9,6%	"track and trace" "track & trace" "track en trace" "volgsysteem" "pakket volg"~3 "zending volg"~3 "track pakket"~3 productvolgsysteem "tracking and tracing" "track product"~3 "trace systeem" tracesysteem "clicktrace" trackingnummer "bestelling volg"~3
Informatie over bezorgopties op de website	28,1%	49,3%	bezorgopties bezorgmogelijkheden verzendmogelijkheden verzendopties afhaalpunt "vandaag bezorgd" levering levertijd bezorging bezorgdag "opties ontvangen"~3 bezorgen aflevervoorkeur "zelf afhalen" verzendmethode bezorgservice
Informatie over een retourbeleid op de website	17,2%	37,9%	retour terugsturen terugbrengen restitueren restitutie
Gebruik van een tracker op de website (bijv. Google Analytics)	22,7%	38,4%	
Verwijzing op de website naar een social media platform	28,2%	48,8%	
Social mediaplatform in de top 10 van Google Search results	42,4%	78,3%	
Verkoopplatform in de top 10 van Google Search results	4,4%	8,2%	

### 2.3.2 Telefonische enquête onder de doelgroep

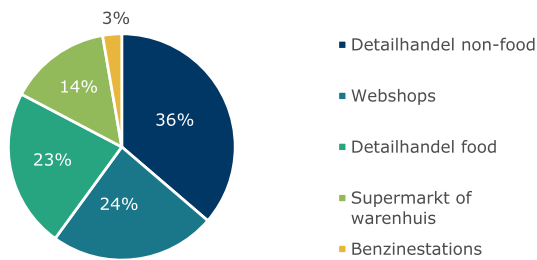
In samenwerking met onderzoeksbureau Conclusr zijn 405 bedrijven in SBI-47 met 2-50 fte telefonisch geënkquêteerd. De respondenten kennen de volgende achtergrondkenmerken:



**Verdeling bedrijfsgrootte (N=405)**



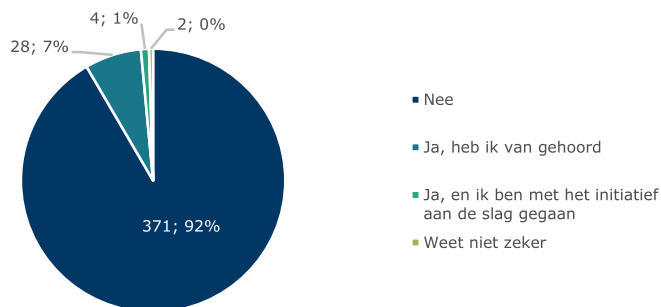
**Verdeling sector (N=405)**



*Figuur 23 Achtergrondkenmerken respondenten. Bron: telefonische enquête onder de doelgroep via Conclusr*

Deze brede groep aan retailbedrijven is allereerst gevraagd of zij bekend zijn met het initiatief Mijn Digitale Zaak. Daar blijkt 92% niet bekend mee te zijn.

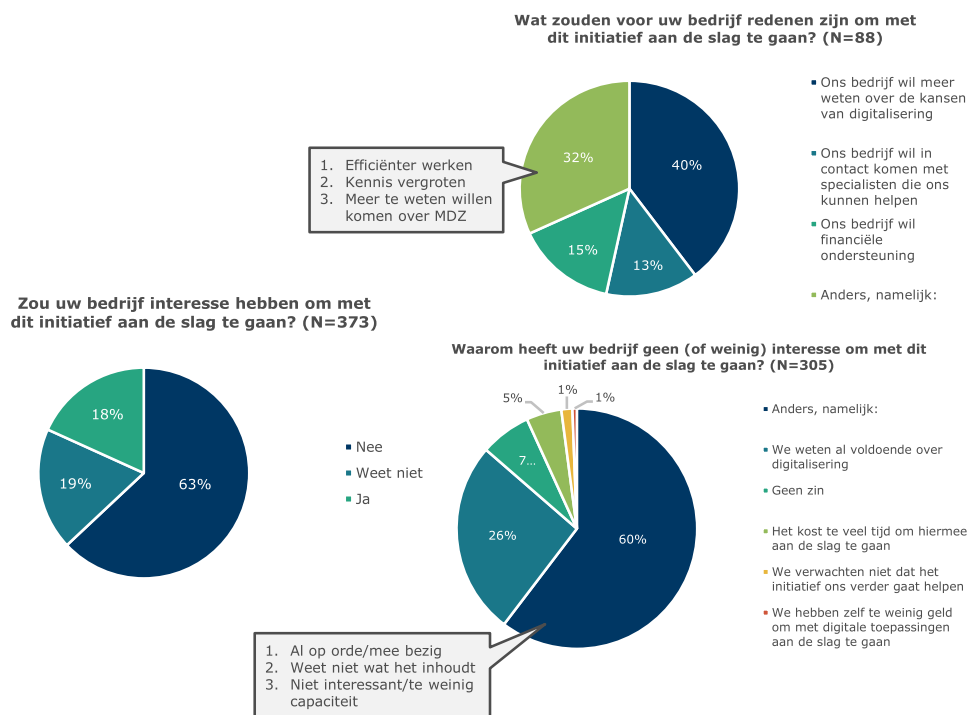
**Bent u bekend met het initiatief Mijn Digitale Zaak? (N=405)**



*Figuur 24 Bekendheid met MDZ. Bron: telefonische enquête onder de doelgroep via Conclusr*

Vervolgens is aan de ondernemers die het initiatief niet kennen ook gevraagd of zij interesse zouden hebben om ermee aan de slag te gaan. Van deze groep is 63% niet geïnteresseerd, 18% wel geïnteresseerd, en 19% weet het niet. Redenen voor geen/weinig interesse zijn dat men al met digitalisering bezig is, dat men al genoeg weet over digitalisering, dat men te weinig capaciteit/tijd heeft. Ook wordt genoemd dat men te weinig weet over MDZ om dit goed in te kunnen schatten.

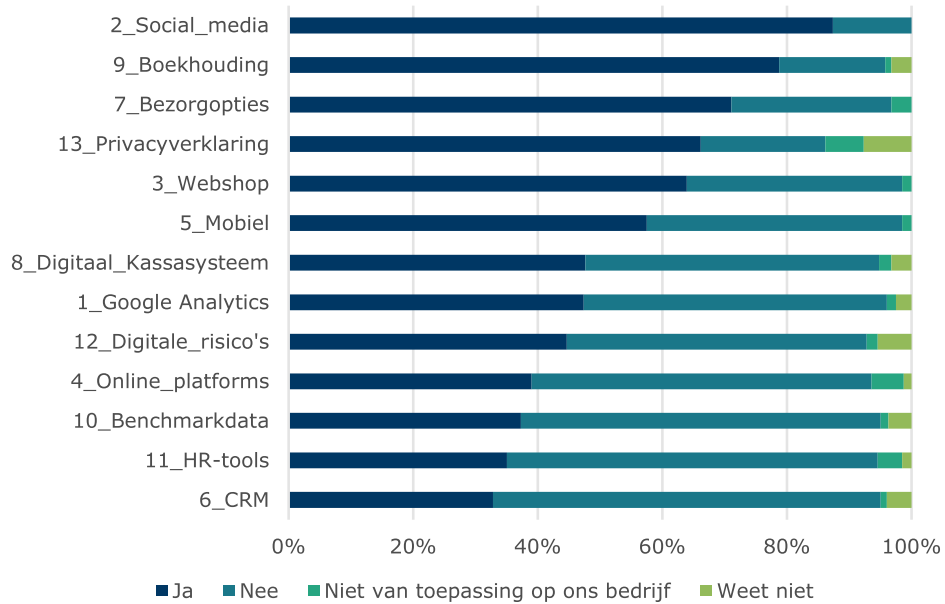
Redenen om eventueel wel met MDZ aan de slag te gaan zouden zijn: meer weten over de kansen van digitalisering, efficiënter werken, kennis vergroten, financiële ondersteuning en in contact komen met specialisten.



Figuur 25 Interesse om met MDZ aan de slag te gaan. Bron: telefonische enquête onder de doelgroep via Conclusr

Deze brede groep ondernemers in de retail is ook gevraagd naar de mate waarin zij gedigitaliseerd zijn aan de hand van een aantal digitale toepassingen. Er is gevraagd naar dertien digitale toepassingen, één toepassing per onderwerp op de routekaart. Onderstaande figuur geeft weer in welke mate de respondenten gebruikmaken van verschillende toepassingen.

### Gebruik digital toepassingen (N=405)

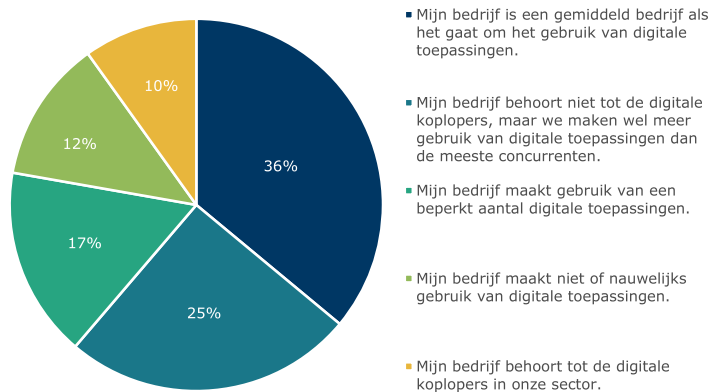


Figuur 26 Gebruik van digitale toepassingen. Bron: telefonische enquête onder de doelgroep via Conclusr

De meest gebruikte digitale toepassingen hebben betrekking op het gebruik van sociale media, boekhouding, en bezorgopties, gevolgd door het hebben van een privacyverklaring, een webshop en interne communicatie via smartphones. Toepassingen zoals CRM-systemen, HR-tools, benchmarkdata en het gebruik van online platforms lijken relatief weinig geadopteerd te zijn.

Om te bepalen hoe ondernemers zich zien in termen van digitale maturiteit, hebben we een aantal stellingen voorgelegd waarbij ze moesten aangeven waar ze zichzelf het meeste mee identificeren:

### Welke stelling past het beste bij uw bedrijf? (N=405)

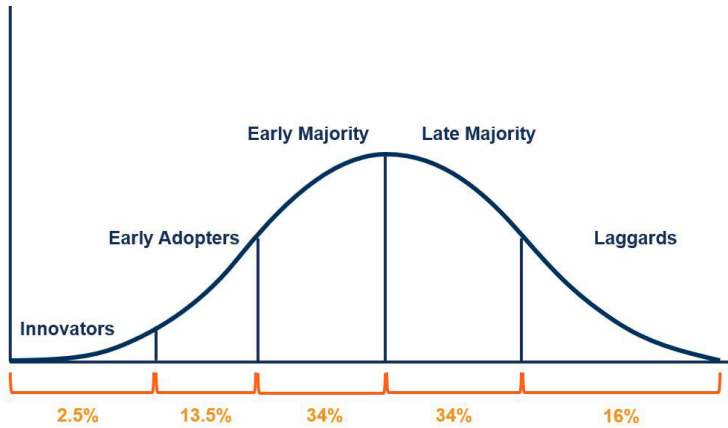


Figuur 27 Gebruik van digitale toepassingen. Bron: telefonische enquête onder de doelgroep via Conclusr



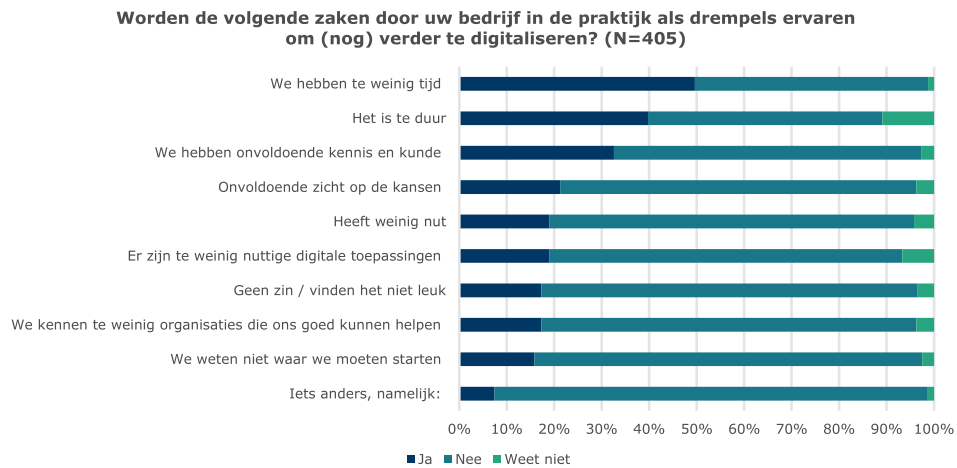


De grootste groep ziet zich als gemiddeld, twee kleinere groepen zien zich als net boven/onder gemiddeld, en de twee kleinste groepen zien zich als koploper of achterblijver. Deze verdeling volgt vrij aardig de normaalverdeling die vaker binnen innovatieliteratuur wordt aangehaald, met Everett Rogers en zijn theorie over 'Diffusion of innovation'<sup>8</sup> wellicht als meest bekende voorbeeld:



Figuur 28 'Diffusion of innovation' volgens Everett Rogers. Bron: benchmarksixsigma.com

Tot slot is aan deze ondernemers ook gevraagd wat voor hen de belangrijkste drempels zijn om verder te digitaliseren. De drie meest genoemde knelpunten zijn te weinig tijd, te duur, en onvoldoende kennis en kunde, zie onderstaande figuur:



Figuur 29 Voornaamste drempels voor (verdere) digitalisering. Bron: telefonische enquête onder de doelgroep via Conclusr

<sup>8</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion\\_of\\_innovations](https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations)



## 2.4 Mijn Digitale Zaak op het web

Met een gezamenlijke inspanning van KVK, RVO, INretail, MKB-Nederland en EZK is er de nodige communicatie vormgegeven rondom het initiatief Mijn Digitale Zaak. Naast de uitvoerders zijn er ook andere partijen, publiek en privaat, die gecommuniceerd hebben over de regeling.

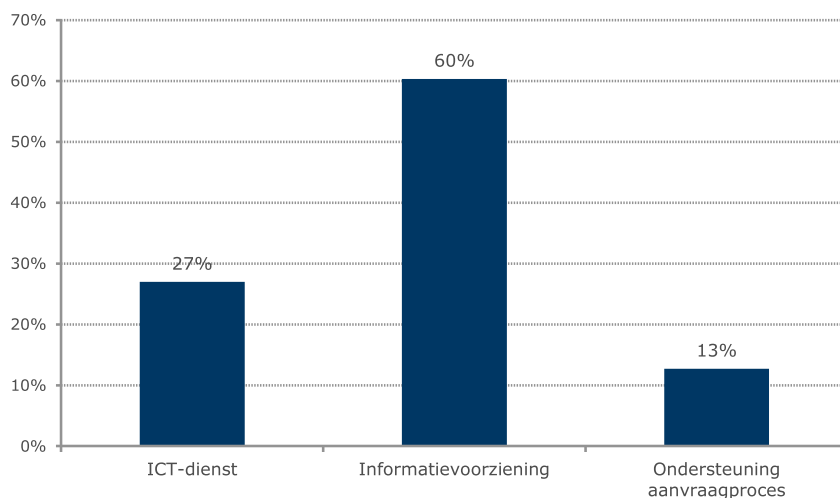
Op basis van een zoekopdracht in de zoekmachine Google hebben we bestudeerd welke websites Mijn Digitale Zaak expliciet vermelden. Dat bleek op het moment van zoeken 126 websites op te leveren, waarbij de top 25 resultaten in de tabel hieronder vermeld staan.

Tabel 9 Top 25 resultaten in een search query met de term 'Mijn Digitale Zaak' op Google Search. Bron: Google, bewerking Dialogic

#	Website	Type partij	Rol
1	<a href="https://www.mijndigitalezaak.nl/">https://www.mijndigitalezaak.nl/</a>	Overheid	Informatievoorziening
2	<a href="https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/mijn-digitale-zaak">https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/mijn-digitale-zaak</a>	Overheid	Informatievoorziening
3	<a href="https://ondernemersplein.kvk.nl/mijn-digitale-zaak/">https://ondernemersplein.kvk.nl/mijn-digitale-zaak/</a>	Overheid	Informatievoorziening
4	<a href="https://www.mijndigitalezaak-aanbod.nl/">https://www.mijndigitalezaak-aanbod.nl/</a>	Overheid	Informatievoorziening
5	<a href="https://www.nuvo.nl/ondernemen/bedrijfsvoering/subsidieregeling-mijn-digitale-zaak/">https://www.nuvo.nl/ondernemen/bedrijfsvoering/subsidieregeling-mijn-digitale-zaak/</a>	Netwerkorganisaties	Informatievoorziening
6	<a href="https://hcaict.nl/nieuws/mijn-digitale-zaak-digitaliseringssubsidie-voor-mkb-ondernemers">https://hcaict.nl/nieuws/mijn-digitale-zaak-digitaliseringssubsidie-voor-mkb-ondernemers</a>	Overheid	Informatievoorziening
7	<a href="https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/06/29/nieuw-initiatief-mijn-digitale-zaak-helpt-retailers-in-het-mkb-digitaliseren">https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/06/29/nieuw-initiatief-mijn-digitale-zaak-helpt-retailers-in-het-mkb-digitaliseren</a>	Overheid	Informatievoorziening
8	<a href="https://digitalebazen.nl/mijn-digitale-zaak-subsidie/">https://digitalebazen.nl/mijn-digitale-zaak-subsidie/</a>	ICT-bedrijven	ICT-dienst
9	<a href="https://platform-bloem.nl/dashboard/nieuws/mijn-digitale-zaak-nu-ook-beschikbaar-voor-eenmanszaken/">https://platform-bloem.nl/dashboard/nieuws/mijn-digitale-zaak-nu-ook-beschikbaar-voor-eenmanszaken/</a>	Netwerkorganisaties	Informatievoorziening
10	<a href="https://www.cijferhuis.nl/subsidie-mijn-digitale-zaak/">https://www.cijferhuis.nl/subsidie-mijn-digitale-zaak/</a>	Niet-ICT-bedrijven	Informatievoorziening
11	<a href="https://www.ondernemeneninternet.nl/nu-subsidie-beschikbaar-mijn-digitale-zaak/">https://www.ondernemeneninternet.nl/nu-subsidie-beschikbaar-mijn-digitale-zaak/</a>	Netwerkorganisaties	Informatievoorziening
12	<a href="https://www.pnoconsultants.com/nl/nieuws/digitaliseer-nu-met-subsidie-van-mijn-digitale-zaak/">https://www.pnoconsultants.com/nl/nieuws/digitaliseer-nu-met-subsidie-van-mijn-digitale-zaak/</a>	Niet-ICT-bedrijven	Ondersteuning aanvraagproces
13	<a href="https://linvideomarketing.nl/?kennisbank-artikel=vraag-nu-e2-500-subsidie-aan-met-mijn-mijn-digitale-zaak">https://linvideomarketing.nl/?kennisbank-artikel=vraag-nu-e2-500-subsidie-aan-met-mijn-mijn-digitale-zaak</a>	ICT-bedrijven	ICT-dienst
14	<a href="https://www.wijzijnkatapult.nl/digitale-werkplaatsen/mijn-digitale-zaak/">https://www.wijzijnkatapult.nl/digitale-werkplaatsen/mijn-digitale-zaak/</a>	Netwerkorganisaties	Informatievoorziening
15	<a href="https://www.moore-drv.nl/mijndigitalezaak/">https://www.moore-drv.nl/mijndigitalezaak/</a>	Niet-ICT-bedrijven	ICT-dienst
16	<a href="https://www.twinsense.nl/mijn-digitale-zaak-subsidie-website/">https://www.twinsense.nl/mijn-digitale-zaak-subsidie-website/</a>	ICT-bedrijven	ICT-dienst
17	<a href="https://www.mkb.nl/projects/mijn-digitale-zaak">https://www.mkb.nl/projects/mijn-digitale-zaak</a>	Overheid	Informatievoorziening
18	<a href="https://www.ondernemen010.nl/actueel/mijn-digitale-zaak-subsidie-voor-jouw-mkb-bedrijf/">https://www.ondernemen010.nl/actueel/mijn-digitale-zaak-subsidie-voor-jouw-mkb-bedrijf/</a>	Niet-ICT-bedrijven	Ondersteuning aanvraagproces
19	<a href="https://www.subvice.nl/2023/05/09/nieuwe-openstelling-mijn-digitale-zaak-17-mei-2023/">https://www.subvice.nl/2023/05/09/nieuwe-openstelling-mijn-digitale-zaak-17-mei-2023/</a>	Niet-ICT-bedrijven	Ondersteuning aanvraagproces
20	<a href="https://subsidium.nl/subsidieregeling-mijn-digitale-zaak/">https://subsidium.nl/subsidieregeling-mijn-digitale-zaak/</a>	ICT-bedrijven	ICT-dienst
21	<a href="https://logic4.nl/nieuws/mijn-digitale-zaak/">https://logic4.nl/nieuws/mijn-digitale-zaak/</a>	ICT-bedrijven	ICT-dienst
22	<a href="https://webzuiver.nl/mijn-digitale-zaak/">https://webzuiver.nl/mijn-digitale-zaak/</a>	Niet-ICT-bedrijven	Ondersteuning aanvraagproces
23	<a href="https://www.oovb.nl/nieuws/mijn-digitale-zaak-subsidie-voor-het-digitaliseren-van-het-mkb">https://www.oovb.nl/nieuws/mijn-digitale-zaak-subsidie-voor-het-digitaliseren-van-het-mkb</a>	ICT-bedrijven	ICT-dienst
24	<a href="https://www.ccorner.nl/mijn-digitale-zaak-subsidie/">https://www.ccorner.nl/mijn-digitale-zaak-subsidie/</a>	ICT-bedrijven	ICT-dienst
25	<a href="https://www.multiply.nl/campagnes/subsidie-mijn-digitale-zaak/">https://www.multiply.nl/campagnes/subsidie-mijn-digitale-zaak/</a>	ICT-bedrijven	ICT-dienst

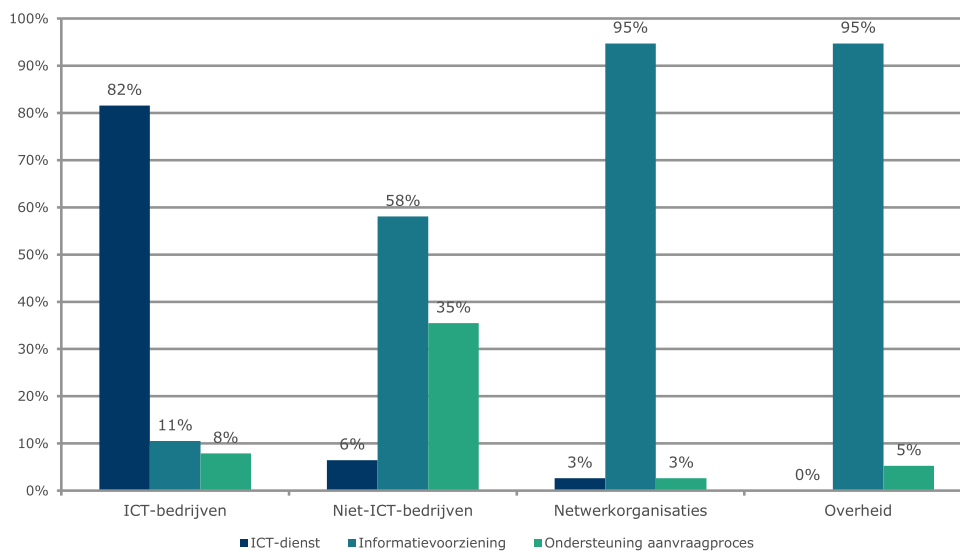
Niet verrassend staan de websites van MDZ zelf, RVO, en KVK bovenaan de lijst. Daarnaast is er een gevarieerde groep andere organisaties die over het initiatief communiceert. Van de top 25 resultaten valt 30% onder ICT-bedrijven, 25% onder niet ICT-bedrijven, 30% onder netwerkorganisaties en 15% onder overheid. Deze partijen kunnen ook verschillende 'rollen' vervullen bij/met de communicatie. Zo zien we websites waarop (pure) informatievoorziening geboden wordt, waarop ICT-diensten aangeboden worden (en MDZ in dat kader vermeld wordt), en waarop ondersteuning wordt aangeboden voor het aanvraagproces. Hieronder is de verdeling tussen deze rollen/funcities weergegeven.





*Figuur 30 Rollen van organisaties bij/met communicatie over MDZ. Bron: Google Search, bewerking Dialogic*

Hoewel het grootste deel om informatievoorziening gaat (60%), is er een substantieel deel waarbij eigen dienstverlening aangeboden wordt (40%). De rol die partijen nemen hangt, ook niet verrassend, samen met de aard van de organisatie. In Figuur 31 wordt getoond hoe de rollen samenhangen met verschillende typen partijen.

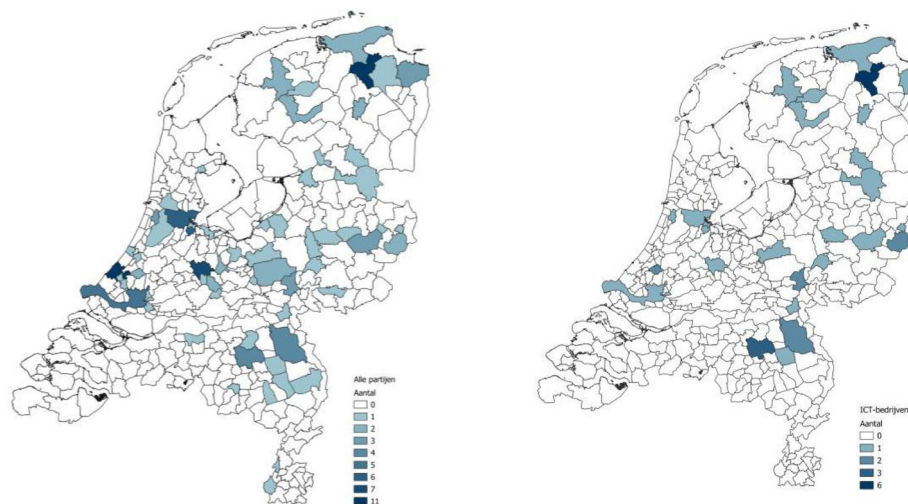


*Figuur 31 Typen partijen en hun rollen bij communicatie over MDZ. Bron: Google Search, bewerking Dialogic*

Op basis van deze resultaten kunnen we concluderen dat [1] ICT-bedrijven primair over MDZ communiceren met het doel om hun eigen dienstverlening aan de man te krijgen, [2] niet-ICT-bedrijven communiceren over MDZ als manier om de klant te helpen door te informeren over MDZ of om hun ondersteuning bij het aanvraagproces aan te bieden, en dat [3] overheden en netwerkgroepen primair een informatievoorzienende rol innemen.

**Het feit dat ICT-leveranciers ook baat hebben bij het gebruik van de subsidie geeft een incentive aan de markt om MDZ bekend te krijgen bij de achterban.** Dit mechanisme, waarbij ook de markt actief is bij de communicatie van een in beginsel overheidsinitiatief, wordt binnen deze evaluatie als een positief en krachtig mechanisme gezien. Belangrijk hierbij is echter wel dat deze marktpartijen zich focussen op de beoogde doelgroep en dus niet op [1] partijen buiten de retail en/of [2] partijen die de digitale basis wel op orde hebben en toch gebruikmaken van de regeling. Uit interviews komt naar voren dat ICT-leveranciers veelal hun bestaande eigen netwerk lijken te benaderen (bijv. via nieuwsbrieven) en te bedienen, dat een groot deel van dit netwerk bestaat uit niet-retail bedrijven, en dat veel van hun klanten de digitale basis al wel op orde hebben. In theorie hoeft het voorgaande geen bezwaar te zijn voor MDZ, maar het raakt wel direct aan de (oorspronkelijke) doelstelling en de algemene vraag "wie wil je helpen/ondersteunen met MDZ?". In hoofdstuk 5 zullen we hier nader op ingaan.

Tot slot hebben we bij de communicatie (via websites) bekeken waar de desbetreffende organisaties gevestigd zijn. In onderstaande figuren is te zien hoe de partijen verdeeld zijn over Nederland (links) en hoe specifiek de ICT-bedrijven zijn verdeeld over Nederland (rechts). Een reden waarom we dit onderscheid gemaakt hebben is dat voor met name online informatievoorziening de geografische afstand tot een partij niet extreem relevant lijkt, maar dat voor samenwerking met een ICT-bedrijf vaak toch de voorkeur uitgaat naar een bedrijf wat in de buurt gevestigd is. Door te kijken naar de spreiding van betrokken ICT-bedrijven (in de communicatie via hun websites) kunnen we een beeld krijgen over de mate waarin bepaalde regio's naar verwachting meer of minder bereikt zijn via *deze* kanalen. Opvallend is dat er grote witte vlekken zijn, bijvoorbeeld in Limburg en grote stukken van Noord-Brabant, wat doet vermoeden dat er in termen van geografisch bereik nog verdere winst te behalen is. De algemene bevinding dat 92% van de gebelde ondernemers in de retail niet bekend is met MDZ is daarmee mogelijk nog te nuanceren: in bepaalde gemeenten of regio's kan de regeling relatief (on)bekender zijn, mede afhankelijk van de communicatie-inspanningen in die betreffende regio's.



*Figuur 32 Geografische vestigingsplaatsen van organisaties bijbehorend aan de websites (Links: alle partijen. Rechts: ICT-bedrijven). Bron: Google Search, bewerking Dialogic*



## 2.5 Bereik

In de voorgaande secties hebben we zowel de gebruikers van MDZ als de niet-gebruikers van MDZ beschreven, en hebben we stilgestaan bij de communicatie over MDZ. Op basis van deze informatie, aangevuld met bevindingen vanuit de interviews en de deskstudie, komen we tot een aantal bevindingen met betrekking tot het bereik van de regeling die we in deze sectie nader zullen toelichten.

De bereikcijfers, met als uitgangspunt het invullen van de scan én het aanvragen van de subsidie, laten zich samenvatten aan de hand van de volgende matrix:

		Willen we bereiken	
		Nee	Ja
Bereiken we	Ja	3 856 bedrijven	1 294 bedrijven
	Nee	4 Rest van Nederlandse bedrijven	2 50.700 bedrijven

Figuur 33 Bereik van Mijn Digitale Zaak

Hieronder lichten we de bevindingen over de bovenstaande vier groepen nader toe.

### 2.5.1 [1] Bereikte bedrijven binnen de doelgroep (retailbedrijven, SBI-47, 2-50 fte)

Van de 'primaire' doelgroep, bedrijven in SBI-47 met 2-50 fte die nog stappen moeten zetten om de digitale basis op orde te krijgen, zijn 294 van de maximaal 51.000 bedrijven<sup>9</sup> bereikt met de scan én subsidieregeling. Dat komt overeen met **0,58% van de doelgroep** van de pilot. Daarnaast zijn 856 unieke KVK-nummers buiten deze groep bereikt met de scan én regeling.

De regeling richt zich daarbij in theorie op een subset van deze 51.000 bedrijven, namelijk de bedrijven hierbinnen die de digitale basis (nog) niet op orde hebben. De huidige operationalisering van het begrip 'de digitale basis niet op orde' is echter zo breed dat (vrijwel) ieder bedrijf op een manier nog wel kan werken aan de basis zoals deze in de routekaart beschreven staat. Ten eerste bevat de routekaart 52 items waarvan er slechts één niet op orde hoeft te zijn om subsidie te kunnen aanvragen. Ten tweede zijn er een aantal items waarin je vrijwel altijd (nog) meer kunt investeren; denk bijvoorbeeld aan vergaande Search Engine Optimization, cybersecuritytrainingen, HR-tools, CRM-systemen of het verbeteren van een responsieve website. De huidige operationalisering, hoewel wel potentieel richtinggevend voor deelnemers, biedt naar ons oordeel de facto geen basis om de primaire doelgroep verder in te dammen. In andere woorden: iedere ondernemer – ongeacht niveau

<sup>9</sup> Op basis van de cijfers van het CBS.

van digitalisering – kan wel op een manier in aanmerking komen voor de subsidie binnen MDZ.

In termen van digitale maturiteit zien de subsidieaanvragers in de retail zich het vaakste als 'gemiddeld' (~50%) of bovengemiddeld (~30%). Een kleine groep ziet zich als koploper (~10%) of juist als achterloper (12%) of achterblijver (1%). De bereikte groep niet-retailers is wat vaker gemiddeld of bovengemiddeld dan de retailers in generieke zin, en er zijn amper achterblijvers die gebruikmaken van MDZ (inclusief subsidieaanvraag). Deze resultaten lijken aan te sluiten bij de oorspronkelijke doelstellingen om het peloton te helpen dat nog wel (aanvullende) stappen op het gebied van digitalisering moet zetten.

De groep retailbedrijven blijkt met name bereikt te zijn via persoonlijke netwerken en ICT-aanbieders. Relatief weinig ondernemers worden direct bereikt via de uitvoerders. Dit impliceert dat MDZ een aantal 'entry points' binnen het ecosysteem heeft, die vervolgens MDZ breder verspreiden binnen hun eigen netwerk. Dit onderstreept ook het belang van voldoende en juiste entry points om een brede groep ondernemers te bereiken. Gezien de grote groep retailbedrijven die nog niet bereikt zijn en de bevinding dat veel via persoonlijke netwerken loopt, is het reëel om te concluderen dat meer naamsbekendheid en het (nog) actiever onder de aandacht brengen via verschillende kanalen (dicht bij de ondernemers) het bereik, indien gewenst, verder omhoog kunnen brengen.

### *2.5.2 [2] Niet-bereikte bedrijven binnen de doelgroep*

Naar schatting zijn er circa 50.000 bedrijven die binnen de doelgroep van MDZ vallen, maar niet bereikt zijn. Op basis van de telefonische enquête onder retailbedrijven blijkt dat 92% van de bevroegde retailbedrijven niet bekend is met MDZ. Deze groep bedrijven heeft hoogstwaarschijnlijk een minder uitgebreid persoonlijk netwerk en/of bestaand contact met ICT-aanbieders waardoor ze minder goed bekend is met Mijn Digitale Zaak. Van deze groep blijkt een substantieel deel, naar schatting ongeveer de helft, er echter wel voor open te staan om deel te nemen aan MDZ. Hoewel we geen harde conclusies kunnen trekken over of deze bedrijven ook daadwerkelijk tot actie over zouden gaan, achten wij het wel aannemelijk dat er nog ruimte is om een flinke groep retailbedrijven te kunnen betrekken bij MDZ.

Om dit succesvol te kunnen doen is het uiteraard wel van essentieel belang dat deze groep bedrijven ook bereikt wordt. Gezien de disseminatie van de bekendheid van MDZ via persoonlijke netwerken, lijkt het uitbreiden van de 'entry points' vanuit de uitvoerende partijen een logisch startpunt. Hierbij valt te denken aan meer (lokale) ondernemersverenigingen, winkelcentra en lokale ICT-aanbieders. Het vermoeden is dat de groep niet-bereikte bedrijven het beste via meer traditionele kanalen bereikt kan worden, zoals mond-op-mond-reclame of een lokale nieuwsbrief, krant of magazine.

Een ander element dat succesvol bereik van de doelgroep in de weg kan staan zijn administratieve drempels om gebruik te maken van de regeling. Zo lijkt het moeten gebruiken van e-Herkenning een drempel te kunnen zijn voor bepaalde ondernemers. Niet iedereen beschikt erover en het aanvragen hiervan kan in zichzelf een drempel zijn. Daarnaast vraagt omgang hiermee een zekere affiniteit met de omgang met digitale technologie.

Tot slot willen we opmerken dat er nog onvoldoende bekend is over welke specifieke (deel)communities nog (te) weinig bereikt zijn. Het kan dan ook zo zijn dat specifieke groepen weinig of geen aansluiting vinden bij MDZ. In een recente workshop bij het Kennisplatform Ondernemerschap bij EZK kwam naar voren dat bijvoorbeeld Marokkaanse en Turkse ondernemersgemeenschappen vaak sterk onderling verbonden zijn, maar regelmatig weinig aansluiting vinden met overheidsinitiatieven. Indien dit bij MDZ ook het geval zou zijn, kan het de moeite waard zijn om gerichte communicatie-inspanningen te plegen





om ook deze gemeenschappen goed te betrekken. Dit geldt dus niet enkel voor de Marokkaanse en Turkse ondernemersgemeenschappen, maar voor alle communities die mogelijk nog onvoldoende aansluiting hebben bij de (bestaande) netwerken via welke de communicatie rondom MDZ nu verloopt.

### 2.5.3 [3] Bereikte bedrijven buiten de doelgroep

Het oorspronkelijke idee van de pilot MDZ was om een sectorgerichte aanpak neer te zetten op het gebied van digitalisering. Op het moment van ontwikkeling van de pilot bleek het echter niet mogelijk om wettelijk af te dwingen dat aanvragers van de subsidie binnen een bepaalde sector (SBI) moesten vallen. Dit heeft erin geresulteerd dat de regeling open was voor alle sectoren, hoewel de communicatie-inspanningen primair gericht waren op de retail.

Dit open karakter heeft er, in combinatie met andere factoren, toe geleid dat driekwart van de subsidieaanvragen van niet-retail-bedrijven zijn gekomen. Voor de toekomst van MDZ kan men zich afvragen of het überhaupt onwenselijk is dat ook andere sectoren er gebruik van maken. Hoewel deze vraag rondom doelstelling en scope van de regeling in hoofdstuk 5 aan bod komt, willen we hier wel een aantal opmerkingen plaatsen over de relatie tussen de opzet van de regeling en het bereik wat hiermee gepaard gaat.

Een belangrijke observatie in deze evaluatie is dat **de routekaart waardevol en valide is zolang deze ingezet wordt voor de sector en bedrijfsactiviteiten waarvoor deze ontworpen is**. Op het moment dat de routekaart geprojecteerd wordt op andere bedrijven, is de driedeling tussen 'Digitale basis op orde', 'Digitaal klaar voor groei' en 'Digitaal koploper' niet (accuraat) meer te handhaven. Volgens ons is de reden hiervoor dat een digitale technologie nooit losstaat van de context (inclusief toepassing en doel) waarin deze gebruikt wordt. Om het concreet te maken: de '*digitale basis*' is afhankelijk van het bedrijf en haar activiteiten. Op het moment dat een online marketingbureau geen SEO heeft en/of beheerst, kunnen we stellen dat de digitale basis niet op orde is. Maar op het moment dat een onderzoeksbureau een SEO-platform gebruikt om te onderzoeken hoe jongeren op gokwebsites terechtkomen, is het toepassen van dezelfde digitale technologie plots een manifestatie van de werkwijze van koplopers in de sector. In andere woorden: het is niet mogelijk om over 'de basis op orde' te spreken als er enkel naar de digitale technologie gekeken wordt en niet naar de bedrijfsactiviteiten van het betreffende bedrijf en het doel dat bereikt dient te worden met het toepassen van de digitale technologie.

De huidige routekaart is ontworpen voor de retail. Het toepassen van de routekaart op andere bedrijven lijkt onwenselijke effecten te creëren. Zo zien we in de subsidieaanvragen bijvoorbeeld softwarebedrijven in de B2B die subsidie aanvragen voor het incorporeren van 3D-foto's op de websites. Een dergelijk bedrijf heeft naar ons oordeel de digitale basis (al lang) op orde en de website behoort bij een dergelijk bedrijf niet tot de kern van de bedrijfsactiviteiten zoals dat bij een (gemiddelde) retailer het geval is. In dit geval komt de subsidie dus terecht bij [1] een andere sector en [2] bij een bedrijf dat de digitale basis al op orde heeft. Beide aspecten sluiten niet aan bij de doelstelling van de regeling. Voor de toekomst van een dergelijke sectorspecifieke aanpak lijkt het verstandig om de routekaart (en subsidiabele kosten) strakker te koppelen aan de bedrijfsactiviteiten, bijvoorbeeld door op SBI te toetsen.

Daarnaast zijn binnen de routekaart sommige onderdelen vrij breed te interpreteren. Niet alle onderdelen dragen bijvoorbeeld bij aan productievere manieren van werken binnen de retail middels digitalisering. Zo komen bijvoorbeeld ook kostenposten als "teksten schrijven voor de website" of "nieuwe foto's voor op de website" voor, wat bij ons de vraag oproept of de scoping momenteel niet té breed is. Doordat er nu veel in aanmerking komt voor subsidie is ook de kans groter dat bedrijven buiten de retail kostenposten hebben die subsidiabel zijn.



Een kritischer blik op welke digitale technologie en/of digitale toepassingen subsidiabel zijn zou MDZ meer focus kunnen geven. Er zou bijvoorbeeld meer nadruk gelegd kunnen worden op daadwerkelijke innovatie, nieuwe manieren van werken en/of het digitaliseren van primaire bedrijfsactiviteiten. Door selectiever met de subsidiabele kosten om te gaan is het dus ook mogelijk om bedrijven buiten de (primaire) doelgroep geen of minder beslag te laten leggen op de beschikbare middelen in de regeling.

#### *2.5.4 [4] Niet-bereikte bedrijven buiten de doelgroep*

De vierde en laatste groep betreft de niet-bereikte bedrijven buiten de doelgroep. Op het eerste oog lijkt deze groep niet relevant. Deze groep is momenteel immers per definitie non-existent. De reden waarom deze groep in onze ogen toch relevant is om te bekijken, is dat het in de lijn der verwachtingen ligt dat er een verschuiving zal plaatsvinden van deze groep naar de groep wél bereikte bedrijven buiten de doelgroep.

Na deze pilot is MDZ bekender geworden in de markt. Zo weten steeds meer ICT-aanbieders via/met hun klanten aansluiting te vinden bij de regeling. Ook leren ze steeds meer over waar subsidie voor aangevraagd kan worden. Aangezien de subsidieregeling momenteel zo breed is in termen van scope, verwachten wij ook dat ICT-leveranciers en ondernemers in brede zin slim zullen omgaan met de regeling. Dat betekent ook dat meer ondernemers buiten de primaire doelgroep beslag zullen leggen op de regeling.

Deze verwachting lijkt zich momenteel ook te manifesteren in de tweede aanvraagronde. Op de eerste dag is de subsidieregeling al (ruim) overtekend. Dit wijst op strategisch anticiperend gedrag. Ondernemers die nu rustig willen uitzoeken of ze met MDZ aan de slag willen gaan kunnen al geen beroep meer doen op de subsidie. De vraag rijst daarmee ook welke groep ondernemers nu bereikt wordt. Volgens eerste inzichten vanuit KVK en RVO lijken de ICT-leveranciers hierbij een pivotale rol te spelen door samen met hun klanten aanvragen voor te bereiden, opdat ze die op de eerste dag van openstelling direct in kunnen dienen.

Nog los van de vraag of er in de tweede ronde vooral 'strategisch gebruik' gemaakt wordt door partijen buiten de primaire doelgroep, laat het naar ons oordeel in ieder geval zien dat [1] de markt leert over MDZ en hier in toenemende mate ook slim op kan inspelen en [2] dat met de huidige brede scope van de regeling (en de beperkte beschikbare middelen) er weinig ruimte overblijft voor ondernemers die meer tijd nodig hebben en niet direct op dag 1 kunnen indienen. Het lijkt ons dan ook verstandig om meer focus aan te brengen in de regeling om het geld ook in te zetten voor de groep ondernemers waar het voor beoogd is.





## 3 Doeltreffendheid

### Samenvatting doeltreffendheid

Doeltreffendheid is gedefinieerd als “de mate waarin de beleidsdoelstelling dankzij de inzet van de onderzochte beleidsinstrumenten wordt gerealiseerd”. Het initiatief MDZ is een combinatie van verschillende onderdelen, welke samen het totaalpakket ‘Mijn Digitale Zaak’ vertegenwoordigen. Eerst wordt per onderdeel van MDZ de doeltreffendheid besproken; vervolgens sluiten we af met een algemeen oordeel over de doeltreffendheid.

### Doeltreffendheid website met digitaliseringsscan, -advies, en routekaart (3.1)

De digitaliseringsscan en het -advies in combinatie met de routekaart hebben als primair doel om de belemmering in ‘kennis van digitale oplossingen’ weg te nemen.

Op basis van de onderzoeksresultaten concluderen we dat de digitaliseringsscan, het digitaliseringsadvies en de routekaart **voor ruim de helft van de ondernemers effectief bijdraagt aan een (in minimaal enige mate) hoger bewustzijn van de mogelijkheden om te digitaliseren**. Voor circa 40% voegt het niets of weinig toe. Dit blijkt uit onder meer de volgende cijfers:

- 66% geeft aan vóór het invullen van de Digitaliseringsscan de prioriteiten op het gebied van digitalisering al duidelijk te hebben (60% buiten de retail).
- 41% geeft aan de Digitaliseringsscan enkel ingevuld te hebben om subsidie te kunnen ontvangen (43% buiten de retail).
- 26% is in het proces begonnen met de subsidieaanvraag en heeft daarna de scan ingevuld (21% buiten de retail).
- 61% vindt de onderwerpen die aan bod komen nuttig voor het bedrijf (57% buiten de retail). Het feit dat ze de onderwerpen nuttig vinden wil daarbij niet zeggen dat ze dankzij de scan hierop gewezen zijn; mogelijk waren ze hier al van op de hoogte.
- 55% geeft aan dat de scan heeft geholpen bij het scherp krijgen van de prioriteiten op het gebied van digitalisering (49% buiten de retail).

### Doeltreffendheid platform voor ICT-aanbieders (3.2)

Het platform voor ICT-aanbieders heeft als primair doel om de belemmering in de ‘beschikbaarheid van aanbieders van ICT-oplossingen’ weg te nemen.

Uit de enquêteresultaten onder subsidieaanvragers blijkt dat slechts 4% het kennen van te weinig organisaties die kunnen helpen met digitalisering als knelpunt ervaart. Onder de brede groep telefonisch bevroegde retailbedrijven is dit 17%. Over de gehele linie is deze belemmering één van de minst genoemde belemmeringen. In andere woorden: het probleem dat het platform dient op te lossen lijkt in deze doelgroep beperkt in omvang te zijn.

Bij de bevroegde subsidieaanvragers geeft 15% aan dankzij het platform nieuwe partijen te hebben gevonden die relevante kennis of toepassingen kunnen leveren. Slechts 2,5% van de bevroegden geeft aan via het platform tot een keuze te zijn gekomen voor een ICT-aanbieder. Het gros van de ondernemers gebruikt hiervoor het eigen netwerk. Gezien de kleine groep ondernemers waarvoor het platform een daadwerkelijke bijdrage heeft geleverd en de wijze waarop het platform nu werkt, concluderen wij **dat het platform voor ICT-aanbieders in de huidige vorm niet doeltreffend is**.

Er worden in dit rapport drie alternatieve vormen voor invulling geboden (sectie 3.2), namelijk [A] het plaatsen van tips & tricks voor het zoeken naar een ICT-aanbieder op een webpagina binnen de website van MDZ, [B] het opnemen van reviews op het platform,

en [C] het betrekken van ICT-aanbieders als directe (samenwerkings)partners binnen MDZ.

### Doeltreffendheid subsidieregeling (3.3)

De subsidieregeling richt zich op twee belemmeringen, namelijk de belemmering in de kennis van digitale oplossingen en de belemmering in de financiering van die oplossingen. De subsidieregeling is een mes dat aan twee kanten kan snijden. Enerzijds biedt het een financiële incentive om met digitalisering aan de slag te gaan en helpt het bij de financiering hiervan, en anderzijds kan deze prikkel de aanleiding zijn om (meer) aan de slag te gaan met digitalisering en derhalve bewuster te worden van de kansen en mogelijkheden.

Op basis van de empirische resultaten kunnen we concluderen dat:

- **voor circa de helft** van de ondernemers de subsidieregeling heeft geholpen bij het **wegnemen van een belemmering met betrekking tot financiering** van digitale toepassingen;
- **het bij circa 70%** leidt tot het **sneller en/of beter doorvoeren** van digitalisatieprocessen;
- de subsidie, in combinatie met de scan, voor **circa driekwart** van de ondernemers bijgedragen te hebben aan het **bewust(er) worden van de kansen en mogelijkheden** van digitalisering.
- Voor een groep van **circa 30%** van de ondernemers lijkt er **geen additionaliteit** te bestaan.

Ook uit de interviews blijkt dat sommige ondernemers erg geholpen zijn met de subsidie, terwijl het door anderen als 'makkelijk geld' gezien lijkt te worden. Het is met name relevant met welke insteek ondernemers met MDZ aan de slag gaan. Bij de groep ondernemers die oprecht geïnteresseerd is in de mogelijkheden van digitalisering en een duwtje in de rug kan gebruiken lijkt er vaak sprake te zijn van additionaliteit van MDZ. Voor de groep ondernemers die MDZ strategisch benadert als middel om een deel van de kosten, die ze toch al gingen maken, te dekken is er geen sprake van additionaliteit en is de besteding van publieke middelen niet als doeltreffend (en doelmatig) te typeren. Bij deze laatste groep lijkt er ook geen legitieme interventiegrond te bestaan. Idealiter trekt de regeling vooral de eerste groep aan.

### Doeltreffendheid van MDZ als geheel (3.4)

Voor 67% van de retailbedrijven heeft MDZ er ook aan bijgedragen dat zij buiten MDZ om meer zijn gaan investeren in digitalisering, voor 63% geldt dat zij enthousiaster zijn geworden over digitalisering, voor 61% geldt dat digitalisering belangrijker is geworden binnen het bedrijf, en voor 59% geldt dat zij meer open zijn gaan staan voor vernieuwing in algemene zin. Dit zijn effecten van MDZ die een duurzaam karakter hebben. Het perspectief op digitalisering en het enthousiasme om hiermee aan de slag te gaan zijn immers geen incidentele manifestaties. Deze resultaten laten daarmee zien dat MDZ als geheel bij circa 60% van de ondernemers een vliegwieleffect in gang heeft gezet.

Tot slot is ook gevraagd wat er gebeurd was bij de ondernemers indien Mijn Digitale Zaak niet bestaan had. De grootste meerwaarde zit in het sneller/beter inzetten van digitale toepassingen, gevolgd door meer zicht op concrete acties om te ondernemen, het gefinancierd krijgen van digitale toepassingen, en het zicht op de prioriteiten op het gebied van digitalisering.

Samengevat kunnen we stellen dat MDZ voor een substantiële groep ondernemers heeft bijgedragen aan een stuk bewustwording van de mogelijkheden van digitalisering en bijbehorende concrete stappen om te zetten, het 'uitlokken' van meer investering in digitalisering, en het financieel ondersteunen van de digitaliseringstransitie. Er is echter

ook een groep ondernemers die slechts 'strategisch' gebruik maakt van de regeling om reeds voorziene kosten deels te laten financieren door de overheid. Het selectiever omgaan met bedrijven en aanvragen aan de voorkant en/of achterkant van het proces zou kunnen helpen met het reduceren van dergelijk niet-doeltreffend gebruik van de regeling. Het ICT-platform in de huidige vorm is niet doeltreffend, maar er zijn binnen deze evaluatie wel alternatieve routes voorgesteld om hier in de toekomst een andere invulling aan te geven. Tot slot lijkt er een sterke relatie te bestaan tussen de scan en de subsidie: zonder beschikbare subsidie lijkt de doeltreffendheid van de scan beperkt te zijn.

In dit hoofdstuk gaan we in op de doeltreffendheid van MDZ. Doeltreffendheid is gedefinieerd als "de mate waarin de beleidsdoelstelling dankzij de inzet van de onderzochte beleidsinstrumenten wordt gerealiseerd".<sup>10</sup>

Het initiatief MDZ is een combinatie van verschillende onderdelen, welke samen het totaalpakket 'Mijn Digitale Zaak' vertegenwoordigen. We zullen in dit hoofdstuk eerst per onderdeel van MDZ de doeltreffendheid bespreken, en zullen afsluiten met een algemeen oordeel over de doeltreffendheid.

### 3.1 De website met digitaliseringsscan en -advies

Het doel van de website met digitaliseringsscan en -advies, inclusief de routekaart, is om ondernemers te helpen bij het inzichtelijk krijgen van prioriteiten en aanknopingspunten voor verdere digitalisering. Het kan helpen om bewuster te worden van de mogelijkheden en de wijzen waarop die mogelijkheden aangevlogen kunnen worden. We kunnen dus stellen dat de website met digitaliseringsscan en -advies doeltreffend is op het moment dat ondernemers daadwerkelijk bewuster zijn geworden en/of meer inzicht hebben gekregen in de te ondernemen stappen op het gebied van digitalisering. Of zoals het in de tekst van de regeling staat: wanneer belemmeringen in de kennis van digitale oplossingen weggenomen zijn.

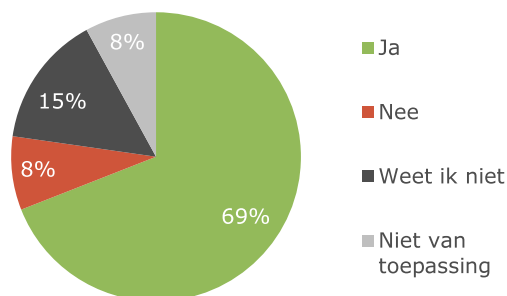
De scan blijkt voor een meerderheid van de gebruikers doeltreffend te zijn, wat blijkt uit onderstaande resultaten uit de enquête onder subsidieaanvragers binnen de retail:

- 66% geeft aan vóór het invullen van de Digitaliseringsscan de prioriteiten op het gebied van digitalisering al duidelijk te hebben (60% buiten de retail).
- 41% geeft aan de Digitaliseringsscan enkel ingevuld te hebben om subsidie te kunnen ontvangen (43% buiten de retail).
- 26% is in het proces begonnen met de subsidieaanvraag en heeft daarna de scan ingevuld (21% buiten de retail).
- 61% vindt de onderwerpen die aan bod komen nuttig voor het bedrijf (57% buiten de retail). Het feit dat ze de onderwerpen nuttig vinden wil daarbij niet zeggen dat ze dankzij de scan hierop gewezen zijn; mogelijk waren ze hier al van op de hoogte.
- 55% geeft aan dat de scan heeft geholpen bij het scherp krijgen van de prioriteiten op het gebied van digitalisering (49% buiten de retail).

Daarbij geeft 52% aan dat ze dankzij het digitaliseringsadvies weet welke handelingen nodig zijn voor het bedrijf om verder te digitaliseren (50% buiten retail). En 74% geeft aan dat de routekaart waardevol inzicht geeft in de onderwerpen waar het bedrijf mee aan de slag gaat (66% buiten de retail).

---

<sup>10</sup> Bron: Basisbegrippenlijst RPE, archief.rijksfinancien.nl



*Figuur 34 Bent u het eens met de volgende stelling: "De routekaart geeft waardevol inzicht in de onderwerpen waar ons bedrijf mee aan de slag kan gaan". Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)*

Er blijken dus zowel bedrijven te zijn die geholpen zijn met de scan, het advies en de routekaart, maar er zijn ook bedrijven die het enkel als noodzakelijk middel voor de subsidieaanvraag zien. Dit is ook in lijn met de uitkomsten uit de interviews. Voor een deel van de bedrijven lijkt er geen additionaliteit op dit vlak te bestaan. Dit is, gezien de insteek van de regeling, overigens ook niet noodzakelijk.

Op basis van de onderzoeksresultaten concluderen we dat de digitaliseringsscan, het digitaliseringsadvies en de routekaart **voor ruim de helft van de ondernemers effectief bijdraagt aan een (in minimaal enige mate) hoger bewustzijn van de mogelijkheden om te digitaliseren**. Voor circa 40% voegt het niets of weinig toe.

Ongeveer driekwart van de ondernemers staat positief tegenover de routekaart, wat impliceert dat men de meerwaarde hiervan ziet, zelfs als het voor hun individuele situatie niet direct iets bijdraagt. Uit de interviews komt ook naar voren dat het interessant is om te verkennen of de informatieproducten 'routekaart' en 'Aan de slag'-pagina's ook niet op zichzelf breder verspreid zouden kunnen worden onder de doelgroep. Verschillende ondernemers geven in gesprekken namelijk aan behoefte te hebben aan een soort kennisbank waar ze *betrouwbare* informatie kunnen vinden over digitale toepassingen. Dit voorkomt dat ondernemers die zelf intrinsiek gemotiveerd zijn om met digitalisering aan de slag te gaan niet eerst zelf het internet af hoeven te struinen op zoek naar informatie waarvan ze ook nog eens moeten beoordelen of die wel betrouwbaar is. Een dergelijke kennisbank biedt houvast en draagt eraan bij dat ondernemers zelf meer kennis over digitale toepassingen opbouwen en minder afhankelijk worden van externe partijen.

Tot slot blijkt uit gesprekken met ICT-aanbieders dat zij in sommige gevallen de digitaliseringsscan namens ondernemers (in hun eigen netwerk) invullen. Dit kan omdat er vanwege privacy-redenen niet gecontroleerd kan worden of een ondernemer zelf de scan invult. In deze situatie heeft de scan voor de ondernemer zelf geen toegevoegde waarde en is de scan niet doeltreffend. We kunnen echter niet inschatten bij welk deel van de aanvragen hiervan sprake is.

### 3.2 Het platform met ICT-aanbieders

Het doel van het platform met ICT-aanbieders is om belemmeringen in de beschikbaarheid van aanbieders van ICT-oplossingen weg te nemen. De doeltreffendheid van MDZ op dit vlak is afhankelijk van enerzijds de omvang van dit knelpunt en anderzijds de mate waarin MDZ erin slaagt om dit knelpunt aan te pakken.

Uit de enquêteresultaten onder subsidieaanvragers blijkt dat slechts 4% het kennen van te weinig organisaties die kunnen helpen met digitalisering als knelpunt ervaart. Onder de brede groep telefonisch bevroegde retailbedrijven is dit 17%. Dit impliceert dat gebruikers van de regeling al beter onderdeel zijn van netwerken die behulpzaam zijn voor digitalisering. Hoe dan ook is over de gehele linie de belemmering van het niet kennen van voldoende organisaties die kunnen helpen één van de *minst* genoemde belemmeringen.

Bij de bevroegde subsidieaanvragers geeft 15% aan dankzij het platform nieuwe partijen te hebben gevonden die relevante kennis of toepassingen kunnen leveren. Slechts 2,5% van de bevroegden geeft aan via het platform tot een keuze te zijn gekomen voor een ICT-aanbieder. Het gros van de ondernemers gebruikt hiervoor het eigen netwerk.

Uit de interviews komt daarnaast naar voren dat het platform te weinig specifiek is om gericht de juiste ICT-aanbieders te kunnen vinden. Er kan weliswaar gefilterd worden op categorie en regio, maar het ontbreekt aan goede zoekfunctionaliteit om op specifieke digitaliseringstoepassingen te zoeken (bijv. SEO). De manier waarop gesorteerd kan worden op het platform biedt daarbij ook beperkt meerwaarde; alfabetische sortering biedt geen inhoudelijke meerwaarde, evenals het sorteren op publicatiedatum. Daarbij zijn het dusdanig veel aanbieders dat het niet realistisch is om van bezoekers te verwachten dat zij 39 pagina's met aanbieders door gaan akkeren. Gesproken ICT-aanbieders geven ook aan dat doordat er geen selectie plaatsvindt om opgenomen te worden op het platform, de waarde om erop te staan ook verdwijnt. Zo zijn er naar hun inschatting ICT-aanbieders die kwalitatief hoogwaardig werk leveren en goed meedenken met de bedrijven, maar dat er ook ICT-aanbieders op staan die minder hoge standaarden hanteren. Een ander punt van lichte frustratie is dat de leveranciers by default gesorteerd staan op 'datum (nieuwste eerst)', waardoor de partijen die al sinds het begin juist goed betrokken (wilden) zijn onderaan de lijst komen te staan en vermoedelijk niet meer gevonden worden.

Gezien de kleine groep ondernemers waarvoor het platform een daadwerkelijke bijdrage heeft geleverd en de wijze waarop het platform nu werkt, concluderen wij **dat het platform voor ICT-aanbieders in de huidige vorm niet doeltreffend is.**

In deze evaluatie zijn er enkele alternatieve opties naar voren gekomen om het principe van werken met ICT-aanbieders en een platform effectiever in te richten:

- 1. Tips & tricks voor het zoeken naar een ICT-aanbieder op een webpagina.** Een logisch alternatief voor het platform zou een kort advies zijn over hoe je een goede ICT-aanbieder kunt vinden. Dat zou bijvoorbeeld dezelfde opzet als de rest van de 'Aan de slag'-pagina's kunnen krijgen. Op deze pagina zouden tips and tricks kunnen staan over waar je op moet letten op het moment dat je naar een geschikte ICT-aanbieder op zoek bent. Op die manier wordt dit niet-doeltreffende onderdeel van MDZ verwijderd en wordt de complexiteit van MDZ gereduceerd, zonder daarbij aan (veel) inhoudelijke meerwaarde te hoeven inboeten.
- 2. Reviews op het platform.** Een geopperde manier om meerwaarde te creëren voor het zoekstelsel is door reviews en/of een waardeoordeel aan de aanbieders te koppelen, waardoor het als het ware een soort zakelijke Consumentenbond zou kunnen worden. Het risico hierbij is echter dat dit ook marktverstoring kan werken, zeker als deze reviews niet continu geüpdatet en aangevuld worden. Het zou dus forse inspanningen vereisen; iets wat niet reëel en doelmatig lijkt.
- 3. ICT-aanbieders als directe partners binnen MDZ.** Een route, die in onze ogen de moeite waard is om verder te verkennen, om MDZ effectiever te maken én het platform meer kracht bij te zetten is door te werken met partners van MDZ. In deze constructie zouden ICT-aanbieders volgens nader te bepalen selectiecriteria toegelaten kunnen worden als 'partner' van MDZ. Daar zou dan een strengere selectie op



moeten zitten dan nu het geval is. De partners zouden vervolgens de bedrijven kunnen voorzien van een startadvies; een advies dat in lijn met de algemene routekaart een gepersonaliseerd advies/plan voor de ondernemer maakt. Door te werken met deze partners kan er ook vanuit gegaan worden dat de ondernemer een goed onderbouwd advies krijgt, en dat er niet enkel opportunistisch gehandeld wordt met de subsidie in het achterhoofd. De ondernemer kan vervolgens met dit gepersonaliseerde advies/plan een uitvoerder opzoeken; dat kan dezelfde ICT-aanbieder zijn maar kan ook een andere partij zijn. Grote voordelen van deze route zijn dat [1] er via de partners (meer) garantie geleverd kan worden dat subsidieaanvragen ook daadwerkelijk bijdragen aan een solide digitaliseringsplan voor ondernemers, dat [2] een deel van de controle die nu door RVO uitgevoerd moet worden bij de partners belegd wordt, dat [3] de partners bedrijven ook kunnen helpen bij het aanvraagproces, wat de toegankelijkheid van de regeling vergroot, en dat [4] in samenwerking met de partners de invulling en scope van de routekaart nu en in de toekomst bijgewerkt kunnen worden. Het 'oneigenlijke gebruik' (dat empirisch moeilijk te kwantificeren is) waarbij bedrijven op strategische wijze reeds geplande kosten kunnen drukken en/of ICT-aanbieders een deel van de subsidie toe-eigenen door de kosten van de dienstverlening te verhogen zonder dat de klant dat weet kan met dergelijke partnerships tevens geminimaliseerd worden. Dit model lijkt op een model dat in Denemarken gehanteerd is bij het bieden van digitaliseringsvouchers voor advies van (geselecteerde) marktpartijen.<sup>11</sup>

### 3.3 De subsidieregeling

Het doel van de subsidieregeling kan als tweeledig beschouwd worden. In directe zin helpt het met het financieel faciliteren van digitalisering. In indirecte zin kan de financiële incentive ertoe leiden dat ondernemers meer aandacht gaan besteden aan digitalisering en in dat proces bewuster en competent worden. Het kan dus zowel bijdragen aan het wegnemen van belemmeringen in 'de kennis van digitale toepassingen' als aan het wegnemen van belemmeringen in 'de financiering' van die oplossingen.

Bij de geformuleerde doelstelling ten aanzien van 'financiering' willen we de kritische noot plaatsen dat het in veel gevallen naar ons oordeel geen financieringsknelpunt zal zijn, maar een beperkt aantrekkelijke business case waardoor ondernemers niet *willen* investeren in digitalisering. Enkel als ondernemers zelf niet zomaar € 2.500 kunnen ophoesten of dit bedrag niet geleend kunnen krijgen bij de bank draagt de subsidie bij aan het oplossen van een *financieringsprobleem*; als de ondernemer dat wel gefinancierd kan krijgen gaat het dus om een probleem van niet willen investeren (veelal vanwege een gepercipieerde onaantrekkelijke business case).

Bij de subsidieaanvragers blijkt dat 73% van de retailbedrijven zich dankzij MDZ bewuster is geworden van de kansen en mogelijkheden van digitalisering (68% in non-retail) en dat 74% van de retailbedrijven dankzij MDZ nieuwe ICT-oplossingen heeft kunnen financieren (71% in non-retail). 71% geeft aan dankzij MDZ beter/snelere digitaliseringsprocessen door te hebben kunnen voeren (68% non-retail). Van de bevraagde subsidieaanvragers geeft 51% aan dat zij *zonder* MDZ de door hen gewenste digitale toepassingen niet hadden kunnen financieren. Verder geeft 30% aan zonder MDZ hetzelfde proces doorlopen te hebben, wat impliceert dat er bij deze groep geen sprake is van additionaliteit. In aanvulling hierop geven ondernemers in gesprekken aan dat zij *zonder* MDZ slechts een deel van het oorspronkelijk plan zouden hebben uitgevoerd of het plan op een later moment uitgevoerd zouden hebben.

---

<sup>11</sup> <https://smvdigital.dk/content/ydelsertilbud/4e84e652-3d63-4b24-b5f5-a278d2ad27e6/>

Dit laatste illustreert het beeld dat de subsidie van MDZ-ondernemers een duwtje in de rug geeft om sneller digitaliseringsprocessen door te voeren.

Uit de interviews met ICT-leveranciers en bedrijven komt naar voren dat het ook niet altijd een binaire kwestie van 'wel of niet' digitaliseren is, maar dat bedrijven met MDZ de omvang van hun digitaliseringsinvestering vergroten. Concreet wordt door één van de ICT-leveranciers genoemd dat waar normaliter investeringen van ~€2.000-€3.000 worden gedaan voor websites en webshops, er met MDZ opvallend vaak investeringen van rond de €5.000-€6.000 gedaan worden. De regeling kan dus ook uitlokken om bepaalde zaken in termen van kwaliteit beter op orde te brengen.

Op basis van de empirische resultaten kunnen we concluderen dat **voor circa de helft van de ondernemers de subsidieregeling heeft geholpen bij het wegnemen van een belemmering met betrekking tot financiering van digitale toepassingen**. Ook leidt het bij circa 70% tot het sneller en/of beter doorvoeren van digitalisprocessen. Daarnaast lijkt de subsidie, in combinatie met de scan, **voor circa driekwart van de ondernemers bijgedragen te hebben aan het bewust(er) worden van de kansen en mogelijkheden van digitalisering. Voor een groep van circa 30% van de ondernemers lijkt er geen additionaliteit te bestaan**.

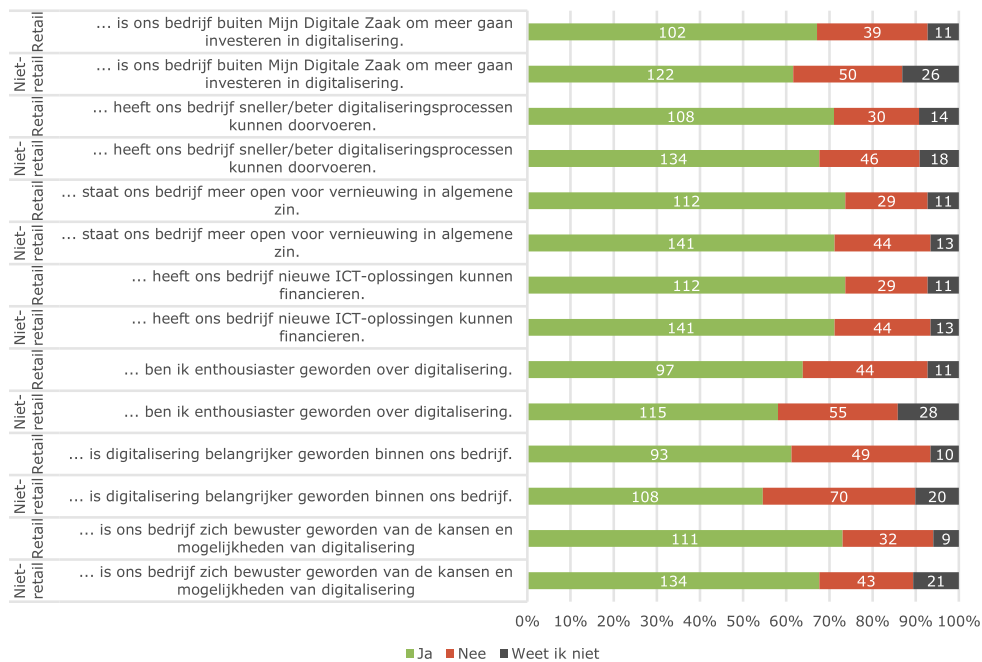
Deze bevindingen sluiten ook aan bij de bredere resultaten uit de interviews. Ondernemers kunnen sterk verschillen in hun ervaring van MDZ en de mate waarin het iets toevoegt aan het bedrijf. Sommige ondernemers zijn erg geholpen met de subsidie, terwijl het door anderen als 'makkelijk geld' gezien lijkt te worden. Het is met name relevant met welke insteek ondernemers met MDZ aan de slag gaan. Bij de groep ondernemers die oprecht geïnteresseerd is in de mogelijkheden van digitalisering en een duwtje in de rug kan gebruiken lijkt er vaak sprake te zijn van additionaliteit van MDZ. Voor de groep ondernemers die MDZ strategisch benadert als middel om een deel van de kosten, die ze toch al gingen maken, te dekken is er geen sprake van additionaliteit en is de besteding van publieke middelen niet als doeltreffend (en doelmatig) te typeren. Idealiter trekt de regeling vooral de eerste groep aan.

Een opgeworpen aandachtspunt is wel dat de regeling in de tweede ronde al binnen één dag overtekend is. Uit interviews blijkt dat er inmiddels een professioneel systeem opgetuigd lijkt te zijn tussen ICT-aanbieders, bedrijven en intermediairs (die de aanvragen indienen en afhandelen). Diverse ICT-aanbieders hebben voorafgaand aan de openstelling van de tweede ronde verschillende aanvragen voorbereid met hun klanten. Hoewel deze professionaliseringsslag zeker voordelen biedt, betekent het ook dat er geen/weinig ruimte meer over is voor bedrijven die langzamer zijn of niet goed aangesloten zijn bij dergelijke netwerken. De eerder voorgestelde constructie met ICT-aanbieders als 'partners' van MDZ zou het een gelijkere playing field kunnen maken, omdat zij in dat scenario voor ieder bedrijf als tussenpersoon kunnen acteren en de huidige initiatiefnemers ook afspraken over afhandeling zouden kunnen maken met de ICT-aanbieders.

### 3.4 MDZ als totaal initiatief

De doeltreffendheid van de verschillende 'bouwstenen' van MDZ zijn hierboven beschreven. Tegelijkertijd kan het totaal (potentieel) meer zijn dan de som der delen. Aan subsidieaanvragers is derhalve ook nog een aantal algemene stellingen over de impact van MDZ voorgelegd, zie Figuur 35.

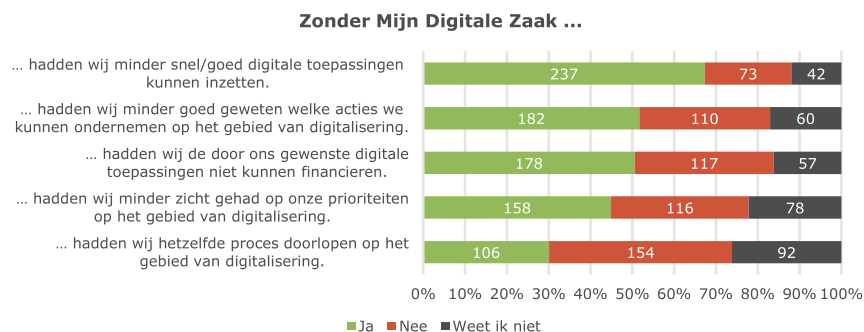




Figuur 35 Dankzij Mijn Digitale Zaak... Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

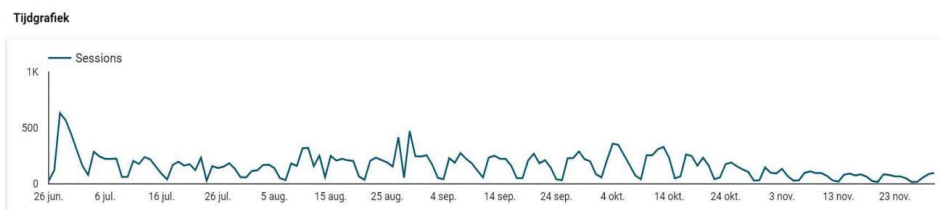
Voor 67% van de retailbedrijven heeft MDZ er ook aan bijgedragen dat zij *buiten MDZ om* meer zijn gaan investeren in digitalisering, voor 63% geldt dat zij enthousiaster zijn geworden over digitalisering, voor 61% geldt dat digitalisering belangrijker is geworden binnen het bedrijf, en voor 59% geldt dat zij meer open zijn gaan staan voor vernieuwing in algemene zin. Dit zijn effecten van MDZ die een duurzaam karakter hebben. Het perspectief op digitalisering en het enthousiasme om hiermee aan de slag te gaan zijn immers geen incidentele manifestaties. Deze resultaten laten daarmee zien dat MDZ als geheel bij circa 60% van de ondernemers een vliegwieleffect in gang heeft gezet.

Tot slot is ook gevraagd wat er gebeurd was bij de ondernemers indien Mijn Digitale Zaak niet bestaan had. De grootste meerwaarde zit in het sneller/beter inzetten van digitale toepassingen, gevolgd door meer zicht op concrete acties om te ondernemen, het gefinancierd krijgen van digitale toepassingen, en het zicht op de prioriteiten op het gebied van digitalisering.



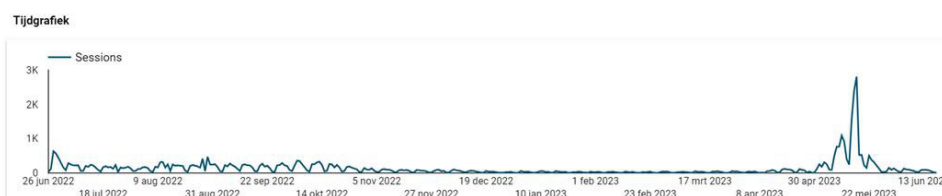
Figuur 36 Zonder Mijn Digitale Zaak... Bron: enquête onder subsidieaanvragers (via RVO)

De doeltreffendheid van de scan lijkt nauw samen te hangen met de beschikbaarheid van de subsidie. In perioden waarin de subsidie openstaat blijkt de scan wél bezocht te worden. Zie hieronder de bezoekerscijfers van de scan tijdens de openstelling in de eerste ronde MDZ:



*Figuur 37 Bezoekerscijfers website digitaliseringsscan. Bron: KVK*

De scan blijkt echter nauwelijks gebruikt te worden in perioden waarin de subsidie *niet* openstaat. Dit is met name goed zichtbaar in de periode ná de eerste ronde openstelling en vóór de tweede ronde openstelling, zie onderstaande figuur:



*Figuur 38 Gebruik van de digitaliseringsscan. bron: KVK. Gegevens betreffen de periode 26 juni 2022 t/m 18 juni 2023 (dus zowel eerste als tweede ronde).*

Uit bovenstaande grafiek blijkt dat de scan nauwelijks gebruikt wordt buiten de periode van openstelling van de subsidie. Het kan weliswaar zo zijn dat er in die periode ook minder (communicatie)aandacht is voor MDZ in generieke zin, maar desalniettemin is dit in onze ogen een indicatie dat de subsidie een sterke aanleiding kan zijn voor ondernemers om met de scan aan de slag te gaan. In een scenario waarin enkel de scan wordt aangeboden zonder bijbehorende subsidie, verwachten wij een beperkte doeltreffendheid van de scan.

Samengevat kunnen we stellen dat MDZ voor een substantiële groep ondernemers heeft bijgedragen aan een stuk bewustwording van de mogelijkheden van digitalisering en bijbehorende concrete stappen om te zetten, het 'uitlokken' van meer investering in digitalisering, en het financieel ondersteunen van de digitaliseringstransitie. Er is echter ook een groep ondernemers die slechts 'strategisch' gebruik maakt van de regeling om reeds voorziene kosten deels te laten financieren door de overheid. Het selectiever omgaan met bedrijven en aanvragen aan de voorkant en/of achterkant van het proces zou kunnen helpen met het reduceren van dergelijk niet-doeltreffend gebruik van de regeling. Het ICT-platform in de huidige vorm is niet doeltreffend, maar er zijn binnen deze evaluatie wel alternatieve routes voorgesteld om hier in de toekomst een andere invulling aan te geven. De doeltreffendheid van de scan lijkt sterk afhankelijk te zijn van de beschikbaarheid van de subsidie.





## 4 Doelmatigheid

### Samenvatting doelmatigheid

Doelmatigheid is gedefinieerd als "de mate waarin het optimale effect tegen zo min mogelijk kosten en ongewenste neveneffecten wordt bewerkstelligd". We kijken hierbij enerzijds naar microdoelmatigheid, waarbij we een 'nauwe' blik hanteren en de uitvoeringskosten plus administratieve lasten relateren aan het subsidiebedrag dat aan ondernemers uitbetaald wordt. We staan hierbij ook stil bij het proces van uitvoering. Anderzijds kijken we naar de macrodoelmatigheid, waarbij we alle effecten en alle kosten van het beleid tegen elkaar afwegen.

#### Microdoelmatigheid (4.1)

De microdoelmatigheid bestaat uit de uitvoeringskosten en de administratieve lasten, en hun relatie tot het subsidiebudget dat wordt vrijgegeven aan ondernemers.

- De **uitvoeringskosten** bestaan uit de som van de uitvoeringskosten die door iedere betrokken uitvoerder gemaakt zijn. De uitvoerende partijen binnen MDZ zijn EZK, RVO, KVK, INretail, en MKB-Nederland. De totale uitvoeringskosten zijn circa €1.200.000.
- De **administratieve lasten** voor gebruikers van MDZ bedroegen circa €200.000.
- Het **subsidiebedrag** bedroeg 1,7 miljoen euro in ronde 1. In ronde 2 kwam hier nog eens 0,8 miljoen euro bij.

Afhankelijk van of ronde 2 meegenomen wordt in de berekening, is **de microdoelmatigheid**:

$$\frac{€ 1.454.821}{(€ 2.500.000 + € 1.454.821)} \text{ tot } \frac{€ 1.454.821}{(€ 1.700.000 + € 1.454.821)} = \mathbf{37\% - 46\%}$$

#### Uitvoering (4.2)

De uitvoering is opgepakt binnen een samenwerking van EZK, RVO, KVK, INretail en MKB-Nederland. EZK was hierbij primair verantwoordelijk voor de coördinatie en de bekostiging van RVO, KVK en MKB-NL. KVK heeft zich met name beziggehouden met de website, de digitaliseringsscan en het contact met ondernemers daarbij. RVO heeft zich met name beziggehouden met de subsidieregeling en de beoordeling van de aanvragen. INretail heeft zich met name beziggehouden met de ontwikkeling van de routekaart. MKB-Nederland heeft zich primair gestort op de ontwikkeling van het platform voor ICT-aanbieders.

Positief in de uitvoering is dat de verschillende samenwerkingspartners uiteindelijk goed tot elkaar gekomen zijn en **een gezamenlijke synergie in dit initiatief** hebben weten te realiseren. Tegelijkertijd zijn er in het uitvoeringsproces ook een aantal **aandachtspunten** naar voren gekomen, zoals inconsistente communicatie richting ondernemers, beperkte bereikbaarheid voor ondernemers, ICT-problemen bij de opening van de regeling, en veel overlegkosten. Gezien het feit dat het om een pilot gaat is het ook logisch dat er gezamenlijk ontdekt moet worden hoe een dergelijk gezamenlijk sectorspecifiek initiatief succesvol ingericht kan worden.

#### Macrodoelmatigheid (4.3)

Naast de eerder beschreven opbrengsten in de vorm van doeltreffendheid (hoofdstuk 3) en kosten (4.1), zijn er nog twee relevante 'neveneffecten' binnen deze pilot. Allereerst

leidt deze pilot tot **geleerde lessende** waar men in de toekomst haar voordeel mee kan doen. De lessen gaan over [1] de inzet van een sectorgerichte aanpak en [2] de samenwerking in een initiatief als deze tussen RVO, KVK, MKB-NL, INretail en EZK. Een tweede geïdentificeerd neveneffect zit aan de kostenkant. Door het introduceren van een (extra) beleidsinstrument in het totale beleidslandschap wordt **het totale landschap van mkb-dienstverlening een stukje complexer**.

Op basis van de balans tussen effecten van het beleid en kosten van het beleid oordelen wij dat **het instrument op zichzelf in 2022 met de bijbehorende effecten op ondernemers en uitvoeringskosten beperkt doelmatig is**. Hoewel er het nodige in gang is gezet bij circa 700 ondernemers is een microdoelmatigheid van ~40% erg hoog. Nemen we echter mee dat het een pilot was, waarbij juist ook een expliciet doel was om te leren over een sectorgerichte aanpak als deze, dan dienen we die geleerde lessen ook volledig te waarderen en mee te wegen. Het lastige hierbij is dat we als evaluatoren moeilijk kunnen inschatten welke opvolging wordt gegeven aan de lessen uit deze pilot, en of die opvolging leidt tot doeltreffend(er) en/of doelmatig(er) beleid. Desalniettemin **schatten wij in dat bij een adequate follow-up op basis van deze pilot en de lessons learned, de pilot in zijn geheel wél macrodoelmatig is**. De lessen over onder andere het sectorspecifiek maken van het concept 'digitalisering' en het effectief betrekken van de markt bij het creëren van impact kunnen een enorme waarde voor toekomstig beleid vertegenwoordigen. We realiseren ons dat het maken van voorgestelde aanpassingen aan de regeling op korte termijn nieuwe (eenmalige) uitvoeringskosten met zich mee zal brengen, maar we verwachten dat het een netto positief effect op de macrodoelmatigheid zal hebben.

In dit hoofdstuk gaan we in op de doelmatigheid van MDZ. Doelmatigheid is gedefinieerd als *"de mate waarin het optimale effect tegen zo min mogelijk kosten en ongewenste neveneffecten wordt bewerkstelligd"*.<sup>12</sup>

In hoofdstuk 3 hebben we de doeltreffendheid van MDZ beschreven. In dit hoofdstuk zullen we eerst kijken naar de *microdoelmatigheid*: de kosten die gepaard gaan met de uitvoering (uitvoeringskosten) en het gebruik ervan (administratieve lasten). Vervolgens zullen we kijken naar de *macrodoelmatigheid*: hiervoor zetten we de gerealiseerde effecten af tegen de kosten.

## 4.1 Microdoelmatigheid

### 4.1.1 Uitvoeringskosten

De uitvoeringskosten bestaan uit de som van de uitvoeringskosten die door iedere betrokken uitvoerder gemaakt zijn. In het kader van deze evaluatie hebben we bij de verschillende uitvoerders opgevraagd welke kosten zij gemaakt hebben. Onderstaande tabel geeft een overzicht van deze kosten. Hierbij geldt een belangrijke disclaimer: doordat niet alle uitvoerders een duidelijk onderscheid konden maken tussen uitvoeringskosten voor de eerste en tweede ronde, bevat het overzicht alle doorgegeven geregistreerde en niet-geregistreerde uitvoeringskosten tot en met mei 2023. De daadwerkelijke uitvoeringskosten voor de eerste ronde zullen mogelijk iets lager uitvallen, mits de huidige schatting van de niet-geregistreerde kosten geen onderschatting is.

---

<sup>12</sup> Bron: Basisbegrippenlijst RPE, archief.rijksfinancien.nl



Tabel 10 Overzicht uitvoeringskosten. Bron: uitvoerders, peildatum mei 2023.

Uitvoerder	Geregistreerde kosten	Niet-geregistreerde kosten (schatting)	Totaal uitvoeringskosten
RVO	€ 349.663	?	<b>€ 349.663</b>
KVK	€ 697.052	€ 60.000**	<b>€ 757.052</b>
MKB-Nederland	€ 66.900 (incl. BTW)*	€ 15.000***	<b>€ 81.900</b>
INretail	?	€ 28.000****	<b>€ 28.000</b>
EZK	?	€ 39.000*****	<b>€ 39.000</b>
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.113.615</b>	<b>€ 142.000</b>	<b>€ 1.255.615</b>

\*Waarvan 33.029 besteed aan interne uren.

\*\* Inschatting is dat ~1.000 uren niet zijn geregistreerd omdat niet alle betrokken medewerkers concreet uren schrijven op dit project. Gerekend met een uurtarief van €60.

\*\*\* Inschatting, gaat om eigen uren (co-financiering)

\*\*\*\* Inschatting dat er driekwart dag per week gedurende 1,5 jaar in de uitvoering is geïnvesteerd. Gerekend met een uurtarief van €60.

\*\*\*\*\* De laatste drie maanden zijn naar schatting 18 uur per week in de uitvoering geïnvesteerd. Daarnaast is de schatting dat er een jaar lang voor 8 uur per week gewerkt is aan MDZ (inclusief voorbereiding). Gerekend met een

De meeste uitvoeringskosten liggen (logischerwijs) bij de KVK en RVO. De uitvoeringskosten van RVO zijn grotendeels toe te wijzen aan de behandeling van de aanvragen. Binnen de uitvoeringskosten van KVK is circa €187.000 als out-of-pocket-kosten bestempeld. Hierbinnen vallen onder andere de aanbieder die geholpen heeft met de ICT in en achter de website en scan. Het budget van KVK is afkomstig uit de standaard toelage vanuit het Rijk; KVK heeft hiervoor geen additionele subsidie ontvangen. Verder heeft MKB-Nederland een subsidie van € 66.900 ontvangen van EZK om te werken aan MDZ. De rest betreft out-of-pocket kosten. De uitvoeringskosten van INretail en EZK zijn gebaseerd op schattingen.

#### 4.1.2 Administratieve lasten

Uit interviews komt naar voren dat de administratieve lasten van de gebruikende bedrijven sterk kunnen verschillen. Desalniettemin is het wel mogelijk om een schatting van de orde-grootte te maken. Hieronder volgt een berekening van de administratieve lasten. Als uitgangspunt worden hier de uitgangspunten van de berekening uit de Staatscourant gebruikt, met een lichte aanpassing op basis van dit evaluatieonderzoek:

- **Digitaliseringsscan**
  - Aantal ingevulde scans: 3.641
  - Tijd benodigd per scan: 25 minuten. In gesprekken komt naar voren dat het sec invullen van de scan soms al in 15 minuten lukt, maar sommige mensen gaan aanvullend hierop ook dingen nader uitzoeken (bijvoorbeeld toepassingen of termen die gebruikt worden), waardoor het totale proces rondom de scan kan oplopen tot ~2 uur. We rekenen hier met een totaal aan 25 minuten, wat iets hoger is dan in de berekeningen opgenomen in de Staatscourant.<sup>13</sup>
  - Totale tijd: 3.641 \* 25 minuten = 91.025 minuten = 1517 uur
- **Offerteaanvraag en indiening bij RVO**
  - Aantal ingediende offertes: 1.178
  - Tijd benodigd per offerte-aanvraag: 1,5 uur

<sup>13</sup> <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2022-16196.html>

- Tijd benodigd voor indienen offerte-aanvraag: 10 minuten
- Totale tijd: 1.178 \* (1,5 uur + 10 minuten) = 1.963 uur
- **Steekproefsgewijze controle**
  - Aantal gecontroleerde aanvragers: 25% \* 1.178 = 294,5
  - Tijd per controle: 15 minuten
  - Totale tijd: 294,5 \* 15 minuten = 4417,5 minuten = 74 uur
- **Invullen evaluatievragen**
  - Aantal respondenten: 405
  - Tijd benodigd per respondent: 20 minuten
  - Totale tijd: 405 \* 20 minuten = 8.100 minuten = 135 uur
- **Totaal**
  - Aantal uren: 3.689
  - Uurtarief: €54<sup>14</sup>
  - **Totale administratieve lasten: 3.689 \* €54 = €199.206**

Merk op dat bovenstaande berekening een onderbouwde schatting is van de administratieve lasten. In de praktijk kunnen er verschillen bestaan in waar de administratieve lasten neerslaan; zo helpen soms ICT-aanbieders of accountants mee bij het proces. Uit gesprekken blijkt bijvoorbeeld dat sommige ICT-aanbieders ondernemers compleet ontzorgen door voor hen zowel de digitaliseringsscan in te vullen als de subsidieaanvraag in te dienen. We gaan er hier echter vanuit dat deze kosten ook doorberekend worden, en dat we op globaal niveau met deze schatting een goed beeld hebben van de orde grootte van de kosten.

Het subsidieportaal was voor ondernemers soms lastig te navigeren. Voor het aanvragen is daarbij e-Herkenning vereist. Niet alle ondernemers beschikken hierover, en het gebruik hiervan vereist bepaalde digitale (basis)vaardigheden, zoals omgang met tweefactorauthenticatie (2FA).

#### 4.1.3 Oordeel microdoelmatigheid

De microdoelmatigheid wordt uitgedrukt als de totale kosten (som van de uitvoeringskosten en administratieve lasten) gedeeld door de totale kosten + toegekend bedrag. De totale kosten bedragen € 1.454.821 (zie onderstaande tabel). Het toegekende bedrag voor de eerste ronde bedraagt €1.700.000. In de tweede ronde is €800.000 toegekend.

Type kosten	Kosten
Uitvoeringskosten	€ 1.255.615
Administratieve lasten	€ 199.206
<b>Totale kosten</b>	<b>€ 1.454.821</b>

Aangezien we in de totale kosten geen duidelijk onderscheid hebben kunnen maken tussen uitvoeringskosten in de eerste en tweede ronde, hanteren we een bandbreedte voor de berekening van de microdoelmatigheid. De microdoelmatigheid komt hiermee uit op:

$$\frac{€ 1.454.821}{(€ 2.500.000 + € 1.454.821)} \text{ tot } \frac{€ 1.454.821}{(€ 1.700.000 + € 1.454.821)} = \mathbf{37\% - 46\%}$$

Van het totale budget van MDZ is dus 37% - 46% besteed aan uitvoeringskosten en administratieve lasten. Dit zijn hoge uitvoeringskosten in vergelijking met andere regelingen van de Rijksoverheid. Ter vergelijking, de microdoelmatigheid van fiscale regelingen als het

<sup>14</sup> Conform Handboek Meting Regeldrukkosten



innovatiekrediet liggen doorgaans onder de 3% en van generieke regelingen als de PPS-regeling wordt deze geschat op 6%.<sup>15</sup> Bij specifieke regelingen ligt dit doorgaans hoger. Tegelijkertijd is het ook een pilot waar we van willen leren, waarbij er ook sprake is van eenmalige ontwikkelkosten. Op basis van een inschatting vanuit de KVK is circa 80% van de uitvoeringskosten (vanuit hun kant) eenmalig geweest voor de ontwikkeling van het initiatief, en zal 20% repeterend zijn. Indien we deze verdeelsleutel op de volledige uitvoeringskosten kunnen projecteren en we de aanname maken dat de administratieve lasten gelijk blijven komen we uit op een percentage van 15% tot 20%.

## 4.2 Uitvoering

In deze paragraaf beschrijven we voor elk van de betrokkenen van MDZ een aantal uitvoeringsaspecten. Gezien de rol van elke betrokkene en de aard van de informatie die wij hebben ontvangen doen wij dit niet systematisch. We sluiten af met een overkoepelend beeld van de uitvoering en samenwerking.

### 4.2.1 EZK

Bij het opstellen van Mijn Digitale Zaak is één persoon vanuit EZK betrokken geweest. Volgens zijn er tweemaal personeelwisselingen geweest bij de personen die vanuit EZK bij Mijn Digitale Zaak betrokken waren. EZK is verantwoordelijk voor het overkoepelende geheel en subsidieert RVO en MKB-Nederland. KVK en INretail hebben hun inspanningen vanuit hun eigen begroting gefinancierd.

### 4.2.2 KVK

Vanuit KVK hebben er elf personen aan MDZ gewerkt. Het gaat onder andere om een jurist, een product owner, een relatiemanager, een verantwoordelijke voor de scan, een operationeel medewerker, een projectmanager, een communicatie- en marketingspecialist en een redacteur. KVK is verantwoordelijk voor een groot deel van de uitvoeringskosten van MDZ. Denk hierbij aan het opstellen en operationeel houden van de digitaliseringsscan, contentontwikkeling, bouwen en hosten van de website en marketing.

KVK vervult een regierol op het gebied van marketing en communicatie. Zo heeft KVK gedurende het voortraject veel tijd geïnvesteerd om de samenwerking in goede banen te leiden, bijvoorbeeld door het leveren van een programmamanager vanaf maart 2022. De KVK heeft er in dit traject op ingezet om informatie over de regeling te verspreiden via stakeholders die betrokken zijn bij de doelgroep. Denk hierbij aan o.a. banken, accountants, en branchevertegenwoordigers. Er is via deze kanalen ook traffic gegenereerd voor de website van MDZ, dus in die zin lijken dergelijke communicatie-inspanningen ook vruchten af te werpen.

KVK heeft zelf in een eerder stadium een vragenlijst uitgezet onder iedereen die de digitaliseringsscan in de eerste ronde had ingevuld. Daaruit volgde dat circa 50% een score van 4 of 5 aan de digitaliseringsscan gaf en gaf 81% van de ondernemers die voornemens waren subsidie aan te vragen aan nieuwe inzichten te hebben opgedaan.

Een aandachtspunt dat in deze evaluatie naar voren is gekomen heeft betrekking op de afstemming van ondernemers met de KVK. In gesprekken met ondernemers werd benoemd dat er behoefte was aan een snellere afstemming met en opvolging vanuit KVK.

---

<sup>15</sup> Dialogic (2021). *Evaluatie PPS-toeslageregeling 2016-2020*. In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Ondernemers hebben behoefte aan een expert of specialist om hun precieze behoefte mee af te stemmen en te bepalen wat de meest zinvolle investering is voor hun bedrijf. Om ondernemers beter te kunnen ondersteunen zou KVK het liefst inzage hebben in het advies dat volgt uit de scans en de stappen die de ondernemer hierna zet (volgen van de klantreis). Vanwege AVG-redenen mag dit niet. De optie die via communicatiekanalen is genoemd dat een ondernemer altijd contact kan opnemen met het KVK-adviesteam is echter beperkt gebeurd. Gezien de behoefte aan opvolging van (een deel van de) ondernemers en de constatering dat de KVK binnen de huidige kaders niet meer opvolging kon bieden dan hierboven beschreven, is het richting de toekomst wellicht een idee om ondernemers expliciet te vragen of zij opvolging zouden waarderen en te vragen om toestemming voor vervolcontact (om hiermee te voldoen aan de AVG). Er moet dan uiteraard wel voldoende uitvoeringscapaciteit beschikbaar zijn voor de KVK om die opvolging te kunnen bieden.

Een aandachtspunt dat niet direct betrekking had op de eerste ronde van de pilot MDZ, maar uit de tweede ronde openstelling naar voren kwam en wel relevant is voor het vervolg van MDZ, is dat er technische storingen zijn geweest op de webpagina met de digitaliseringsscan. Dit had te maken met de grote hoeveelheid traffic op de eerste dag van openstelling. De ICT-hosting-partij voor storingsmeldingen reageerde volgens KVK vanwege beperkte capaciteit niet altijd binnen 24 uur op storingsmeldingen van ondernemers. Indien men in de toekomst nogmaals zulke grote hoeveelheden traffic op de website verwacht, dienen er door/met de ICT-hosting-partij maatregelen genomen te worden om deze traffic te kunnen faciliteren.

#### 4.2.3 INretail

INretail is met één persoon betrokken bij MDZ. INretail heeft de meeste tijd besteed aan het ontwikkelen van de routekaart. INretail heeft geen grote communicatiecampagne uitgevoerd om MDZ onder de aandacht te brengen, maar heeft wel aandacht gegeven aan MDZ via o.a. nieuwsbrieven.

In gesprekken met direct betrokkenen werd aangegeven dat het contact met INretail zeer waardevol is gebleken. Volgens betrokkenen was de input die INretail heeft geleverd aan de digitaliseringsscan en de routekaart essentieel voor de kwaliteit ervan.

Gedurende de looptijd van MDZ is er sprake geweest van een personeelwisseling bij INretail. Betrokkenen geven aan dat investering in de individuele relaties belangrijk is voor de kwaliteit van de onderlinge afstemming, en dat alle betrokken uitvoerders hier nu en in de toekomst voldoende oog voor moeten houden.

#### 4.2.4 MKB-NL

MKB-NL is met twee personen betrokken bij de uitvoering van MDZ. MKB-NL is verantwoordelijk voor het platform met ICT-aanbieders en heeft voor de ontwikkeling daarvan uitvoerig contact gehad met verschillende ICT-aanbieders. Naast deze rol is MKB-NL beperkt betrokken bij de uitvoering van MDZ.

#### 4.2.5 RVO

Vanuit RVO zijn er minimaal vijf personen in deeltijd betrokken bij de uitvoering van MDZ. In eerste instantie is veel tijd besteed aan overleggen ter voorbereiding van de regeling. Vervolgens is de meeste tijd besteed aan de beoordeling van de aanvragen. Elke aanvraag wordt door twee adviseurs gecontroleerd.

Op hoofdlijnen is de uitvoering vanuit RVO goed verlopen. Daarbij zijn er binnen deze evaluatie een aantal aandachtspunten naar voren gekomen, die hieronder toegelicht worden.

Wat betreft de **inhoud van de subsidieaanvragen** constateren we het volgende:

- Kosten worden door ondernemers regelmatig opgevoerd binnen de verkeerde thema's.
- Zo'n 75% van de opgevoerde kostenposten valt in categorie 1 t/m 3 (Website, Social Media, Webshop). De opgevoerde kostenposten zijn dus erg ongelijk verdeeld over de categorieën van de routekaart. De focus lijkt meer te liggen op categorieën die direct bij lijken te kunnen dragen aan omzet- en/of winstverhoging dan op categorieën die meer risico-mitigerend van aard zijn, zoals privacy, inzicht/monitoren.

RVO is van tevoren beperkt geïnstrueerd over hoe de aanvragen inhoudelijk beoordeeld moesten worden. Diepgaande inhoudelijke kennis ten behoeve van een beoordeling vereist immers meer tijd en daarmee ook meer budget. Bij de **beoordeling van subsidieaanvragen** constateren we het volgende:

- RVO controleert niet structureel of verschillende aanvragers mogelijk tot dezelfde hoofdonderneming behoren. Dat zou namelijk handmatig opgezocht moeten worden per aanvraag. De indruk is echter dat dit niet vaak voorkomt. Bij toeval is dit soms ontdekt doordat beide bedrijfsonderdelen snel achter elkaar een aanvraag indienden.
- RVO kan vanwege juridische overwegingen niet selecteren op SBI-code, waardoor geen selectie kan worden gemaakt tussen retail en niet-retailbedrijven. Ook kan RVO wegens privacy-redenen niet controleren of de ondernemer die de subsidie aanvraagt ook de scan heeft ingevuld.
- RVO kijkt bij de beoordeling van aanvragen hoofdzakelijk naar de offertes van de ICT-aanbieders. Er wordt niet gekeken of de aandachtspunten die voortkomen uit de digitaliseringsscan ook matchen met datgene waarvoor de ondernemer subsidie aanvraagt. Dat is immers ook geen verplichting van de regeling en juridisch onhaalbaar.
- Het controleren of een aanvraag zich richt op 'de digitale basis op orde' is lastig te beoordelen. In sommige gevallen is het duidelijk dat een aanvraag zich niet op het basisoniveau richt, maar soms framet de aanvrager het zo dat de aanvraag niet afgekeurd kan worden.
- Veel offertes bevatten een voor de regeling ongeldige geldigheidsdatum, bijvoorbeeld doordat de offerte werd voorbereid in aanloop naar de openstelling of doordat een ondernemer eerst afneemt bij een ICT-aanbieder en daarna pas subsidie aanvraagt. Bij ongeldige offertes werd een bijwerkverzoek gestuurd. Dat kostte veel tijd. In de tweede ronde zijn aanpassingen doorgevoerd waardoor dit probleem is verholpen.
- Er liggen nog kansen voor meer standaardisatie, door bijvoorbeeld één format voor offertes te hanteren. Elke aanvrager dient nu namelijk een offerte in een ander format in. RVO moet daar vervolgens een aantal zaken handmatig uit destilleren. ICT-aanbieders waarschuwen echter voor het standaardiseren van offerte-aanvragen, omdat dit de administratieve lasten verhoogt voor ondernemers en ICT-aanbieders.

Tot slot hadden zaken op **organisatorisch** vlak volgens RVO intern beter gestroomlijnd kunnen worden. Het contact met de andere partijen verliep via verschillende contactpersonen. Voor tweede ronde is er meer direct contact geweest met bijvoorbeeld KVK.

#### 4.2.6 Uitvoering als geheel

Een belangrijk positief punt van de samenwerking in het kader van MDZ is dat er is **geleerd** over hoe een dergelijke samenwerking ingericht kan en moet worden. In gesprekken werd bijvoorbeeld aangegeven dat KVK, MKB-NL en INretail door MDZ meer en beter met elkaar zijn gaan samenwerken. Ook voelde het volgens betrokkenen alsof de werkgroep als één team fungeerde. Daarnaast was RVO vanaf begin af aan al betrokken, waar dat bij andere



regelingen vaker pas in het eindstadium is. Een kanttekening bij de samenwerking is dat deze sterk afhankelijk is van betrokken individuen. Het is dus belangrijk dat de samenwerking ook in het geval van personeelwisselingen goed geborgd blijft.

Een tweede positieve noot is dat ondernemers de partijen achter MDZ beschouwen als **betrouwbaar en legitiem**. Hoewel het merendeel van de ondernemers on top of mind slechts één of twee partijen kunnen noemen die volgens hen achter MDZ zitten, zien zij die partijen wel als betrouwbaar en legitiem. Het feit dat de betrokkenen geen commercieel belang hebben komt volgens hen de kwaliteit van het initiatief ten goede.

KVK, EZK en INretail hebben actief over MDZ gecommuniceerd. Naast de kanalen van de MDZ-partners is veel informatie verspreid via stakeholders van de doelgroep (o.a. accountants, banken, Digital Trust Center, Thuiswinkel.org, Emerce). Deze hebben hun achterban geïnformeerd. Zowel de MDZ-partners als bedrijven gaven echter aan dat de **communicatie** richting ondernemers in sommige gevallen beter had gekund. Zo was de informatie op verschillende webpagina's niet altijd consistent. Denk hierbij aan elementen op de routekaart die niet overeenkwamen met de regelingstekst of discrepanties tussen teksten op de RVO-website en de subsidievoorwaarden in de Staatscourant. Oorzaak hiervan is dat niet alle elementen binnen MDZ (op detailniveau) even goed afgestemd waren. Verder bleek door de betrokkenen verschillend gecommuniceerd te zijn over hoe wordt omgegaan met dubbele aanvragen en mag er volgens ondernemers in het vervolg duidelijker worden gecommuniceerd over (de aanvang van) subsidierondes. Ook ervoeren ondernemers het als verwarrend dat in de regeling niet staat dat de focus ligt op retail, terwijl de communicatie zich wel op de retail richtte. Het feit dat MDZ niet één projectpagina heeft maar drie, wordt door ondernemers niet gezien als een groot gebrek, maar kan wel helpen om de toegankelijkheid te vergroten.

Het feit dat er verschillende mailadressen bestaan waar ondernemers contact mee kunnen opnemen heeft ervoor gezorgd dat ondernemers hun vragen in enkele gevallen naar het verkeerde mailadres toestuurden. Hoewel deze door de betrokken vervolgens naar elkaar worden doorgestuurd, draagt dit wel bij aan de verhoging van de uitvoeringskosten en een perceptie van een 'complexe overheid'.

De **organisatie** van MDZ had volgens betrokkenen, achteraf gezien, efficiënter gekund. MDZ is opgezet over een periode van zo'n twee jaar. De regeling is in die tijd verbreed en volgens sommigen gecompliceerd gemaakt. Volgens betrokken zijn er (te) veel overleggen geweest. Ook wordt geconstateerd dat er, ondanks de gezamenlijke inspanningen, toch verschillende belangen spelen die de afstemming kunnen bemoeilijken.

Een ander aandachtspunt is dat ondernemers in sommige gevallen lang op een antwoord voor hun vraag hebben moeten wachten. Dat geldt zowel voor RVO als KVK. De opvolging kan dus (nog) beter. Bij technische storingen zou er daarnaast adequate achtervang moeten zijn.

Een laatste bespreekpunt dat werd aangedragen is of de **omvang van de pilot** de juiste was. Sommige personen pleitten voor een kleiner budget; ook met een kleiner budget en minder aanvragen zouden relevante lessen getrokken kunnen worden. Aan de andere kant zijn er veel ondernemers en ICT-leveranciers die het budget juist aan de lage kant vinden, zowel in termen van het totale budget als de maximale subsidie per aanvraag. Wanneer er meer budget beschikbaar is voor ondernemers, kunnen ze ook grotere stappen zetten.

Voor de tweede ronde zijn een aantal **wijzigingen in de uitvoering** doorgevoerd:



- De teksten achter de routekaart zijn aangepast, zodat het voor ondernemers duidelijk is waarvoor ze subsidie kunnen aanvragen en tot welke categorie de digitale toepassingen uit hun aanvraag behoren.
- Discrepancies tussen de routekaart en de KVK-website zijn verholpen.
- Er is meer ingezet op communicatie over de vereiste geldigheidsdatum van de offerte en de subsidievoorwaarden.

### 4.3 Macrodoelmatigheid

Voor het beoordelen van de macrodoelmatigheid kijken we naar de verhouding tussen de effecten / opbrengsten enerzijds en de kosten anderzijds. De kosten zijn 4.1 aan bod gekomen. Het hart van de opbrengsten, de doeltreffendheid, is in H3 aan bod gekomen. Om een goede afweging tussen de opbrengsten en kosten te maken mist er nog één element: de neveneffecten.

#### 4.3.1 Neveneffecten

Het belangrijkste geïdentificeerde 'neveneffect' zit in de lessen die we met zijn allen kunnen trekken op basis van deze pilot. Deze lessen vertalen zich binnen de pilot zelf niet tot doeltreffendheid en/of doelmatigheid, maar het voortbouwen op deze lessen kan wel tot doeltreffend(er) en doelmatig(er) beleid in de toekomst leiden. De lessen gaan over [1] de inzet van een sectorgerichte aanpak en [2] de samenwerking in een initiatief als deze tussen RVO, KVK, MKB-NL, INretail en EZK.

Een tweede geïdentificeerd neveneffect zit aan de kostenkant. Door het introduceren van een (extra) beleidsinstrument in het totale beleidslandschap wordt het totale landschap van mkb-dienstverlening een stukje complexer. Om tot een eerlijk en accuraat oordeel te komen over de macrodoelmatigheid van een individueel instrument moet de impact ervan op het totale systeem immers ook meegenomen worden.

#### 4.3.2 Oordeel macrodoelmatigheid



Figuur 39 samengevat:





Figuur 39 Opbrengsten en kosten van Mijn Digitale Zaak

Op basis van deze balans oordelen wij dat **het instrument op zichzelf in 2022 met de bijbehorende effecten op ondernemers en uitvoeringskosten beperkt doelmatig is**. Hoewel er het nodige in gang is gezet bij circa 700 ondernemers is een microdoelmatigheid van ~40% erg hoog.

Nemen we echter mee dat het een pilot was, waarbij juist ook een expliciet doel was om te leren over een sectorgerichte aanpak als deze, dan dienen we die geleerde lessen ook volledig te waarderen en mee te wegen. Het lastige hierbij is dat we als evaluatoren moeilijk kunnen inschatten welke opvolging wordt gegeven aan de lessen uit deze pilot, en of die opvolging leidt tot doeltreffend(er) en/of doelmatig(er) beleid. Desalniettemin **schatten wij in dat bij een adequate follow-up op basis van deze pilot en de lessons learned, de pilot in zijn geheel wél macrodoelmatig is**. De lessen over onder andere het sectorspecifiek maken van het concept 'digitalisering' en het effectief betrekken van de markt bij het creëren van impact kunnen een enorme waarde voor toekomstig beleid vertegenwoordigen.

Uit deze evaluatie zijn ook diverse verbeterpunten voor doelmatiger beleid naar voren gekomen, zoals het scherper afbakenen van de doelgroep, het gericht koppelen van de routekaart aan de sector/bedrijfsactiviteiten, het beter 'richten' van de subsidiabele kosten, en het anders invullen van het platform voor ICT-aanbieders. In hoofdstuk 6 gaan we nader in op de aanbevelingen.

We realiseren ons dat het maken van voorgestelde aanpassingen aan de regeling op korte termijn nieuwe (eenmalige) uitvoeringskosten met zich mee zal brengen, maar we verwachten dat het een netto positief effect op de macrodoelmatigheid zal hebben.

## 5 Doel en legitimering

### Samenvatting doel en legitimering

Binnen deze evaluatie hebben we ook gereflecteerd op de doelen en legitimering van MDZ.

#### Doelen van MDZ (5.1)

Voor de doelen van MDZ maken we onderscheid tussen [1] de belemmeringen die MDZ tracht weg te nemen (de 'Wat') en [2] en de doelgroep bij wie die belemmeringen weggenomen dienen te worden (de 'Voor wie').

Zoals eerder beschreven richt MDZ zich op een **drietal belemmeringen**, te weten in de kennis van digitale oplossingen, in de beschikbaarheid van aanbieders van ICT-oplossingen, en in de financiering van die oplossingen. Voor succesvolle digitalisering kan het mkb, naast deze mogelijke drie belemmeringen, ook tegen **andere belemmeringen** aanlopen. Andere belemmeringen worden echter niet geadresseerd, althans niet op een directe manier. Dit is geen probleem wanneer ondernemers die andere (mogelijke) belemmeringen ook niet ervaren. Wanneer ondernemers wél andere belemmeringen ervaren, kan MDZ op zichzelf niet tot succesvolle digitalisering leiden, zelfs al is het volledig doeltreffend in het wegnemen van de drie belemmeringen c.q. deelproblemen. Een belemmering buiten de scope van MDZ die in deze evaluatie vaak aan bod is gekomen is **het gebrek aan voldoende interne kennis en kunde**. Deze belemmering wordt op de derde plek gezet, zowel door subsidieaanvragers als door de niet-gebruikers van MDZ. Ook in interviews komt naar voren dat sommige ondernemers graag zelf meer kennis van zaken willen hebben, zelf in staat willen zijn om digitale toepassingen te identificeren en te implementeren, en niet/minder afhankelijk willen zijn van externe ICT-leveranciers. Het is in onze ogen onrealistisch om van één instrument te verwachten dat het álle belemmeringen wegneemt, maar het is wél realistisch om te erkennen welke deelproblemen niet geadresseerd worden om vervolgens slim aan te sluiten op andere initiatieven en instrumentarium dat wel aan die deelproblemen werkt. Binnen de context van MDZ zouden ondernemers bijvoorbeeld doorverwezen kunnen worden naar andere initiatieven zoals een digitale werkplaats, op het moment dat een gebrek aan kennis en kunde voor hen een (ervaren) probleem is.

De **doelgroep van MDZ** is in de Staatscourant geoperationaliseerd als bedrijven met 2/50 fte die de digitale basis nog niet op orde hebben en daarmee nog naar 'kolom 1' van de routekaart moeten komen. In gesprekken met betrokkenen wordt soms gesproken over bedrijven die de digitale basis niet op orde hebben, soms over bedrijven in het peloton die nog (extra) stappen op het gebied van digitalisering moeten zetten om bij te blijven, en soms over achterblijvers die een zetje in de rug nodig hebben om mee te kunnen in de digitaliseringstransitie. Hoewel deze beschrijvingen op elkaar lijken, zijn ze niet exact hetzelfde. Binnen MDZ lijkt er in ieder geval een grijs gebied te bestaan; richt de regeling zich nu op het peloton dat verder moet digitaliseren en/of op achterblijvers die echt aan de slag zouden moeten? Of richt de regeling zich op bepaalde productiviteit verhogende digitale toepassingen, ongeacht het feit of je als achterblijver of peloton beschouwd wordt? Dit 'grijze gebied' of deze ambiguïteit in de doelstelling is ook te ervaren in de operationalisering in de routekaart. De mate waarin onderwerpen binnen de eerste kolom 'de digitale basis op orde' ook daadwerkelijk als basis beschouwd kunnen worden lijkt te verschillen. De complexiteit van de onderwerpen loopt uiteen. En ook binnen onderwerpen kan er een heterogeniteit in termen van complexiteit bestaan; search engine optimization is hier een goed voorbeeld van. De doelgroep is de basis voor het ontwerp van de regeling.

En niet alleen inhoudelijk, maar ook in termen van praktische zaken zoals taalgebruik. Uit de evaluatie blijkt dat het voor een deel van de ondernemers te ingewikkeld taalgebruik is, terwijl het voor andere ondernemers nog te generiek beschreven is. Het is dus belangrijk om eerst scherp te stellen wie de exacte doelgroep is, zie ook de aanbevelingen.

### **Legitimering van MDZ (5.2)**

In de beleidstheorie vanuit EZK wordt gesproken over twee typen falens die de legitimering voor overheidsinterventie vormen. Naar ons oordeel is er in feite slechts sprake van één type falen: informatiegebreken/informatie-asymmetrie. Dit falen lijkt ook voor *alle drie de onderdelen van MDZ* de rationale te zijn, zie 5.2.

Wanneer er geen legitieme grond is voor overheidsinterventie, zouden we onze (schaarse) publieke middelen niet moeten inzetten. Voor het verbeteren van MDZ betekent dit dat de regeling idealiter enkel daar ingrijpt waar er ook daadwerkelijk sprake is van een falen:

- Voor de scan betekent het dat het de bedrijven bereikt met een informatiegebrek op het gebied van digitalisering (binnen de kaders van de routekaart). Er lijkt nog een substantiële groep bedrijven te bestaan bij wie er sprake is van een informatiegebrek, maar die nog niet bereikt zijn met de scan en routekaart.
- Voor het platform betekent het dat het de bedrijven zou moeten bereiken waarvoor de zoekkosten nu te hoog zijn om een geschikte ICT-aanbieder te vinden. Dit falen lijkt in de praktijk erg klein te zijn. Dit is vermoedelijk ook te verklaren doordat een korte zoektocht met een zoekmachine al bruikbare resultaten oplevert, of in ieder geval niet per se slechtere resultaten dan door het gebruik van het platform (dat in zichzelf extra transactiekosten meeneemt doordat het platform eerst eigen gemaakt moet worden).
- Voor de subsidie betekent het dat het zich zou moeten richten op bedrijven waar sprake is van een informatiegebrek/informatie-asymmetrie en daardoor nu onterecht de waarde van digitalisering onderschatten. Voor bedrijven die deze waarde echter goed kunnen inschatten is er geen sprake van een falen en is de inzet van publieke middelen onwenselijk. Door de regeling in termen van scope aan te scherpen is het mogelijk om het bereik zoveel mogelijk te richten op de groep bedrijven waarbij er sprake is van een falen.

Voor het vervolg van MDZ en haar legitimering is het belangrijk om het falen dat je als overheid oplost centraal te (blijven) stellen.

### **Doelen legitimering bij opschaling (5.3)**

Op het moment dat men het instrument wil opschalen naar andere sectoren, zijn er twee routes:

1. Opschalen naar een selectie van andere sectoren;
2. Opschalen naar alle andere sectoren.

In het geval van route [1] is het essentieel dat EZK een set aan criteria ontwikkelt die het legitimeren om bepaalde sectoren wél te ondersteunen met MDZ en andere sectoren niet. In het geval van route [2] dient er een opzet ontwikkeld te worden, waarbij voor alle sectoren op een vergelijkbare wijze het falen geïdentificeerd en aangepakt kan worden. Het lijkt niet haalbaar (op korte termijn) om dit met behulp van routekaarten te gaan doen; dat zullen er (te) veel zijn en de vraag is of het voor alle sectoren even goed mogelijk is om een scherpe en eenduidige routekaart te formuleren. Een oplossingsrichting kan liggen in het strategisch partneren met ICT-aanbieders (of de markt in bredere zin), waarbij het informatiegebrek in een eerste fase wordt geadresseerd door marktpartijen en zij de ondernemers doorgeleiden naar concrete offertes en implementaties op basis van een 'gepersonaliseerde routekaart'.



In de voorgaande hoofdstukken zijn de onderzoeksvragen binnen deze evaluatie behandeld aan de hand van de thema's 'Gebruik en bereik' (H2), 'Doeltreffendheid' (H3) en 'Doelmatigheid' (H4). Centraal in deze hoofdstukken stonden de vragen: wie worden bereikt met MDZ, hoe werkt MDZ in de praktijk, bereikt MDZ de gestelde doelen en doet het dat tegen acceptabele kosten? Een onderwerp dat nog niet behandeld is, maar wel relevant is voor de toekomst van MDZ, is een reflectie op de gestelde doelen en de legitimering om als overheid te interveniëren voor het bereiken van deze doelen.

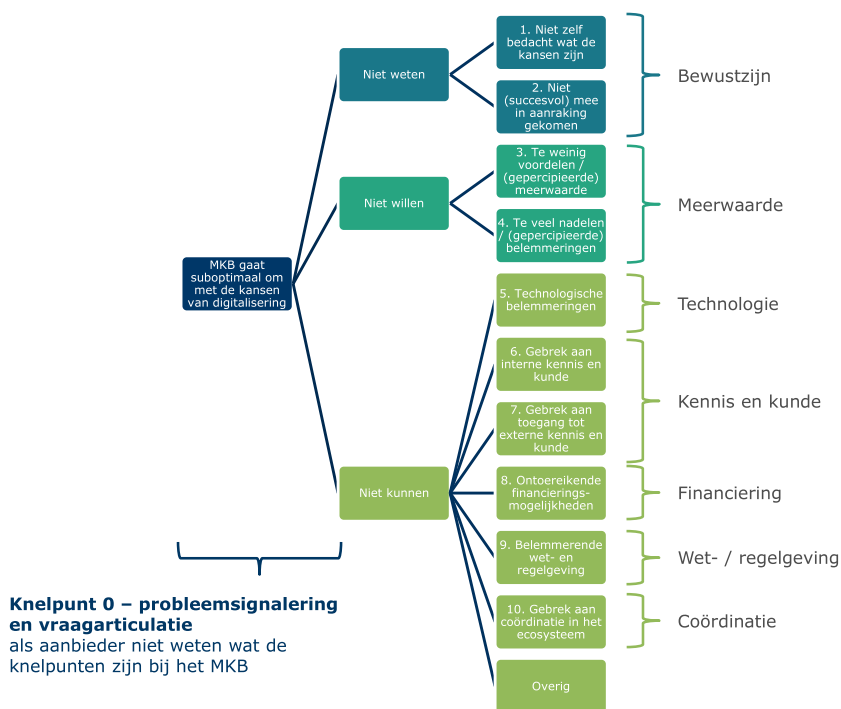
In dit hoofdstuk zullen we eerst stilstaan bij de geformuleerde doelen (5.1), vervolgens staan we stil bij de legitimering van overheidsinterventie c.q. beleidsrationale (5.2), en we sluiten af met een reflectie op (eventuele) opschaling van het instrument (5.3).

## 5.1 Doelen van MDZ

Voor het reflecteren op de doelen maken we onderscheid tussen [1] de belemmeringen die MDZ tracht weg te nemen (de 'Wat') en [2] en de doelgroep bij wie die belemmeringen weggenomen dienen te worden (de 'Voor wie').

### 5.1.1 De belemmeringen

Zoals eerder beschreven richt MDZ zich op een drietal belemmeringen, te weten in de kennis van digitale oplossingen, in de beschikbaarheid van aanbieders van ICT-oplossingen, en in de financiering van die oplossingen. Voor succesvolle digitalisering kan het mkb, naast deze mogelijke drie belemmeringen, ook tegen *andere* belemmeringen aanlopen. Een gebruikt kader om binnen de context van digitalisering van het mkb is het 'Weten/Willen/Kunnen-kader', dat onder meer gebruikt is bij de Regioscan Digitalisering MKB en het monitoren van de MKB-werkplaatsen digitalisering, zie Figuur 40.



Figuur 40 Weten, willen, en kunnen als oorzaken om niet succesvol te digitaliseren. Bron: Dialogic

MDZ richt zich op het weten, het willen middels het bieden van een subsidie, het kunnen in de vorm van toegang tot externe kennis en kunde middels een platform met ICT-aanbieders, en het kunnen in de vorm van financieringsmogelijkheden voor bedrijven waar de subsidie ook een financieringsprobleem oplost. De andere belemmeringen worden niet geadresseerd, althans niet op een directe manier. Dit is geen probleem wanneer ondernemers die andere (mogelijke) belemmeringen ook niet ervaren. Wanneer ondernemers wél andere belemmeringen ervaren, kan MDZ op zichzelf niet tot succesvolle digitalisering leiden, zelfs al is het volledig doeltreffend in het wegnemen van de drie belemmeringen c.q. deelproblemen.

Een belemmering buiten de scope van MDZ die in deze evaluatie vaak aan bod is gekomen is het *gebrek aan voldoende interne kennis en kunde*. Deze belemmering wordt op de derde plek gezet, zowel door subsidieaanvragers als door de niet-gebruikers van MDZ. Ook in interviews komt naar voren dat sommige ondernemers graag zelf meer kennis van zaken willen hebben, zelf in staat willen zijn om digitale toepassingen te identificeren en te implementeren, en niet/minder afhankelijk willen zijn van externe ICT-leveranciers.

Op het moment dat we vanuit het perspectief van MDZ de ondernemers integraal willen helpen bij succesvolle digitalisering zijn er op hoofdlijnen twee oplossingsrichtingen: [1] het incorporeren van alle mogelijke belemmeringen en oplossingen hiervoor binnen MDZ en/of [2] het samenwerken met andere partijen, initiatieven en instrumentarium die zich op de andere deelproblemen richten. Het is in onze ogen onrealistisch om van één instrument te verwachten dat het álle belemmeringen wegneemt, waardoor optie [1] wegvalt. Wel realistisch is het om te erkennen welke deelproblemen niet geadresseerd worden, en slim aan te sluiten op andere initiatieven en instrumentarium dat wel aan die deelproblemen werkt (optie 2). Binnen de context van MDZ zouden ondernemers bijvoorbeeld doorverwezen kunnen worden naar een digitale werkplaats, op het moment dat een gebrek aan kennis en kunde voor hen een (ervaren) probleem is.

Voor de toekomst van MDZ adviseren wij derhalve om eerlijk te erkennen welke belemmeringen MDZ niét adresseert, en voor deze belemmeringen de mogelijkheden voor slimme samenwerking met andere initiatieven te verkennen. Met name voor het knelpunt betreffende het gebrek aan interne kennis en kunde lijkt ons dit relevant, zeker gezien de omvang dat dit knelpunt lijkt te hebben.

### 5.1.2 De doelgroep van MDZ

De doelgroep van MDZ is binnen deze evaluatie veel ter sprake gekomen. De hamvraag hierbij is: voor wie is het instrument nu exact bedoeld en hoe operationaliseren we die doelgroep?

Binnen dit onderzoek is er op vele manieren gesproken over de doelgroep. Zo wordt er in de Staatscourant gesproken over bedrijven die de digitale basis nog niet op orde hebben en daarmee nog naar 'kolom 1' van de routekaart moeten komen. In gesprekken met betrokkenen wordt soms gesproken over bedrijven die de digitale basis niet op orde hebben, soms over bedrijven in het peloton die nog (extra) stappen op het gebied van digitalisering moeten zetten om bij te blijven, en soms over achterblijvers die een zetje in de rug nodig hebben om mee te kunnen in de digitaliseringstransitie. Hoewel deze beschrijvingen op elkaar lijken, zijn ze niet exact hetzelfde.

Een veelvoorkomend discussiepunt is of je je moet willen richten op de achterblijvers, of dat je je juist op het peloton, de voorlopers en koplopers moet richten. Veel gesprekspartners zijn van mening dat we geen publieke middelen moeten investeren in ondernemers die echt niet mee willen of kunnen gaan: de achterblijvers. Anderen vinden dat iedereen een kans moet krijgen om mee te kunnen komen in de digitaliseringstransitie. Uiteindelijk is er geen

sprake van een absoluut goed of fout antwoord, maar hangt het af van normen, waarden en politieke voorkeur. Als onderzoekers gaan wij niet over wat we in onze democratie moeten prioriteren, maar we agenderen deze vraag wel graag voor verdere (maatschappelijke) discussie. Binnen MDZ lijkt er in ieder geval een grijs gebied te bestaan; richt de regeling zich nu op het peloton dat verder moet digitaliseren en/of op achterblijvers die echt aan de slag zouden moeten? Of richt de regeling zich op bepaalde productiviteit verhogende digitale toepassingen, ongeacht het feit of je als achterblijver of peloton beschouwd wordt?

Dit 'grijze gebied' of deze ambiguïteit in de doelstelling is ook te ervaren in de operationalisering in de routekaart. De mate waarin onderwerpen binnen de eerste kolom 'de digitale basis op orde' ook daadwerkelijk als basis beschouwd kunnen worden lijkt te verschillen. Dit uit zich ook in de adoptie van de verschillende digitale toepassingen, waarbij zaken als CRM-systemen en HR-tools bijvoorbeeld weinig gebruikt worden, en zaken als websites en social media juist veel. De complexiteit van de onderwerpen verschilt. En ook binnen onderwerpen kan er een heterogeniteit in termen van complexiteit bestaan; search engine optimization is hier een goed voorbeeld van.

Sommige subsidiabele kosten leiden naar verwachting wel tot productiviteitsverhoging middels (verdere) digitalisering, terwijl het voor andere kostenposten discutabel is. Zo is het opzetten van een nieuwe webshop voor een retailer een grote stap met een potentieel flinke impact op de productiviteit en bedrijfsvoering, maar heeft het maken van een nieuwe foto voor een bestaand product in de webshop vermoedelijk beperkte meerwaarde. Op zijn minst is het verdedigbaar om te stellen dat het niet leidt tot een nieuwe manier van (digitaal) werken, maar dat het enkel huidige werkwijzen ondersteunt.

Wij schatten in dat het voor de toekomst van MDZ waardevol is om met de betrokken stakeholders, op basis van de geleerde lessen uit deze evaluatie, samen nog eens concreet stil te staan bij:

1. Wie willen we exact bereiken? Willen we ons richten op het peloton en/of achterblijvers? Willen we ons richten op iedereen die op een nieuwe manier (digitaal) gaat werken aan de hand van een aantal digitale toepassingen?
2. Het antwoord op vraag 1 vertalen naar een herziene versie van de routekaart. Welke onderwerpen willen we wel/niet zien als 'de digitale basis op orde'? Welke digitale toepassingen willen we wel/niet opnemen, gegeven de doelgroep die we gezamenlijk hebben gedefinieerd? Welke kosten binnen deze onderwerpen willen we wel/niet subsidiabel maken?

Tot slot willen we nogmaals benadrukken dat de kracht van de routekaart tot zijn recht komt wanneer het wordt geprojecteerd op bedrijven waarvoor de routekaart bedacht is (in dit geval de retail). Het koppelen van de routekaart aan de doelgroep c.q. sector en/of bedrijfsactiviteiten is daarom wenselijk om een doelmatige koppeling te maken tussen routekaart enerzijds en subsidie anderzijds.

## 5.2 Legitimering van overheidsinterventie

De beleidsrationale van MDZ is volgens EZK terug te brengen naar twee typen falen die overheidsingrijpen legitimeren<sup>16</sup>:

1. "**Asymmetrische informatie** waarbij leveranciers van digitale diensten veel beter op de hoogte zijn van wat hun diensten kunnen bijdragen aan de bedrijfsvoering en

---

<sup>16</sup> Bron: offerteaanvraag voor deze evaluatie verstuurd door EZK.



*productiviteit van kleine ondernemers, terwijl die ondernemers zelf dit niet goed kunnen overzien en er om die reden onvoldoende in investeren;*

2. **Gedragsfalen** waarbij de ondernemers niet handelen in hun eigen langetermijnbelang. De voordelen die digitalisering op de lange termijn kan bieden voor de groei, omzet en productiviteit wegen nog niet op tegen de acute kosten van digitalisering op de korte termijn."

Het tweede genoemde falen, het gedragsfalen, herkennen wij als evaluatoren niet. De beschrijving van dit falen impliceert immers dat ondernemers alle informatie hebben en er vrij voor kiezen om niet te investeren in digitalisering. Zij kunnen dan zelf beoordelen in welke mate zij 'geld nu' verkiezen boven 'meer geld in de toekomst'. Dit is onzes inziens geen falen. Indien er bijvoorbeeld spillovers uitblijven door niet te investeren zou het een falen kunnen zijn (externaliteiten), het zou een falen kunnen zijn wanneer ondernemers de toekomstige baten niet goed kunnen inschatten en/of hun eigen belang en behoeften niet goed kunnen inschatten (informatiegebrek/informatieasymmetrie), of het zou een falen kunnen zijn als bepaalde publieke waarden/goederen onvoldoende tot stand komen door het uitblijven van de investering. Het lijkt er naar onze inschatting op dat het genoemde gedragsfalen uitgaat van een onvermogen om [1] de kosten en (toekomstige) baten perfect af te kunnen wegen en/of [2] de eigen (lange termijn) behoeften en belangen goed in te kunnen schatten. In beide gevallen zou gesproken kunnen worden van een informatiegebrek/informatie-asymmetrie.

Het falen informatiegebreken/informatie-asymmetrie lijkt voor alle drie de onderdelen van MDZ de rationale te zijn. Bij de scan is er sprake van onvoldoende zicht op de mogelijkheden van digitalisering, waardoor ondernemers niet 'met hun boodschappenlijstje de markt op kunnen'. Bij het platform met ICT-aanbieders zijn de transactiekosten/zoekkosten te hoog voor het zoeken en vinden van een goede ICT-aanbieder, waardoor markttransacties niet tot stand komen. Bij de subsidie lijken ondernemers de waarde van de 'business case voor digitalisering' te onderschatten (vanwege informatiegebreken/informatie-asymmetrie), waarbij de subsidie het verschil kan overbruggen om tot een wenselijke transactie te komen. Indien ondernemers de digitale toepassing niet gefinancierd krijgen door bijvoorbeeld de bank of ander vreemd vermogen, zou er een informatie-asymmetrie bestaan vanuit de financiers waardoor zij niet overgaan tot financiering en MDZ de ondernemers alsnog van de gewenste financiering kan voorzien.

Wanneer er geen legitieme grond is voor overheidsinterventie, zouden we onze (schaarse) publieke middelen niet moeten inzetten. Voor het verbeteren van MDZ betekent dit dat de regeling idealiter enkel daar ingrijpt waar er ook daadwerkelijk sprake is van een falen:

- Voor de scan betekent het dat het de bedrijven bereikt met een informatiegebrek op het gebied van digitalisering (binnen de kaders van de routekaart). Er lijkt nog een substantiële groep bedrijven te bestaan bij wie er sprake is van een informatiegebrek, maar die nog niet bereikt zijn met de scan en routekaart.
- Voor het platform betekent het dat het de bedrijven zou moeten bereiken waarvoor de zoekkosten nu te hoog zijn om een geschikte ICT-aanbieder te vinden. Dit falen lijkt in de praktijk erg klein te zijn. Dit is vermoedelijk ook te verklaren doordat een korte zoektocht met een zoekmachine al bruikbare resultaten oplevert, of in ieder geval niet per se slechtere resultaten dan door het gebruik van het platform (dat in zichzelf extra transactiekosten meeneemt doordat het platform eerst eigen gemaakt moet worden).
- Voor de subsidie betekent het dat het zich zou moeten richten op bedrijven waar sprake is van een informatiegebrek/informatie-asymmetrie en daardoor nu onterecht de waarde van digitalisering onderschatten. Voor bedrijven die deze waarde echter



goed kunnen inschatten is er geen sprake van een falen en is de inzet van publieke middelen onwenselijk. Door de regeling in termen van scope aan te scherpen is het mogelijk om het bereik zoveel mogelijk te richten op de groep bedrijven waarbij er sprake is van een falen.

Tot slot is het in onze ogen waardevol om vanuit EZK na te denken over eventuele aanvullende legitimeringsgronden voor MDZ en wat dat betekent voor het instrument. Zijn er bijvoorbeeld bepaalde publieke waarden die verdere digitalisering in de toekomst legitimeren? Zijn er mogelijk (ook) transformatiefalens zoals *directionality failure* of *demand articulation failure* in het spel?<sup>17</sup>

### 5.3 Doelen en legitimering bij opschaling van het instrument

Binnen deze evaluatie is ook aandacht besteed aan (eventuele) opschaling van het instrument. Belangrijk hierbij zijn onder andere de doelen en legitimeringsgronden waar men rekening mee moet houden bij (eventuele) opschaling.

Op het moment is MDZ gepositioneerd als een pilot. Dit betekent ook nadrukkelijk dat er een leerdoel is. De lessen die we gezamenlijk kunnen trekken op basis van deze evaluatie zijn daar een onderdeel van. Vanuit de pilot-gedachte is het ook goed verdedigbaar dat er voor het experimenteren met een sectorgerichte aanpak is gekozen voor een individuele sector: de retail in dit geval.

Indien we in Nederland willen gaan opschalen naar *andere* sectoren en het instrument omvangrijker wordt, is een belangrijke vraag welke criteria gehanteerd gaan worden om te bepalen welke andere sectoren dat zullen zijn. Voorbeelden van mogelijke criteria zijn:

- de mate waarin het falen van informatiegebreken/informatie-asymmetrie een rol speelt;
- de verwachte impact van het instrument op succesvolle digitalisering in de sector;
- de mate waarin de sector reeds is gedigitaliseerd;
- de mate waarin ICT-professionals werkzaam zijn binnen de sector
- de mate waarin er al bestaande ondersteuning voor de sector bestaat of juist ontbreekt;
- de mate waarin (relatief) kleine subsidies tot gedragsverandering kunnen leiden;
- de mate waarin de sectoren bij kunnen dragen aan de geformuleerde missies binnen het MTIB;
- de mate waarin de sectoren van belang zijn voor het borgen van open strategische autonomie;
- de mate waarin sectorvertegenwoordigers zich willen committeren aan het ontwerpen van een routekaart en het uitrollen van het instrument;
- ...

Hoewel bovenstaande criteria slechts enkele voorbeelden zijn, laat het zien dat het niet eenduidig is om een selectie aan sectoren te maken. Historisch gezien is Nederland meer afstand gaan nemen van industriepolitiek, en voert generiek instrumentarium momenteel de bovenaan. Uitzonderingen worden gemaakt, maar daar moet wel een goede onderbouwing voor

---

<sup>17</sup> Bij directionality failures blijven investeringen (in innovaties/transities) uit, omdat niet duidelijk is op welk nieuw systeem partijen dienen in te spelen. Er is een gebrek aan eenduidige richting in het laten cumuleren van veranderingen. Bij demand articulation failures gaat het om de afwezigheid van vraag naar de resultaten van een transitie. Zie voor meer informatie bijvoorbeeld: "*Durf te leren, ga door met meten. Op zoek naar kaders en methoden voor de evaluatie van systeem- en transitiebeleid*". Ministerie van Economische Zaken en klimaat, oktober 2022.

zijn. Een voorbeeld hiervan is het gerichte ruimtevaartbeleid. Op het moment dat het instrument wordt opgeschaald naar andere sectoren kan de regeling op een bepaald punt dus ook de eigenschap toebedeeld krijgen dat het bepaalde andere sectoren *uitsluit*. Het is van wezenlijk belang om een economisch en/of maatschappelijke argumentatie te hebben voor deze opschalingsselectie. Op basis van de gesprekken die we binnen deze evaluatie hebben kunnen voeren, is er nog geen eenduidig beeld over welke criteria leidend zouden moeten zijn.

Een alternatief op bovenstaande is om het initiatief naar *alle* sectoren op te schalen. Hierbij zijn verschillende routes denkbaar, welke we in 5.4 nader in de vorm van scenario's verder uitwerken.

Voor de opschaling van het instrument dient hoe dan ook de legitimering voor overheidsinterventie als uitgangspunt gehanteerd te blijven. Belangrijk om in het achterhoofd te houden is dat de routekaart een *middel* is om vast te stellen op welke punten in de markt er sprake is van een marktfalen en ondernemers te helpen bij het aanpakken van dit concreet gemaakte marktfalen.

In de volgende sectie schetsen we een aantal mogelijke scenario's voor opschaling, om de gedachtevorming en besluitvorming rondom MDZ te ondersteunen.

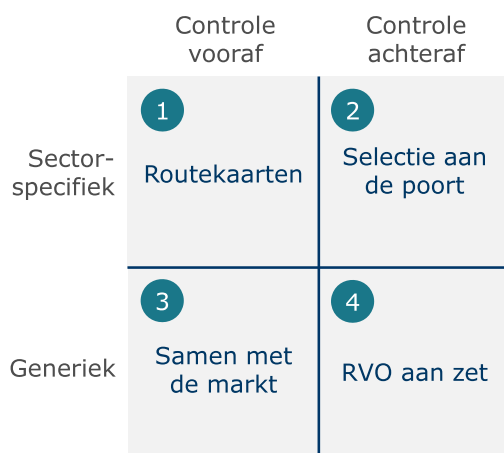
## 5.4 Scenario's voor opschaling

Eén van de centrale vragen rondom (eventuele) opschaling van MDZ richting de toekomst is of er gekozen moet worden voor een **sectorspecifieke of generieke aanpak**. Eerder in dit rapport hebben we geconstateerd dat een aantal concepten essentieel zijn voor MDZ en haar toekomst die bij de uitwerking van scenario's van fundamenteel belang zijn:

- **Legitimering van overheidsinterventie: waarom moet de overheid überhaupt ingrijpen?** De reden voor overheidsinterventie gaat primair om het marktfalen informatiegebreken / informatieasymmetrie in twee concrete vormen: [1] niet weten wat de kansen en mogelijkheden van digitalisering zijn waardoor gewenste transacties uitblijven en [2] de meerwaarde van de inzet van digitale toepassingen onderschatten waardoor de business case te slecht is en er niet wordt geïnvesteerd. Beide vormen worden aangepakt door een combinatie van de scan, het contact met ICT-aanbieders en de subsidie.
- **De digitale basis op orde.** Hierboven is beschreven 'wat' er aangepakt moet worden, namelijk specifieke marktfalens. De tweede vraag is bij 'wie' dit speelt en voor wie dit falen dus geadresseerd moet worden. Zoals in dit rapport is beschreven is het legitiem om te richten op de bedrijven die de digitale basis nog niet op orde hebben. Bedrijven die ver(der) gevorderd zijn hebben naar verwachting een vrij goed beeld van de kansen en mogelijkheden en bijbehorende business cases, waardoor het marktfalen daar niet of gering aanwezig is. De crux is vervolgens hoe we in een instrument 'de digitale basis' geoperationaliseerd krijgen.
- **Controleren of de gebruiker de digitale basis op orde heeft.** Binnen deze evaluatie hebben we ook geconstateerd dat het voor het bereik, de doeltreffendheid én de doelmatigheid essentieel is dat er zo veel als mogelijk gericht wordt op de bedrijven die de digitale basis nog niet op orde hebben. Binnen de huidige opzet wordt dat *vooraf* gecontroleerd door middel van de 'eerste kolom' op de routekaart. Een aandachtspunt is echter dat die eerste kolom enkel werkt voor bedrijven waarvoor de routekaart ontwikkeld is (retail). In theorie zou in plaats van een controle vooraf ook een controle achteraf kunnen plaatsvinden.

Om na te denken over het vervolg kan het behulpzaam zijn om mogelijke vormen van MDZ in de vorm van scenario's weer te geven. Hieronder hebben wij vier scenario's weergegeven

aan de hand van twee centrale dimensies: sectorspecifiek versus generiek en controleren vooraf versus controleren achteraf. Hoewel er in theorie meerdere scenario's denkbaar zijn, verwachten wij dat deze scenario's in ieder geval behulpzaam kunnen zijn bij de gedachtevorming en besluitvorming.



Figuur 41 Scenario's opschaling MDZ

Met deze scenario's bedoelen wij het volgende:

1. **Routekaarten.** In dit scenario wordt er voor alle (geselecteerde) sectoren een routekaart gemaakt, en zijn de subsidiabele kosten hieraan gekoppeld. Idealiter bestaat er ook een koppeling tussen het bedrijf en de routekaart die van toepassing is op dit bedrijf.
2. **Selectie aan de poort.** In dit scenario wordt achteraf als harde eis c.q. kick-out-criterium gehanteerd of het bedrijf in de gekozen selectie van sectoren valt. Daarnaast moet het bedrijf uitleggen waarom/hoe de subsidie bijdraagt aan het op orde krijgen van de digitale basis. RVO toetst dit.
3. **Samen met de markt.** In dit scenario worden geen routekaarten gebruikt, maar wordt door gecertificeerde partijen in de markt een 0-meting/scan uitgevoerd om te bepalen op welke onderdelen het bedrijf de digitale basis nog niet op orde heeft. De routekaarten staan dan niet meer zozeer centraal als harde basis voor de subsidie (maar wel als hulpmiddel kunnen dienen), maar een gepersonaliseerd advies is dan de basis voor wat als 'subsidiabel' gezien kan worden. Op basis hiervan kan een bijpassende offerte ingediend worden. RVO kan de aanvragen (licht) controleren en kan steekproefsgewijs de marktpartijen controleren.
4. **RVO aan zet.** In dit scenario zou de subsidie generiek opengesteld kunnen worden, waarbij er ook geen koppeling nodig is met een routekaart. Om toch te controleren op 'de digitale basis op orde krijgen' zou een controle achteraf door RVO benodigd. Bedrijven zouden dan in de aanvraag moeten onderbouwen waarom een bepaalde digitale toepassing (en offerte daarbij) helpt om de digitale basis van dat bedrijf op orde te krijgen. Er zouden in dit geval criteria opgesteld moeten worden waaraan RVO kan toetsen, maar die criteria kunnen dus wel generiek van aard zijn. Hier kan een vergelijking getrokken worden met bijvoorbeeld de WBSO, waar men allerlei projecten kan indienen, maar waarbij o.a. wel de eis van technische nieuwheid geldt: *"De ontwikkeling is technisch nieuw voor uw bedrijf. Dit betekent dat de werkzaamheden uw eigen technische kennis en kunde overtreffen."*

Tijdens de evaluatie is ook nog de optie benoemd om **te werken met generieke routekaarten**. Het idee hierbij zou zijn dat op een meer generiek niveau, het brede mkb met dezelfde vragen/doelen/aanleidingen voor digitalisering zit. Door de routekaart niet op sectorspecifieke toepassingen te richten, maar op deze generieke componenten zou de routekaart breder toepasbaar zijn. Hoewel een generieke routekaart in deze vorm weliswaar toepasbaar zou kunnen zijn, *zou er naar ons oordeel in deze vorm (te) weinig onderbouwing zijn voor overheidslegitimering*. Een generiek doel zoals 'meer klanten verwerven' met digitalisering zou immers ook opgaan voor koplopers, waarbij er geen (of hooguit amper) sprake is van een (markt)falen. Aangezien we voor deze optie op dit moment nog geen passende legitimering voor overheidsinterventie zien, hebben we deze niet opgenomen als één van de vier scenario's.

De vier scenario's hebben ieder hun eigen voor- en nadelen, en aandachtspunten. Een eerste inzicht in die voor- en nadelen en aandachtspunten hebben we in Tabel 11 op de volgende pagina opgesomd. De vier scenario's zouden in de toekomst desgewenst verder uitgewerkt kunnen worden. Op basis van deze scenario's kunnen we in ieder geval concluderen dat ieder scenario zijn voor- en nadelen heeft, en dat er bepaalde dimensies op gespannen voet kunnen staan. Terugkerende elementen zijn de uitvoerbaarheid, de legitimeringsbasis en het operationaliseren van het benodigde begrip 'de digitale basis op orde', de totale kosten van de regeling, en de reikwijdte van de te bereiken doelgroep. Ieder scenario kent een eigen trade-off.

- **Scenario 1** stelt in staat om de digitale basis op orde goed te operationaliseren, maar kent uitdagingen voor opschaling (kosten en legitimering).
- **Scenario 2** geeft wat meer voordelen in termen van opschaling dan het eerste scenario, maar brengt flinke uitdagingen in de uitvoering met zich mee.
- **Scenario 3** kan inhoudelijk erg krachtig zijn, maar gaat gepaard met afhankelijkheid van de markt en eventuele negatieve effecten hierbij.
- **Scenario 4** is inhoudelijk erg interessant en generiek toepasbaar, maar vermoedelijk moeilijk uitvoerbaar en de kosten kunnen hoog oplopen.

Zoals eerder genoemd zouden in de praktijk ook andere (meng)vormen denkbaar kunnen zijn. Zo zou de subsidie generiek opengesteld kunnen worden (met controle achteraf) en zouden parallel ook routekaarten voor bepaalde sectoren ontwikkeld kunnen worden.

Indien EZK de scenario's verder willen verkennen, adviseren om nadrukkelijk RVO goed te betrekken in dit proces. Hun expertise op het gebied van uitvoering en juridische zaken is onmisbaar bij verdere ontwikkeling van het instrument.

De opschaling zal in eerste instantie hogere *absolute* uitvoeringskosten met zich meebrengen. Echter, omdat er veel vaste kosten aan MDZ zijn verbonden, zullen de relatieve uitvoeringskosten hoogstwaarschijnlijk lager uitvallen. Het instrument wordt dan naar verwachting macrodoelmatiger.

Tabel 11 Scenario's met een selectie aan voordelen, nadelen en aandachtspunten

Scenario	Voordelen	Nadelen	Aandachtspunten
1. Routekaarten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekend model</li> <li>- Maakt digitalisering concreet</li> <li>- Geeft ondernemers een beeld van mogelijke doorontwikkeling</li> <li>- Relatief goed te controleren door RVO</li> <li>- Beheersbaarheid van de regeling door controle over sectoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benodigde inspanningen voor ontwikkeling routekaarten</li> <li>- Richten op alle sectoren moeilijk</li> <li>- Niet alle sectoren zijn even goed te vangen in een routekaart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe betrek je sectorspecialisten voor alle sectoren?</li> <li>- Hoe ga je om met sectoren die je niet of minder goed bedient?</li> <li>- Wat zet je wel/niet op de routekaart en wat is subsidieabel?</li> </ul>
2. Selectie aan de poort	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gericht bereik van specifieke sectoren</li> <li>- Mogelijk om controles in te richten op basis van sector</li> <li>- Beheersbaarheid van de regeling door controle over sectoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondernemers moeten zelf digitalisering concreet maken (eventueel met ICT-aanbieders)</li> <li>- Controles door RVO kunnen moeilijk zijn</li> <li>- Moeilijk te communiceren naar ondernemers wat de digitale basis op orde is</li> <li>- Moeilijk op te schalen naar alle sectoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe voorkom je dat de uitvoering inhoudelijk moeilijk/onmogelijk wordt en dat de uitvoeringskosten hoog worden?</li> <li>- Hoe voorzie je RVO van alle benodigde sectorspecifieke kennis?</li> </ul>
3. Samen met de markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maakt gebruik van de kracht en kennis van de markt</li> <li>- Een deel van de uitvoering hoeft niet door publieke partijen opgepakt te worden</li> <li>- Ondernemers kunnen beter gepersonaliseerd advies ontvangen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afhankelijkheid van marktpartijen</li> <li>- Mogelijke strijdige (commerciële) belangen bij marktpartijen</li> <li>- Moeilijk onafhankelijk te beoordelen of de aanvragers de digitale basis ook echt niet op orde hebben</li> <li>- Geen (onafhankelijk) startpunt m.b.t. concrete digitale toepassingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe selecteer je de juiste marktpartijen om mee samen te werken?</li> <li>- Geen enkele individuele marktpartij heeft het volledige overzicht over alle sectoren en bedrijfsactiviteiten.</li> <li>- Hoe ga je het systeem dekkend krijgen voor alle (soorten) mkb'ers?</li> <li>- Welke juridische constructies zijn mogelijk?</li> <li>- Hoe controleer je of marktpartijen hun werk goed doen?</li> </ul>
4. RVO aan zet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het hele brede mkb kan gebruik maken van de regeling</li> <li>- Geen legitimering voor sectorkeuze nodig</li> <li>- Schaalvoordelen mogelijk in uitvoering (communicatie, controles, e.d.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moeilijk om te beoordelen wat onder de digitale basis valt</li> <li>- Moeilijk te communiceren naar ondernemers wat de digitale basis op orde is</li> <li>- Beheersbaarheid van het budget</li> <li>- Geen concrete invulling van het concept digitalisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe borg je voldoende inhoudelijke kennis (over alle mogelijke bedrijven/sectoren) binnen RVO?</li> <li>- Hoe operationaliseer je de generieke criteria waar gebruikers aan moeten voldoen?</li> </ul>



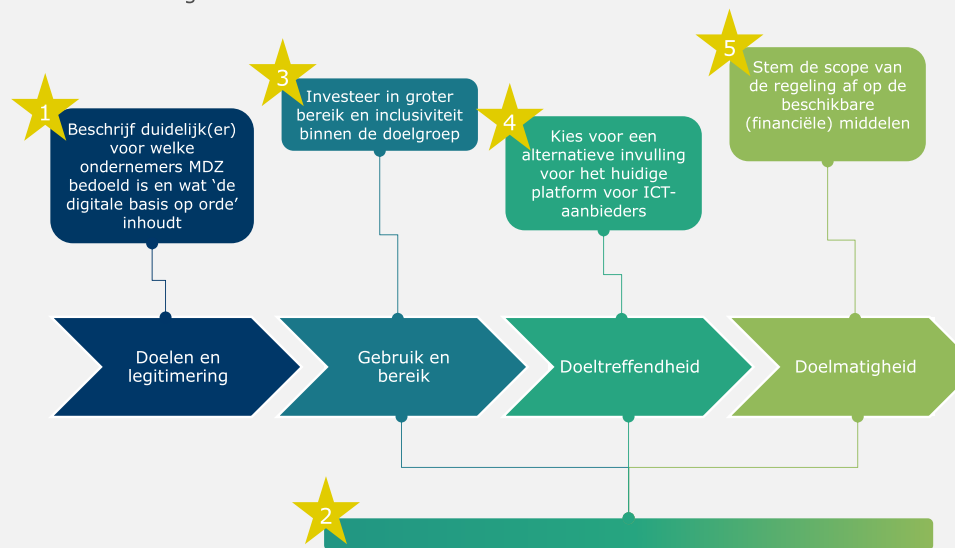
## 6 Conclusies en aanbevelingen

### Samenvatting conclusies en aanbevelingen

De conclusies uit hoofdstukken 2 t/m 5 zijn in hoofdstuk samengevat aan de hand van de twee hoofdvragen van deze evaluatie: "[1] In hoeverre draagt de aanpak van Mijn Digitale Zaak op output- en outcome-niveau eraan bij dat kleine ondernemers op het basisniveau van digitalisering komen? [2] En welke lessen zijn uit deze pilot te trekken die relevant zijn voor opschaling?"

### In hoeverre draagt de aanpak van MDZ op output- en outcome-niveau eraan bij dat kleine ondernemers op het basisniveau van digitalisering komen? (6.1)

In 6.1 worden de hoofdconclusies op basis van hoofdstukken 2 t/m 5 behandeld aan de hand van de hoofdvragen. De bevindingen in deze evaluatie leiden tot de volgende vijf hoofdaanbevelingen:



**[1] Beschrijf duidelijk(er) voor welke ondernemers MDZ bedoeld is en wat 'de digitale basis op orde' inhoudt.** Momenteel bestaat er geen scherpe definitie van de exacte doelgroep van de regeling; de huidige operationalisering laat ruimte voor interpretatie. De doelgroep vormt echter de basis voor het instrument, en heeft implicaties voor onder andere hoe de routekaart ontwikkeld wordt, wat er wel/niet wordt opgenomen op de routekaart, welke kosten wel/niet subsidiabel zijn, welk taalgebruik er gehanteerd wordt, en welke communicatie-inspanningen er op welke plekken gedaan moeten worden. Ten tweede dient het concept 'de digitale basis op orde' beter geoperationaliseerd te worden. In deze evaluatie hebben we in ieder geval geconstateerd dat 'de digitale basis' niet losgezien kan worden van de sector/bedrijfsactiviteiten. Er zal dus op een manier een koppeling gelegd moeten worden, expliciet ook voor wat betreft de subsidiabele kosten. Ook voor de legitimering van de overheidsinterventie op zichzelf is een goede operationalisering belangrijk; het is verdedigbaar om te stellen dat het falen 'informatiegebreken/informatie-asymmetrie' wél speelt bij partijen die de basis niet op orde hebben, maar niet of nauwelijks speelt bij partijen die al ver met digitalisering zijn. Deze laatste partijen hebben immers al een goed beeld van de mogelijkheden van



digitalisering, zijn er op zijn minst op deelonderwerpen al ver mee, en zullen naar verwachting (redelijk) goed kunnen inschatten wat ze er nog meer mee kunnen doen in de breedte

**[2] Breng meer inhoudelijke focus aan in het instrument.** De manier waarop het instrument is vormgegeven staat het toe dat bedrijven waarvoor de routekaart niet ontwikkeld is, toch subsidie kunnen aanvragen op elementen die op de routekaart staan. Dit principe ondermijnt het gericht ondersteunen van bedrijven die de digitale basis niet op orde hebben, omdat er nu ook bedrijven gebruikmaken van de regeling die de digitale basis al op orde hebben. We bevelen daarom aan om **de routekaart en subsidiabele kosten explicieter te koppelen aan de sector/bedrijfsactiviteiten**, bijvoorbeeld door enkel een selectie van SBI's toe te staan of te kijken naar de beschrijving van bedrijfsactiviteiten zoals die in het handelsregister zijn opgenomen.

Daarnaast bevelen we aan om **meer focus aan te brengen in de subsidiabele kosten**. Momenteel komen er veel kostenposten in aanmerking voor subsidie, terwijl diverse van deze kostenposten naar ons oordeel discutabel zijn in het licht van verdere digitalisering (bijv. nieuwe foto's van een product in je webshop). De discutabele kostenposten lijken ook vaak exact die kostenposten te zijn, waarbij we niet goed kunnen onderbouwen dat er sprake is van een informatiegebrek/informatie-asymmetrie. Als je bijvoorbeeld enkel de teksten op je website updatet om actueel te zijn, heb je dit proces al eens doorlopen en is er geen sprake van een informatiegebrek c.q. zou het niet subsidiabel mogen zijn. Het aanscherpen van de routekaart en subsidiabele kosten kan dus enerzijds positieve effecten hebben op de beoogde doelgroep die wél gebruik maakt van MDZ en kan tegelijkertijd ongerichte inzet van publieke middelen tegengaan.

**[3] Investeer in groter bereik en inclusiviteit binnen de doelgroep.** Circa 0,6% van de doelgroep (in de retail) heeft een subsidieaanvraag gedaan. Het gros van de ondernemers komt met MDZ in contact komt via hun eigen netwerk (via bestaande contacten met collega's, andere ondernemers of adviseurs). Slechts een minderheid komt er via de uitvoerders en/of brancheverenigingen mee in aanmerking. Deze bevindingen impliceren dus dat 'de verspreiding van de kennis over het bestaan van MDZ' gelaagd loopt via meerdere stappen in de netwerken en ketens. Dit betekent ook dat wanneer de communicatie-inspanningen niet aangrijpen op netwerk-/ecosysteemcomponenten die niet aangesloten zijn bij dit startnetwerk, de bedrijven die daartoe behoren ook niet bereikt worden. Concreet kan dit gaan om specifieke ondernemersgemeenschappen in bijvoorbeeld winkelcentra of kleine dorpen. Ook is het goed denkbaar dat communities zoals Marokkaanse en Turkse ondernemersgemeenschappen beperkt bereikt worden. Op basis van de communicatie over MDZ op websites zien we ook dat er veel gemeenten zijn waarin er geen ICT-aanbieders zijn die communiceren over MDZ. Hoewel dit niet direct een probleem hoeft te zijn, opereren veel ICT-aanbieders wel relatief lokaal/regionaal. Op het moment dat we een instrument als MDZ voor iedereen binnen de beoogde doelgroep beschikbaar willen maken, bevelen wij aan om aanvullende inspanningen te plegen om (lokale) ondernemersgemeenschappen te bereiken door extra 'entry points' in (deel)netwerken te benaderen.

Een aanvullende suggestie om het bereik te vergroten en de ontwikkelde content binnen MDZ voor een grotere groep ondernemers beschikbaar te maken, is het vertalen van met name de bestaande 'Aan de slag'-pagina's naar een brochure, handleiding of whitepaper. Tot slot willen we opmerken dat 'bereik' veelal in termen van 'bereik van één regeling' of zelfs 'één onderdeel van een regeling' benaderd wordt. Ook bij MDZ hebben wij teruggekregen dat er weinig opvolging plaatsvindt op basis van het traject. Na het invullen van de scan bij de KVK of het indienen van de subsidieaanvraag wordt niet na een tijd nog eens gepolst hoe het ervoor staat, en of de ondernemers meer hulp kunnen gebruiken.



Deze observatie, die wij ook bij veel ander beleidsinstrumentarium tegenkomen, kan een goede aanleiding vormen om deze dienstverlening breder in te bedden binnen het ecosysteem van mkb-dienstverlening. Dat sluit ook direct aan bij het advies van het Comité voor Ondernemerschap c.q. de ontwikkeling rondom 'Dienstbare dienstverlening'. Mogelijk zouden partijen als de KVK en RVO een rol kunnen spelen bij het volgen en begeleiden van ondernemers en de transities waar ze zich in bevinden.

**[4] Kies voor een alternatieve invulling voor het huidige platform voor ICT-aanbieders.** Het huidige platform voor ICT-aanbieders is niet doeltreffend noch doelmatig. We zien drie mogelijke oplossingsrichtingen:

- A. het plaatsen van tips & tricks voor het zoeken naar een ICT-aanbieder op een webpagina binnen de website van MDZ;
- B. het opnemen van reviews op het platform;
- C. het betrekken van ICT-aanbieders als directe (samenwerkings)partners binnen MDZ.

Wij zien optie [A] als een quick-win zonder al te veel inspanningen. Het lijkt ons niet waarschijnlijk dat optie [B] succesvol wordt. Optie [C] zouden wij op zijn minst verkennen om te beoordelen of er een uitvoeringsvorm ontwikkeld kan worden waarin dit mogelijk is. Binnen deze evaluatie heeft een ICT-aanbieder zich al aangemeld om met EZK, RVO, KVK, MKB-Nederland en INretail mee te denken over hoe dit succesvol vormgegeven zou kunnen worden. Een aandachtspunt is wel hoe je de breedte van de routekaart kunt combineren met de specialisaties van marktpartijen; een bedrijf dat zich bijvoorbeeld richt op websites en webshops zal vermoedelijk anders naar de 'te zetten stappen' kijken dan een bedrijf dat kassasystemen implementeert.

Daarnaast kan het specifiek voor EZK, RVO, KVK en MKB-NL waardevol zijn om contact op te nemen met het Deense SMV:Digital om te horen hoe zij hun dienstverlening hebben ingericht en welke elementen daarvoor van waarde kunnen zijn binnen de Nederlandse context en wet- en regelgeving.

**[5] Stem de scope van de regeling af op de beschikbare (financiële) middelen.**

De beschikbare middelen voor MDZ zijn een veelgenoemd aandachtspunt geweest binnen deze evaluatie, met name met het oog op de tweede ronde waarin de regeling (driedubbel) overtekend was op de eerste dag. Het feit dat een regeling zo snel overtekend kan raken impliceert ook dat er relatief meer in aanmerking komt voor de regeling dan dat de regeling kan verwerken. Er zijn dan twee voor de hand liggende oplossingsrichtingen:

1. Uitbreiden van beschikbare financiële middelen.
2. Regeling scherper en strikter afbakenen, opdat de beperkte ruimte binnen de regeling zo doeltreffend en doelmatig mogelijk ingezet wordt.

Als evaluatoren hebben wij op dit moment geen zicht op de (politieke en bestuurlijke) bereidheid om financiële middelen te mobiliseren voor MDZ. Wel kunnen we stellen dat als de financiële omvang van de beschikbare middelen voor de regeling vergelijkbaar blijft, we zouden aanraden om meer focus in de regeling aan te brengen waarbij de verwachte effecten op productiviteitsverhoging zo groot mogelijk zijn.

**Welke lessen zijn uit deze pilot te trekken die relevant zijn voor opschaling? (6.2)**

De belangrijkste lessen, zie 6.2 voor meer informatie, zijn:

1. Een sectorgerichte aanpak heeft meerwaarde, mits de routekaart goed aansluit bij de leefwereld van ondernemers in die sector.
2. Definieer en beschrijf duidelijk wie de doelgroep is en wat verstaan wordt onder 'de digitale basis op orde' in de desbetreffende sector.
3. De routekaart moet aangesloten zijn bij de sector/bedrijfsactiviteiten waarvoor deze ontwikkeld is.

4. Probeer schaalvoordelen te halen in de uitvoering, gezien de relatief hoge uitvoeringskosten van het instrument.
5. Indien men wil opschalen naar een selectie van andere sectoren, is het essentieel om criteria te formuleren op basis waarvan een keuze voor sectoren gemaakt kan worden.
6. Indien men wil opschalen, lijkt het verstandig om verschillende mogelijke scenario's nader te verkennen (zie 5.4).
7. Houd rekening met de kapitaalintensiviteit van andere sectoren.
8. Bekijk per sector met welke bestaande initiatieven samen opgetrokken kan worden.

In dit rapport is het initiatief Mijn Digitale Zaak geëvalueerd. De hoofdvragen vanuit het ministerie van Economische Zaken en Klimaat luiden:

*"In hoeverre draagt de aanpak van Mijn Digitale Zaak op output- en outcome-niveau eraan bij dat kleine ondernemers op het basisniveau van digitalisering komen? En welke lessen zijn uit deze pilot te trekken die relevant zijn voor opschaling?"*

Deze hoofdvragen zijn aangevuld met zestien specifieke onderzoeksvragen, die in dit rapport zijn beantwoord. In dit hoofdstuk sluiten we af met de belangrijkste overkoepelende conclusies en aanbevelingen aan de hand van de twee hoofdvragen van EZK.

## **6.1 In hoeverre draagt de aanpak van Mijn Digitale Zaak op output- en outcome-niveau eraan bij dat kleine ondernemers op het basisniveau van digitalisering komen?**

### *6.1.1 Conclusies*

Met het output- en outcome-niveau wordt door EZK gerefereerd aan de mate waarin kleine ondernemers (2-50 fte) digitaliseren. De aanpak van Mijn Digitale Zaak om dit doel te bereiken bestaat uit drie hoofdonderdelen, te weten [1] een digitaliseringsscan (met routekaart) om inzicht te krijgen in de digitale toepassingen waar je als ondernemer mogelijk mee aan de slag kunt, [2] een platform voor ICT-aanbieders waar ondernemers aanbieders kunnen vinden voor de digitale toepassingen waar zij mee aan de slag willen, en [3] een subsidie van maximaal €2.500 (tot 50% van de kosten) om de geïdentificeerde digitale toepassingen door en/of samen met een ICT-aanbieder te implementeren.

Deze aanpak draagt eraan bij dat kleine ondernemers succesvol kunnen digitaliseren, met name door hen bewuster te maken van de kansen en mogelijkheden van digitalisering en de te zetten stappen (bij 50%-70% van de ~1.200 gebruikers) en door hen aan te sporen om met digitalisering aan de slag te gaan. Bij dit laatste speelt de subsidie een belangrijke rol; deze subsidie kan voor een deel van de ondernemers het dubbeltje net de andere kant op laten vallen door hen (net) wél aan de slag te laten gaan en/of de digitaliseringsinspanningen te vergroten en/of te versnellen. Het platform voor ICT-aanbieders heeft weinig meerwaarde geboden; slechts voor enkele ondernemers heeft het platform geholpen bij het vinden van een geschikte ICT-leverancier. Voor een deel van de ondernemers is er sprake van geen of weinig additionaliteit. Zij hadden zonder MDZ hetzelfde proces doorlopen en maken enkel slim gebruik van de subsidie om een deel van de kosten te drukken. MDZ adresseert niet alle mogelijke belemmeringen om te digitaliseren voor ondernemers; het is raadzaam om slimme verbindingen te leggen met andere bestaande initiatieven zoals de mkb-werkplaatsen digitalisering.

De huidige aanpak van MDZ vraagt wel om de nodige (publieke) middelen om het initiatief uit te kunnen voeren door zowel uitvoerders van het initiatief als gebruikers ervan. Doordat het expliciet een pilot is waarin men wil leren van deze sectorgerichte aanpak en de wijze waarop dat doeltreffend en doelmatig ingericht kan worden, is de ontwikkelfase en de eerste periode intensief geweest voor alle betrokken stakeholders. Een samenvatting van alle opbrengsten en kosten zijn weergegeven in onderstaande figuur.



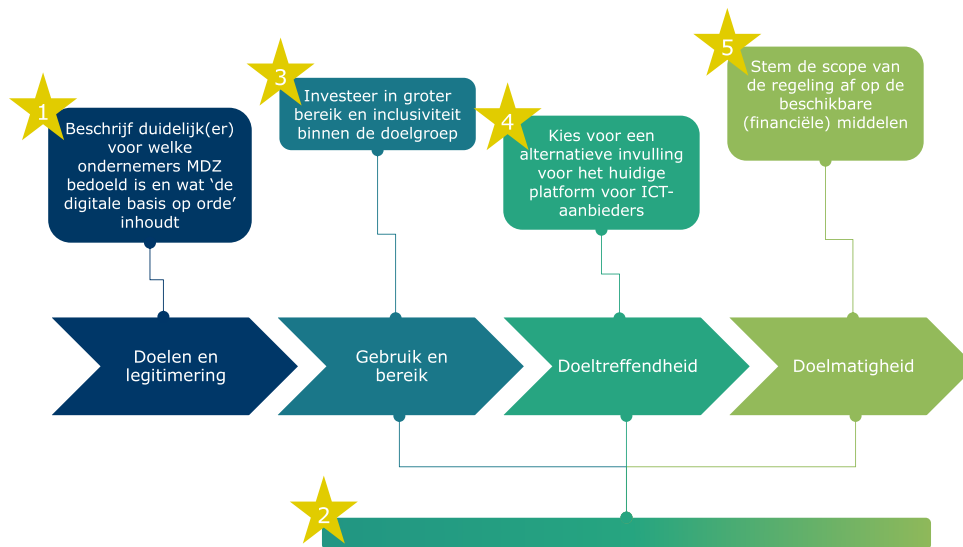
Figuur 42 Opbrengsten en kosten van Mijn Digitale Zaak

Aandachtspunten in de huidige opzet van MDZ zijn een heldere definitie van de doelgroep en het concept 'de digitale basis op orde', de scope van de routekaart, het bereiken van (lokale) ondernemersnetwerken, en de invulling van het platform voor ICT-aanbieders.

Op basis van de geleerde lessen binnen deze evaluatie hebben wij een aantal aanbevelingen geformuleerd.

### 6.1.2 Aanbevelingen

De vijf geformuleerde aanbevelingen hebben betrekking op de voornaamste aandachtspunten die binnen deze evaluatie boven water gekomen zijn. Deze aandachtspunten zijn de punten waarvan wij denken dat het werken hieraan de meeste winst oplevert in termen van doelgroepbereik, doeltreffendheid en doelmatigheid van MDZ. In onderstaande figuur worden de aanbevelingen schematisch weergegeven. We zullen de aanbevelingen één voor één toelichten.



**[1] Beschrijf duidelijk(er) voor welke ondernemers MDZ bedoeld is en wat 'de digitale basis op orde' inhoudt**

Momenteel bestaat er geen scherpe definitie van de doelgroep, anders dan dat het gaat om bedrijven tussen de 2-50 fte die 'de digitale basis niet op orde hebben' conform de opgestelde routekaart. Een ondernemer kan subsidie aanvragen voor ieder van de 52 elementen in 'de eerste kolom' van de routekaart.

Op basis van de gesprekken met betrokkenen constateren wij dat er geen eenduidig beeld is van wie er nu exact ondersteund moeten worden. Gaat het om achterblijvers en/of het peloton, gaat het om alle bedrijven die met een bepaalde digitale toepassing aan de slag willen gaan, gaat het om bedrijven die (substantiële) productiviteitswinst kunnen boeken met (bepaalde) digitale toepassingen? Hoewel de ideeën van betrokkenen relatief dicht bij elkaar liggen, leiden de verschillende nuances wel tot verschillende implicaties voor de ontwikkeling van het instrument. De doelgroep is namelijk wel de basis voor hoe de routekaart eruit zou moeten zien, wat er exact wel/niet op de routekaart moet komen, en welke onderdelen men wel/niet subsidiabel zou willen maken. De beoogde doelgroep vertaalt zich ook naar algemene aspecten zoals taalgebruik. Ter illustratie: op het moment dat (ook) achterblijvers binnen de doelgroep vallen, is het gebruikte jargon volgens gesprekspartners voor een deel van de ondernemers te ingewikkeld.

Een tweede vraagstuk m.b.t. definities heeft betrekking op het concept 'de digitale basis op orde'. Hoewel dit in eerste instantie heel intuïtief klinkt, is er geen scherpe operationalisering van dit concept. Wat verstaan we onder de basis, wat verstaan we onder de digitale basis? En digitale basis voor wie? Binnen deze evaluatie hebben we in ieder geval geconstateerd dat 'de digitale basis' niet losgezien kan worden van de bedrijfsactiviteiten. Een illustratief voorbeeld is dat een online marketingbureau dat Search Engine Optimization niet beheerst de digitale basis niet op orde heeft, terwijl een onderzoeksbureau dat SEO-platformen gebruikt om inzicht te krijgen in hoe jongeren op alcoholwebsites terecht komen tot de koplopers in hun vakgebied behoren. De digitale toepassing of digitale technologie SEO is op zichzelf niet toe te schrijven aan 'de digitale basis', maar is afhankelijk van de bedrijfsactiviteiten van het bedrijf in kwestie. Een operationalisering van de digitale basis zou



bijvoorbeeld gezocht kunnen worden in de mate waarin de digitalisering betrekking heeft op de primaire activiteiten of kernactiviteiten van het bedrijf in kwestie. Op die manier zou het optimaliseren van een website voor een retailer onder de digitale basis kunnen vallen, maar zou het optimaliseren van een website voor een zakelijk (B2B) dienstverlener dat niet zijn.

Het is in ieder geval belangrijk om dit concept scherper te gaan definiëren. Dit concept dient immers ook als de basis van de regeling; de routekaart, de invulling ervan en de bijbehorende subsidiabele kosten volgen hieruit. Daarbij is het voor de legitimering van de overheidsinterventie op zichzelf ook belangrijk om het concept goed te definiëren. Het is verdedigbaar om te stellen dat het falen 'informatiegebreken/informatie-asymmetrie' wél speelt bij partijen die de basis niet op orde hebben, maar niet of nauwelijks speelt bij partijen die al ver met digitalisering zijn. Deze laatste partijen hebben immers al een goed beeld van de mogelijkheden van digitalisering, zijn er op zijn minst op deelonderwerpen al ver mee, en zullen naar verwachting (redelijk) goed kunnen inschatten wat ze er nog meer mee kunnen doen in de breedte. In andere woorden: overheidsinterventie via MDZ in haar huidige vorm lijkt enkel goed te legitimeren zijn voor die groep die de basis niet op orde heeft.

Op basis van de (scherpere) definitie kan ook kritischer gekeken worden naar de inhoudelijke focus van MDZ (o.a. wat er wel/niet op de routekaart moet komen).

## **[2] Breng meer inhoudelijke focus aan in het instrument**

De manier waarop het instrument is vormgegeven staat het toe dat bedrijven waarvoor de routekaart niet ontwikkeld is, toch subsidie kunnen aanvragen op elementen die op de routekaart staan. Zoals hiervoor toegelicht ondermijnt dat het gericht ondersteunen van bedrijven die de digitale basis niet op orde hebben, omdat er nu ook bedrijven gebruikmaken van de regeling die de digitale basis al op orde hebben. We bevelen daarom aan om **de routekaart en subsidiabele kosten explicieter te koppelen aan de sector/bedrijfsactiviteiten**, bijvoorbeeld door enkel een selectie van SBI's toe te staan of te kijken naar de beschrijving van bedrijfsactiviteiten zoals die in het handelsregister zijn opgenomen.

Daarnaast bevelen we aan om meer focus aan te brengen in de subsidiabele kosten. Momenteel komen er veel kostenposten in aanmerking voor subsidie, terwijl diverse van deze kostenposten naar ons oordeel discutabel zijn in het licht van verdere digitalisering (bijv. nieuwe foto's van een product in je webshop). Zoals wij van de betrokken beleidsmakers hebben begrepen was het oorspronkelijke idee ook om retailers digitale toepassingen te laten adopteren die (substantieel) productiviteitsverhogend werken. In die filosofie zou het bijvoorbeeld wel passen om een website of webshop (voor het eerst) te gaan inrichten, maar zou het niet passen om tekstjes of foto's aan te passen. Deze laatste voorbeelden getuigen daarbij ook niet van de aanwezigheid van een informatiegebrek, omdat deze partijen de te nemen acties al eens hebben ondernomen. Er is daarmee ook geen goede legitimering voor de besteding van publieke middelen.

Doordat de kostenposten vrij breed en generiek zijn, is het nu ook mogelijk voor bedrijven buiten de oorspronkelijke doelgroep om gebruik te maken van de subsidie. Het aanscherpen van de routekaart en subsidiabele kosten kan dus enerzijds positieve effecten hebben op de beoogde doelgroep die gebruik maakt van MDZ en kan tegelijkertijd ongerichte inzet van publieke middelen tegengaan.

Hierboven hebben we het met name gehad over het aanscherpen van de routekaart en subsidiabele kosten; maatregelen die de regeling aan de 'voorkant' aanscherpen. Het aanbrengen van meer inhoudelijke focus kan zowel aan de voorkant als de achterkant van de regeling gebeuren:

- **Voorkant:** aan de voorkant middels de routekaart en de subsidiabele kosten scherper afbakenen wat in aanmerking komt en op basis daarvan de regeling doeltreffender en doelmatiger maken.
- **Achterkant:** aan de achterkant meer en/of strenger controleren door RVO. Dit kan gebeuren aan de hand van criteria waaraan de ingediende aanvragen moeten voldoen, zoals een onderbouwing hoe de digitale toepassing tot productiviteitsverhoging gaat leiden.

De tweede route legt een hogere druk bij RVO en zal de laagdrempeligheid van de regeling schaden. Die route lijkt in de huidige context niet direct voor de hand te liggen, hoewel ze in Singapore (waar MDZ door geïnspireerd is) juist wel veel middelen hebben geïnvesteerd in de controles.

Een derde manier om de regeling aan te scherpen, terwijl de uitvoeringskosten van RVO en KVK binnen de perken kunnen blijven, is door samen te werken met ICT-aanbieders als partners. Zij zouden aan de voorkant een 0-meting kunnen maken en aan kunnen geven welke persoonlijke routekaart een ondernemer moet volgen om de basis op orde te krijgen. In theorie is dit een mogelijk model om de regeling gericht en effectiever te maken door slim te partneren met private partijen, terwijl de benodigde publieke middelen voor de uitvoering behapbaar blijven. We komen hier nader op terug bij de vierde aanbeveling.

### **[3] Investeer in groter bereik en inclusiviteit binnen de doelgroep**

Het instrument heeft circa 1.200 subsidieaanvragers bediend, waarvan ongeveer 300 uit de retail afkomstig zijn. Deze 300 retailbedrijven representeren naar inschatting circa 0,6% van de totale retaildoelgroep. Daarnaast zijn er nog een aantal bedrijven die enkel de scan hebben ingevuld, maar ook dan kom je hoogstwaarschijnlijk niet tot een bereik boven de 2%. Dus hoewel er een flink aantal bedrijven zijn ondersteund, zijn er nog ruim 50.000 bedrijven die nog niet bediend zijn. Men kan zich afvragen in welke mate die bedrijven de digitale basis ook niet op orde hebben, maar zoals eerder in dit rapport geconstateerd is de huidige opzet zodanig breed dat vermoedelijk (vrijwel) al deze bedrijven in theorie in aanmerking zouden kunnen komen. We kunnen derhalve in ieder geval stellen dat er ook een flinke groep bedrijven is die *niet* is bereikt.

Uit de evaluatie komt ook naar voren dat het gros van de ondernemers met MDZ in contact komt via collega's, andere ondernemers of adviseurs in hun eigen netwerk. Slechts een minderheid komt er via de uitvoerders en/of brancheverenigingen mee in aanmerking. Deze bevindingen impliceren dus dat 'de verspreiding van de kennis over het bestaan van MDZ' gelaagd loopt via meerdere stappen in de netwerken en ketens. Dit betekent ook dat wanneer de communicatie-inspanningen niet aangrijpen op netwerk-/ecosysteemcomponenten die niet aangesloten zijn bij dit startnetwerk, de bedrijven die daartoe behoren ook niet bereikt worden. Concreet kan dit gaan om specifieke ondernemersgemeenschappen in bijvoorbeeld winkelcentra of kleine dorpen. Ook is het goed denkbaar dat communities zoals Marokkaanse en Turkse ondernemersgemeenschappen beperkt bereikt worden<sup>18</sup>. Bij (lokale) ondernemersgemeenschappen die nog niet bereikt worden kan ook nagedacht worden over welke communicatiekanalen het meest effectief zijn (bijv. mond-op-mond-reclame via opinielers, lokale kranten, etc.).

Op basis van de communicatie over MDZ op websites zien we ook dat er veel gemeenten zijn waarin er geen ICT-aanbieders zijn die communiceren over MDZ. Hoewel dit niet direct een probleem hoeft te zijn, opereren veel ICT-aanbieders wel relatief lokaal/regionaal. Wij

<sup>18</sup> Dit punt werd ingebracht in 2022 tijdens een workshop 'Diversiteit & Inclusiviteit' georganiseerd door het Kennisplatform Ondernemerschap.



vermoeden hierdoor ook dat niet alle geografische regio's even goed bereikt worden door MDZ. In de omgeving Groningen lijkt het bereik bijvoorbeeld relatief hoog te zijn (vermoedelijk ook vanwege de Werkplaats Online Ondernemen en de bestaande netwerken op dit vlak), terwijl er in Limburg en Zeeland weinig communicatie via websites te observeren is.

Op het moment dat we een instrument als MDZ voor iedereen binnen de beoogde doelgroep beschikbaar willen maken, bevelen wij aan om aanvullende inspanningen te plegen om (lokale) ondernemersgemeenschappen te bereiken door extra 'entry points' in (deel)netwerken te benaderen.

Een aanvullende suggestie om het bereik te vergroten en de ontwikkelde content binnen MDZ voor een grotere groep ondernemers beschikbaar te maken, is het vertalen van met name de bestaande 'Aan de slag'-pagina's naar een brochure, handleiding of whitepaper. Op die manier kan de sectorspecifieke ontwikkelde content, die volgens meerdere gesprekspartners niet heel makkelijk vindbaar is, beter benut worden door ondernemers. Deze optie lijkt ons een no-regret-optie, omdat het niet veel tijd kost om de bestaande content te bundelen in één document.

Tot slot willen we opmerken dat 'bereik' veelal in termen van 'bereik van één regeling' of zelfs 'één onderdeel van een regeling' benaderd wordt. Ook bij MDZ hebben wij teruggekregen dat er weinig opvolging plaatsvindt op basis van het traject. Na het invullen van de scan bij de KVK of het indienen van de subsidieaanvraag wordt niet na een tijd nog eens gepolst hoe het ervoor staat, en of de ondernemers meer hulp kunnen gebruiken. Deze observatie, die wij ook bij veel ander beleidsinstrumentarium tegenkomen, kan een goede aanleiding vormen om deze dienstverlening breder in te bedden binnen het ecosysteem van mkb-dienstverlening. Dat sluit ook direct aan bij het advies van het Comité voor Ondernemerschap c.q. de ontwikkeling rondom 'Dienstbare dienstverlening'. Mogelijk zouden partijen als de KVK en RVO een rol kunnen spelen bij het volgen en begeleiden van ondernemers en de transitie waar ze zich in bevinden.

#### **[4] Kies voor een alternatieve invulling voor het huidige platform voor ICT-aanbieders**

Uit deze evaluatie komt naar voren dat de huidige invulling voor het platform voor ICT-aanbieders niet doeltreffend en doelmatig is. Er wordt beperkt gebruik van gemaakt, vrijwel niemand vindt de ICT-aanbieder via het platform, en er zijn wel forse inspanningen gepleegd om het platform op te zetten. Belangrijke aandachtspunten zijn dat [1] ondernemers vaak al via hun eigen netwerk toegang én voorkeur hebben voor bekende ICT-aanbieders en dat [2] het platform niet veel extra's biedt. Er staan 39 pagina's aan aanbieders, zonder een zoekfunctie die het toestaat om op specifieke producten of niches te zoeken, en zonder enige 'waardering' of reviews van de dienstverlening van de partijen. Er zijn drie logische alternatieven denkbaar, zoals besproken in 3.2:

- A. Plaats tips & tricks voor het zoeken naar een ICT-aanbieder op een webpagina binnen de website van MDZ. Dit is laagdrempelig en vermoedelijk minstens zo effectief.
- B. Neem reviews op het platform op. Dit kan extra waarde toevoegen door unieke informatie aan het platform toe te voegen: het oordeel van de initiatiefnemers en/of andere ondernemers. Het kan dan het karakter krijgen van een 'zakelijke consumentenbond' of van de waardering van het platform zelf à la 'Coolblue's keuze'. Nadelen hieraan zijn dat dit veel tijd kost om dit goed en rechtvaardig neer te zetten en dat je als (semi)publieke partijen de markt (mogelijk ook negatief) beïnvloedt.
- C. ICT-aanbieders als directe (samenwerkings)partners binnen MDZ betrekken. In dit model zou MDZ nog intensiever samen kunnen werken met ICT-aanbieders als partners van het initiatief. De partners kunnen helpen met een 0-meting en



gepersonaliseerd startadvies om de digitale basis op orde te krijgen. Het resulterende advies moet dan aansluiten bij de aan te vragen offerte (al dan niet bij één van de partnerorganisaties). De partners kunnen eventueel ook helpen bij het aanvraagproces, waardoor de regeling laagdrempeliger zou kunnen worden voor ondernemers. In dit model zou je enkel de directe partners op het platform zetten. Het platform heeft dan inherent meerwaarde, omdat je als ondernemer de partners nodig hebt om een start te maken binnen MDZ.

Wij zien optie [A] als een quick-win zonder al te veel inspanningen. Het lijkt ons niet waarschijnlijk dat optie [B] succesvol wordt. Optie [C] zouden wij op zijn minst verkennen om te beoordelen of er een uitvoeringsvorm ontwikkeld kan worden waarin dit mogelijk is. Binnen deze evaluatie heeft een ICT-aanbieder zich al aangemeld om met EZK, RVO, KVK, MKB-Nederland en INretail mee te denken over hoe dit succesvol vormgegeven zou kunnen worden. Een aandachtspunt is wel hoe je de breedte van de routekaart kunt combineren met de specialisaties van marktpartijen; een bedrijf dat zich bijvoorbeeld richt op websites en webshops zal vermoedelijk anders naar de 'te zetten stappen' kijken dan een bedrijf dat kassasystemen implementeert. Daarnaast moet bekeken worden of en hoe een dergelijke constructie binnen de staatssteunkaders ingericht zou kunnen worden, bijvoorbeeld door met een periodieke aanbesteding te werken.

Het kan specifiek voor EZK, RVO, KVK en MKB-NL waardevol zijn om contact op te nemen met het Deense SMV:Digital om te horen hoe zij hun dienstverlening hebben ingericht en welke elementen daarvoor van waarde kunnen zijn binnen de Nederlandse context en wet- en regelgeving.

#### ***[5] Stem de scope van de regeling af op de beschikbare (financiële) middelen***

De beschikbare middelen voor MDZ zijn een veelgenoemd aandachtspunt geweest binnen deze evaluatie, met name met het oog op de tweede ronde waarin de regeling (driedubbel) overtekend was op de eerste dag. Het feit dat een regeling zo snel overtekend kan raken impliceert ook dat er relatief meer in aanmerking komt voor de regeling dan dat de regeling kan verwerken. Er zijn dan twee voor de hand liggende oplossingsrichtingen:

1. Uitbreiden van beschikbare financiële middelen.
2. Regeling scherper en strikter afbakenen, opdat de beperkte ruimte binnen de regeling zo doeltreffend en doelmatig mogelijk ingezet wordt.

Als evaluatoren hebben wij op dit moment geen zicht op de (politieke en bestuurlijke) bereidheid om financiële middelen te mobiliseren voor MDZ. Wel kunnen we stellen dat als de financiële omvang van de beschikbare middelen voor de regeling vergelijkbaar blijft, we zouden aanraden om meer focus in de regeling aan te brengen waarbij de verwachte effecten op productiviteitsverhoging zo groot mogelijk zijn. Zie aanbeveling [2] voor onze concrete ideeën hierover.

Mochten er meer financiële middelen beschikbaar komen, dan kunnen er ook meer ondernemers bediend worden met de huidige werkwijze. We bevelen aan om hoe dan ook de regeling aan te scherpen (aanbeveling 2), en afhankelijk van de schaarste aan beschikbare financiële middelen de regeling mogelijk nog verder in te perken.

## **6.2 Welke lessen zijn uit deze pilot te trekken die relevant zijn voor opschaling?**

Op basis van deze evaluatie kunnen we een aantal lessen trekken die relevant zijn voor de (eventuele) opschaling van MDZ:

1. **Een sectorgerichte aanpak heeft meerwaarde.** Het is hierbij wel van belang dat er een routekaart ontwikkeld wordt die goed aansluit bij de leefwereld van ondernemers in die sector. De bijdrage van branchevereniging INretail heeft daar goed aan bijgedragen. Bij eventuele opschaling is het aan te raden om sectorspecialisten te betrekken bij de ontwikkeling van de nieuwe routekaarten.
2. **Definieer en beschrijf duidelijk wie de doelgroep is en wat verstaan wordt onder 'de digitale basis op orde' in de desbetreffende sector.** Binnen deze evaluatie hebben we geleerd dat ambigue concepten tot moeilijkheden leidt in de ontwikkeling en uitvoering van het instrument, wat op hun beurt weer leidt tot een kleiner bereik van de doelgroep, lagere doeltreffendheid, lagere doelmatigheid en zelfs vraagtekens bij de legitimering van overheidsinterventie.
3. **De routekaart moet aangesloten zijn bij de sector/bedrijfsactiviteiten waarvoor deze ontwikkeld is.** De koppeling van de routekaart met het concept 'de digitale basis op orde' werkt alleen als er bedrijven gebruik van maken waarvoor de routekaart ontworpen is. Bij bedrijven buiten die doelgroep is het gevaar dat zij enkel strategisch gebruik maken van het instrument. Daarbij is de kans groter dat er bij hen geen sprake is van een informatiegebrek/informatie-asymmetrie, waardoor de onderbouwing voor de legitimering van overheidsinterventie op losse schroeven staat.
4. **Probeer schaalvoordelen te halen in de uitvoering, gezien de relatief hoge uitvoeringskosten van het instrument.** Op het moment dat meerdere sectoren gebruik zouden maken van MDZ of een vergelijkbaar initiatief, zouden er schaalvoordelen bereikt kunnen worden door bijvoorbeeld de routekaarten en scans op één website aan te bieden, door de controles bij RVO bij één team te beleggen, en de communicatie-inspanningen slim samen te organiseren. Voor alle deelprocessen binnen MDZ zouden we op een rij moeten zetten welke processen een generiek karakter hebben en welke een (sector)specifiek karakter hebben. Opschaling naar meerdere sectoren zal in eerste instantie hogere absolute uitvoeringskosten met zich meebrengen. Echter, omdat er veel vaste kosten aan MDZ zijn verbonden, zullen de relatieve uitvoeringskosten lager uitvallen. Het instrument wordt dan naar verwachting macrodoelmatiger.
5. **Indien men wil opschalen naar een selectie van andere sectoren, is het essentieel om criteria te formuleren op basis waarvan een keuze voor sectoren gemaakt kan worden.** EZK dient deze set aan criteria, eventueel samen met stakeholders in het veld, te formuleren waarmee de keuze voor een bepaalde set aan sectoren gelegitimeerd kan worden. Er dient hierbij goed nagedacht te worden over de legitimeringsgronden hiervoor. Mogelijke criteria zijn onder andere de mate waarin (relatief) kleine subsidies tot gedragsverandering kunnen leiden, de mate waarin de sectoren bij kunnen dragen aan de geformuleerde missies binnen het MTIB, de mate waarin de sectoren van belang zijn voor het borgen van open strategische autonomie of de mate waarin sectorvertegenwoordigers zich willen committeren aan het ontwerpen van een routekaart en het uitrollen van het instrument (zie 5.3 voor meer voorbeelden).
6. **Indien men wil opschalen, lijkt het verstandig om verschillende mogelijke scenario's nader te verkennen.** Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een structureel partnership met ICT-aanbieders c.q. de markt of het generiek maken van de subsidie met een controle achteraf door RVO. Zie 5.4 voor meer informatie over mogelijke scenario's.
7. **Houd rekening met de kapitaalintensiviteit van andere sectoren.** Binnen de retail kun je met een subsidie van €2.500 vaak een flink deel van de kosten dekken. Dit maakt de subsidie relatief interessant en kan daarmee ook gedragsverandering teweegbrengen. Op het moment dat bijvoorbeeld een bedrijf in de maakindustrie



moet kijken naar digitaliseringsprocessen waarin apparaten van €500.000 aangeschaft moeten worden, zal een subsidie van deze omvang naar verwachting het verschil niet gaan maken.

8. **Bekijk per sector met welke bestaande initiatieven samen opgetrokken kan worden.** Mogelijk zijn er al bestaande initiatieven die (een deel van) de drie belemmeringen waar MDZ zich op richt adresseren. MDZ zou niet tot dubbelingen van beleid moeten leiden, maar zou enkel hiaten moeten invullen. Andersom betekent het ook dat bekeken moet worden welke bestaande initiatieven in die sectoren andere belemmeringen adresseren (zoals beperkte interne kennis en kunde), opdat er bij de ontwikkeling van het instrument al slimme verbindingen gelegd kunnen worden. Deze benadering sluit ook goed aan bij de gedachten rondom 'Dienstbare dienstverlening'.





# Bijlage 1. Overzicht deelonderzoeksvragen

## **Activiteiten, proces en gedragseffecten bij deelnemers (met uitsplitsing naar retail en niet-retail voor daadwerkelijke gebruikers)**

1. In welke mate wordt de doelgroep van MDZ bereikt en hoe ziet de groep bereikte bedrijven eruit? Maak daarbij onderscheid naar type economische activiteiten, grootteklasse en leeftijd
2. Op welke manier wordt het MDZ-proces doorlopen? Hoeveel ondernemers, per stap, vullen de scan in, vragen vervolgens een plan aan en daarna ook de subsidie?
  - a. Wat zijn de beweegredenen van ondernemers om een volgende stap niet te zetten?
  - b. Was het proces van de drie stappen duidelijk voor de ondernemers?
  - c. Hebben de ondernemers gebruik gemaakt van de "Aan de slag" pagina's met content over de verschillende onderdelen op de routekaart?
3. Hoe komt de doelgroep bij MDZ terecht?
  - a. Hoe effectief is de communicatie om de ondernemers te bereiken?
  - b. Hoe effectief is de sectorale benadering van deze pilot geweest?
  - c. Wat is hierin de rol van de digitaliseringsleveranciers?
4. Digitalisering is een breed begrip. Weten ondernemers waar hun prioriteit op het terrein van digitalisering ligt en waar zij de subsidie voor willen gebruiken?
  - a. Wisten de ondernemers dit voorafgaand aan de scan al?
  - b. Zijn ondernemers door de leveranciers op hun prioriteit gewezen?
  - c. Hebben ondernemers de uitkomst van de scan gebruikt om hun prioriteit scherp te krijgen?
5. Zijn de doelen van MDZ duidelijk geformuleerd, realistisch en haalbaar?
6. In welke mate spelen de doelen en de opzet van MDZ in op behoeften die leven bij deelnemers en stakeholders?
7. Hoe wordt de uitvoering en het proces van MDZ door de belanghebbenden ervaren en beoordeeld? Maak daarbij een verbijzondering naar de website, de digitaliserings-scan, het digitaliseringsplan, het overzicht van de software en leveranciers en het proces van het aanvragen van de subsidie.
  - a. Hoe beoordelen de ondernemers de dienstverlening door de digitaliseringsleverancier?
8. Waren de verschillende adviezen en onderdelen van MDZ duidelijk genoeg voor de ondernemers?
  - a. Was het advies aan ondernemers vanuit de scan concreet en gaf het voldoende richting?
  - b. Was voor de ondernemers duidelijk wat ze met het advies moesten doen?
  - c. Was de content duidelijk?
9. Wat zijn de belangrijkste verbeterpunten in de uitvoering voor een eventueel vervolg of uitbreiding?

## **Doeltreffendheid**

10. In hoeverre dragen de middelen die vanuit MDZ ingezet worden, bij aan het weg nemen van belemmeringen in de digitalisering op het gebied van kennis, ICT-aanbieders en financiering?

11. In welke vormen van digitalisering investeerden bedrijven in de periode 2019-2021 en zijn deze bedrijven in de periode 2019-2021 meer, minder of evenveel gaan investeren in digitalisering?
12. Heeft de inzet van de subsidie geleid tot een toename van digitalisering bij het MKB in de retail?

***Doelmatigheid van het beleid***

13. Is de verhouding tussen de kosten en beleidseffecten optimaal?
14. (Hoe) kan de doelmatigheid van het beleid worden verbeterd?
  - a. Kunnen dezelfde resultaten worden bereikt met minder kosten?
  - b. Zijn andere instrumenten of soorten beleidsinterventies beter geschikt om de doelstelling van MDZ te behalen?

***Coherentie***

15. In hoeverre is het MDZ complementair aan, of conflicterend met, andere (regionale, nationale en Europese) instrumenten met betrekking tot digitalisering van het MKB?

***Duurzaamheid***

16. In hoeverre zijn de effecten op de (intermediate) outcome indicatoren blijvend van aard?

# Bijlage 2. Routekaart Retail

## Routekaart Retail, [www.mijndigitalezaak.nl](http://www.mijndigitalezaak.nl)

Dit is een overzicht van de belangrijkste digitaliseringsoplossingen voor winkeliers.

Indicator	Digitale basis op orde	Digitaal klaar voor groei	Digitaal koploper
Website	<ul style="list-style-type: none"> <li>Google Mijn Bedrijf</li> <li>Responsive website</li> <li>Zoekmachineoptimalisatie (SEO)</li> <li>Zoekmachine-adverteren (SEA/Adwords)</li> <li>Google Analytics</li> <li>Digitale toegankelijkheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groei-strategie</li> <li>Omnichannel aanpak website</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voice search</li> <li>Website personalisatie</li> <li>Neuromarketing</li> </ul>
Social media	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actief bedrijfsaccount</li> <li>Koppeling website/webshop</li> <li>Pagina-statistieken</li> <li>Verkoop via social media shop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adverteren op social media</li> <li>Reputatiemanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webcare en klantenservice</li> <li>Influencermarketing</li> <li>Leadgeneratie</li> </ul>
Webshop	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigen webshop</li> <li>Professionele fotografie/video</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koppeling voorraadbeheersysteem</li> <li>Virtuele paskamer</li> <li>Mijn-omgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omnichannel aanpak webshop</li> </ul>
Platformen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oriëntatie platformen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkoop via platformen</li> <li>Adverteren op platformen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dropshipping</li> <li>Affiliate marketing</li> </ul>
Winkelvloer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Point Of Sale (POS) systeem</li> <li>Klantenteller</li> <li>Digitale reclame en informatie</li> <li>Instore communicatie via mobiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geïntegreerde webshop</li> <li>Monitoren klantgedrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmented reality (AR)/virtueel reality (VR)</li> <li>Robots</li> </ul>
Klantcontact	<ul style="list-style-type: none"> <li>E-mailmarketing</li> <li>Chatfunctie</li> <li>Klantenkaart</li> <li>CRM-systeem</li> <li>Digitale klantfeedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intelligent e-mailsysteem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E-mail funnel</li> <li>Klant-informatie delen in de keten</li> </ul>
Levering/retour	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bezorgopties</li> <li>Track en trace informatie</li> <li>Transparant retourbeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distributieplatformen</li> <li>Digitale retourflow</li> </ul>	
Kassasysteem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cloud kassasysteem</li> <li>EDI-koppeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koppeling met expediteurs/leveranciers</li> </ul>	
Boekhouden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitaal boekhoudpakket</li> <li>Scan en herken software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koppeling met bank/accountant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>API-koppeling</li> </ul>
Inzicht/monitoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitaal boekhoudpakket</li> <li>Scan en herken software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebruik van databestanden</li> <li>RFID-toepassingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorspellingen via artificial intelligence (AI)</li> </ul>
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR-tools</li> <li>Automatisering werving en selectie</li> <li>Digital skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online leren en ontwikkelen</li> </ul>	
Cyberweerbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veilige netwerktoegang/wifi</li> <li>Wachtwoordmanager</li> <li>Tweefactorauthenticatie (2FA)</li> <li>Software-updates</li> <li>Antivirussoftware</li> <li>Back-ups</li> <li>Autorisatiebeheer</li> <li>Beveiliging website en betaalsystemen</li> <li>Risico-inventarisatie en -evaluatie (RISE)</li> <li>Cybersecurity trainingen</li> </ul>		
Privacy (AVG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privacyverklaring</li> <li>Verwerkingsregister persoonsgegevens</li> <li>Verwerkersovereenkomst externe partijen</li> <li>Cookiemelding</li> <li>Cookieverklaring</li> <li>Personeel en privacybeleid</li> <li>Opt-in verklaring</li> <li>Online identificatie</li> </ul>		



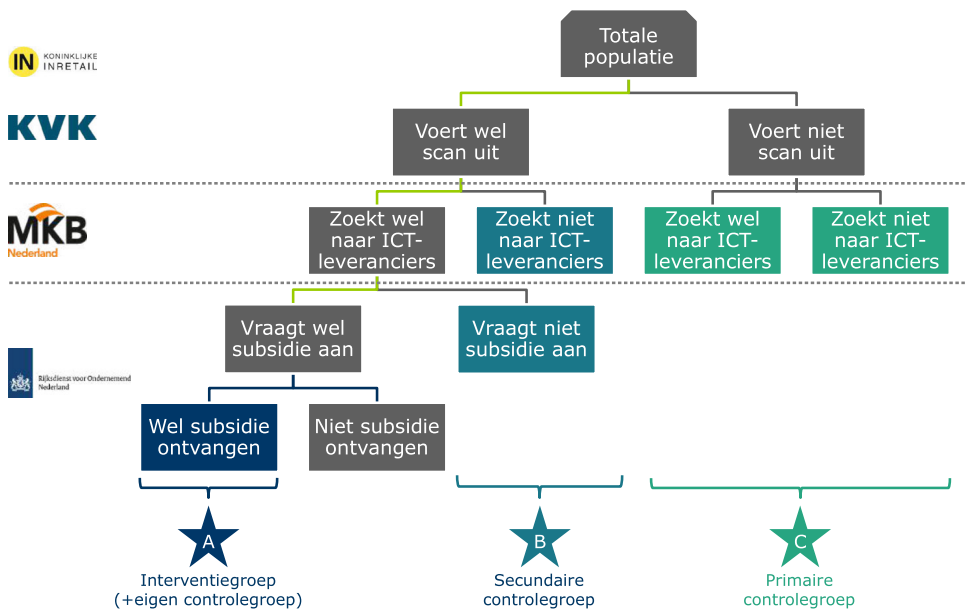


## Bijlage 3. Overzicht interviewrespondenten

Type	Organisatie	Naam
Beleidsmakers & uitvoerders	RVO	Hetty Huijs
Beleidsmakers & uitvoerders	KVK	Tom Bouws
Beleidsmakers & uitvoerders	KVK	Elly van Watingen
Beleidsmakers & uitvoerders	INretail	Margriet Baan
Beleidsmakers & uitvoerders	MKB-Nederland	Jesse Schreurs
Beleidsmakers & uitvoerders	EZK	Sarah-Lee Tilly
ICT-aanbieders	NC-websites BV	Lennart van der Zwan
ICT-aanbieders	ON Digital Marketing BV	Johan Siefkes
ICT-aanbieders	Online Ondernemers	Rick Molema, Ramon Klaassens
ICT-aanbieders	Groupcard B.V.	Yuri van Domselaar
Bedrijven	NextGen Workspace	Niels van den Akker
Bedrijven	Rotink Landbouwtechniek en Melktechniek	Monique Rotink
Bedrijven	DressMe	Arjan Dresmé
Bedrijven	Eddy's Coffee	Eddy Kreischer
Bedrijven	Nose and Partners	Steven Meijers
Bedrijven	Looplab	Maarten Kooijman
Bedrijven	Tom's Babycare (Snoozzz)	Jeanette Swinkels
Bedrijven	OJM Zwart Schoenhandel	Oskar Zwart

## Bijlage 4. Methodologische verantwoording enquêtes

In deze evaluatie zijn drie enquêtes uitgezet. Via RVO is een enquête uitgezet onder alle ondernemers die een subsidieaanvraag hebben gedaan. Via KVK is de 'secundaire' doelgroep benaderd, namelijk de groep die wel de scan heeft uitgevoerd maar geen subsidieaanvraag heeft ingediend. Via onderzoeksbureau Conclusr is de 'primaire controlegroep', ondernemers die én geen subsidieaanvraag hebben ingediend én geen scan hebben ingevuld, telefonisch bevestigd.



#	Type groep	Doelgroep	Beschrijving	Type vragenlijst
A	Interventiegroep	Retailbedrijven die nog niet op een basishoogte van digitalisering zaten, de digitaliseringsscan hebben ingevuld én de subsidie hebben ontvangen. We kijken ook naar bedrijven die subsidie hebben aangevraagd maar niet hebben ontvangen.	RVO-vragenlijst	Beheerd door Dialogic, verspreid door RVO
B	Secundaire controlegroep	Retailbedrijven die nog niet op een basishoogte van digitalisering zaten, de digitaliseringsscan wél hebben ingevuld maar géén subsidie hebben aangevraagd bij RVO en die dus ook niet hebben ontvangen.	(Licht-aangepaste) RVO-vragenlijst + aanvullende vragen	Beheerd door Dialogic, verspreid door KVK
C	Primaire controlegroep	Retailbedrijven die nog niet op een basishoogte van digitalisering zaten, de digitaliseringsscan níet hebben ingevuld	(Licht-aangepaste) RVO-vragenlijst +	Beheerd en verspreid door Conclusr

#	Type groep	Doelgroep	Beschrijving	Type vragenlijst
		én dus ook geen subsidie hebben aangevraagd en ontvangen	aanvullende vragen	

Hieronder geven we een beknopt overzicht van de kenmerken en respons per vragenlijst:

**A. Interventiegroep (RVO-vragenlijst)**

- Kenmerken: ondernemers die subsidie hebben ontvangen
- Aantal benaderd: 1.178
- Aantal gestart aan vragenlijst: 437
- Aantal compleet ingevulde vragenlijsten: 352
- Response rate: 30%

**B. Secundaire controlegroep (KVK-vragenlijst)**

- Kenmerken: iedereen die de digitaliseringsscan heeft ingevuld maar geen subsidie heeft ontvangen
- Aantal benaderd: 1.558
- Aantal gestart aan vragenlijst: 126
- Aantal compleet ingevulde vragenlijsten: 35<sup>19</sup>
- Aantal compleet ingevulde vragenlijsten, waarbij wordt voldaan aan eisen: 16
- Response rate: 1%<sup>20</sup>

**C. Primaire controlegroep (Conclusr-vragenlijst)**

- Kenmerken: ondernemers in SBI-47 (detailhandel, geen auto's), 2 tot en met 60 werknemers
- Aantal benaderd: 1.835
- Aantal compleet ingevulde vragenlijsten: 405
- Response rate: 22%

---

<sup>19</sup> Tussen deze 35 bedrijven zitten ook bedrijven die de scan hebben ingevuld én subsidie hebben ontvangen. Deze vallen echter buiten secundaire controlegroep. Het aantal compleet ingevulde vragenlijsten waarbij ondernemers uitsluitend de scan hebben ingevuld bedraagt N=16.

<sup>20</sup> Een verklaring voor deze lage response rate is dat ondernemers die uitsluitend de scan hebben ingevuld niet verplicht zijn om mee te werken aan de evaluatie en hun incentive om de vragenlijst in te vullen ook minder aanwezig is; zij hebben immers geen subsidie ontvangen.

## Bijlage 5. Methodologische verantwoording webscraping

Om de digitale aanwezigheid van retailbedrijven en een deel van hun online digitale activiteiten (conform routekaart) geautomatiseerd te verzamelen, zijn twee webscrapers ontwikkeld. De eerste webscraper had als doel om te bepalen of bedrijven zichtbaar zijn in zoekmachines, terwijl de tweede webscraper de websites van de bedrijven bezocht en zocht naar URL's die naar sociale media verwijzen en welke trackers door de onderneming worden gebruikt. Het is echter onmogelijk om van alle sociale media-platforms op de hoogte te zijn, evenals van alle trackers die worden gebruikt. Daarom is er besloten om de volgende selectie van sociale media-platforms te maken:

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- WhatsApp
- Tiktok
- Pintrest
- Twitter
- Youtube
- Snapchat

Voor trackers is er gekozen voor de volgende selectie:

- Google Analytics
- Facebook Pixel
- Google Tag Manager
- Adobe Analytics
- Hotjar
- Mixpanel

In de zoekmachine werd gezocht op bedrijfsnaam en plaats. Als een telefoonnummer, routebeschrijving en/of website van het bedrijf zichtbaar waren, werd vermeld dat deze gevonden zijn.

Nadat alle bedrijven in de zoekmachine zijn opgezocht, werden de websites bezocht als deze beschikbaar waren in de dataset. Op basis van een URL die het begin vormt van een social media-platform of een tracker, werd de betreffende link opgeslagen.





**Contact:**

Dialogic innovatie & interactie  
Hooghiemstraplein 33-36  
3514 AX Utrecht  
Tel. +31 (0)30 215 05 80  
[www.dialogic.nl](http://www.dialogic.nl)

