Opdrachtgever:

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

Onderzoek naar de werking van de innovatie- en regiostimuleringstaak van KVK

Arnhem, 9 november 2023 | Kenmerk: 22282-008

Inhoud

1. Samenvatting 4

1.1 Doel en opzet plaatsbepaling 4
1.2 De twee taken en de invulling daarvan 5
1.3 KVK in het nationale en regionale dienstverleningssysteem 6
1.4 Conclusies en aanbevelingen 7
1.5 Tot besluit 9

2. Inleiding – inzicht in de stand van zaken 10

2.1 Aanleiding voor dit onderzoek 10
2.2 Doel- en vraagstelling 11
2.3 Onderzoeksaanpak en -methodologie 12
2.4 Afbakeningen 12
2.5 Leeswijzer 12

3. Het vertrekpunt voor dit onderzoek: de wettelijke taken 13

3.1 Inleiding 13
3.2 Innovatiestimuleringstaak 13
3.3 Regiostimuleringstaak 16

4. Activiteiten van KVK sinds 2017 19

4.1 Inleiding 19
4.2 Werkwijze van KVK 19
4.3 Innovatiestimulering 20
4.4 Regiostimulering 24
4.5 Beleidsrol van EZK 26
4.6 Budgetontwikkeling van de twee taken 27
4.7 Data-infrastructuur van KVK 30
4.8 Activiteitenoverzicht en doelenboom 2023 35

5. De omgeving waarin de KVK opereert: een complex systeem 38

5.1 Inleiding – een systeem van dienstverlening 38
5.2 Een systeem in beweging 38
5.3 Ontwikkelingen in het systeem 40
5.4 Toekomst van KVK in het landelijke systeem 43

6. Invulling in de Regio's – maatwerk? 47

6.1 Inleiding – ondernemersdienstverlening in de regio 47
6.2 Vijf regio's, twaalf provincies 47
6.3 De rol van KVK in de regio 49
6.4 De toekomst van KVK in en met de regio 53

7. Conclusies en Aanbevelingen 55

7.1 Inleiding 55
7.2 Conclusies 55
7.3 Aanbevelingen en handelingsperspectief 58
7.4 Tot besluit – zet elkaar in de kracht! 60

Bijlagen

Bijlage 1 Onderzoeksmethoden 61
Bijlage 2 Gesprekspartners/deelnemers aan het onderzoek 63
Bijlage 3 Activiteiten in 2017 66
Bijlage 4 Activiteiten in 2022 68
Bijlage 5 Doelenboom compleet (uit 2017) 71
Bijlage 6 Matrix met KPI's per fase van de Theory of Change 72
Bijlage 7 Factsheets per provincie 73
Bijlage 8 Verslagen regionale dialoogsessies 78

1. Samenvatting

1.1 Doel en opzet plaatsbepaling

In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat is door KplusV een plaatsbepaling gemaakt van de Kamer van Koophandel (KVK). In 2017 is de wet op de KVK geëvalueerd, in 2024 staat de volgende evaluatie op de agenda. In aanloop daar naartoe is dit onderzoek uitgevoerd. De plaatsbepaling richt zich op de innovatie- en regiostimuleringstaak van KVK. Dit onderzoek kent drie doelstellingen:

1) Inzicht in de aard van de activiteiten van KVK op het gebied van regio- en innovatiestimulering en het effect van deze activiteiten.
2) Inzicht in de (veranderende) omgeving waarin KVK deze activiteiten uitvoert en het effect van de omgeving op de activiteiten van KVK.
3) Statusschets van de benodigde data-infrastructuur voor de formele evaluatie van de activiteiten van KVK in 2024.

De centrale onderzoeksvraag voor deze plaatsbepaling luidt:

Hoe is het gesteld met de regio- en innovatiestimuleringstaak van KVK?

Activiteiten van KVK

1. Hoe heeft de Regio- en de Innovatiestimuleringstaak zich ontwikkeld sinds 2017/2018?
2. Welke activiteiten zijn hiertoe ondernomen en waar leiden die activiteiten toe? En welke doelgroepen worden hiermee bereikt?

Omgeving van KVK

3. Hoe heeft de omgeving (ecosysteem) van KVK zich in deze periode ontwikkeld en wat betekent dat voor de regio- en de innovatiestimuleringstaak van KVK?
4. Waar zijn de mogelijke verbeterpunten en/of aanpassing voor de komende periode functioneel? En hoe kan hieraan – mede in het licht van de periode tot aan de formele evaluatie in 2024 – invulling worden gegeven door KVK?

Data-infrastructuur van KVK

5. Vooruitblikkend op de formele evaluatie in 2024: bestaat er op dit moment een data-infrastructuur die kan dienen als basis voor die evaluatie? Hoe ziet die infrastructuur eruit en, indien deze nog niet bestaat, wat moet er gebeuren om die data-infrastructuur op te zetten?

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden zijn onder meer de volgende activiteiten uitgevoerd:

1. Documentenanalyse over de innovatie- en regiostimuleringstaken van KVK.
2. Interviews met partijen uit het landelijke systeem waarin KVK opereert.
3. Interviews met partijen uit vijf provincies, die een rol hebben in het regionale systeem gericht op ondernemersdienstverlening
4. Dialoogsessies om inzichtelijk te maken welke rol KVK in de regio speelt en kan spelen.

In deze plaatsbepaling is er zowel van binnen naar buiten gekeken, waarbij er ingezoomd wordt op ontwikkelingen binnen KVK. Ook wordt er van buiten naar binnen gekeken. Hier gaat het om de waardering van externe partners, die een rol spelen in de omgeving van KVK. Naast de innovatie- en regiostimuleringstaak is er tevens ingezoomd op de data-infrastructuur van KVK. Er is onderzocht hoe deze eruit ziet en is beoordeeld of deze infrastructuur voldoende toegerust is om in 2024 te hanteren voor de evaluatie van de Wet of dat er in de komende periode nog verbeterpunten zijn in de data-infrastructuur van KVK.

1.2 De twee taken en de invulling daarvan

De Innovatie- en regiostimuleringstaak van KVK

De beide taken van KVK zijn op verschillende plekken geëxpliceerd. De Wet op de KVK, de beleidstheorie en plannen van aanpak van KVK worden in dit als vertrekpunt gebruikt. De innovatiestimuleringstaak bevat het stimuleren van innovatie bij ondernemers, onder andere door voorlichting te geven. Ondernemers in het mkb, specifieker het micro mkb (2 tot 10 medewerkers), zijn de voornaamste doelgroep voor de innovatiestimuleringstaak. Regiostimulering gaat over het stimuleren van regio's als het gaat om regionale economie. Dit kan onder andere door het bevorderen van onderzoeken die leiden tot versterking van regionale economie. Naast ondernemers zijn ook regionale openbare lichamen een doelgroep voor de regiostimuleringstaak.

Ontwikkelingen in de activiteiten binnen KVK

In de afgelopen jaren hebben er meerdere grotere ontwikkelingen plaatsgevonden binnen KVK. De ontwikkelingen zijn mede ingegeven door (opdrachten van) EZK. Ieder jaar stuurt EZK een beleidsbrief met het verzoek aan KVK om in het daaropvolgende jaar rekening te houden met een aantal inhoudelijke thema's. Vervolgens stelt KVK voor ieder jaar een jaarplan op, waarna er aan het eind van ieder jaar een jaarverslag wordt opgesteld.

Voorbeelden van thema's die in de afgelopen jaren aandacht hebben gekregen zijn digitalisering, regionale samenwerking en data. Wat activiteiten betreft, streeft KVK naar een samenhangend geheel aan activiteiten. Gedurende de onderzoeksperiode zijn nieuwe activiteiten gestart en activiteiten gestopt. Mijn Digitale Zaak is een voorbeeld van een activiteit die gestart is, nadat EZK en KVK zagen dat er behoefte was aan een dergelijk product. Ook worden activiteiten samengevoegd, waarna ze onder een nieuw merk naar buiten worden gebracht. Een voorbeeld hiervan is de Business Challenge. In de afgelopen jaren hanteert KVK de digital first strategy, waarbij het streven was om digitaal in te zetten als het kan, fysiek als het moet.

Beleidsrol EZK

KVK is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). Dat betekent dat EZK toezicht houdt op het gevoerde beleid en de uitvoering van wettelijke taken. Dit betreft een andere aansturing in vergelijking met de andere nationale organisaties voor het mkb, RVO en ROM's. Binnen EZK fungeert de directie Ondernemerschap als coördinerend opdrachtgever. Naast deze directie hebben ook de directies Innovatie & Kennis en de directie Regio inspraak op de beleidsbrief die ieder jaar naar KVK gaat.

De rolverdeling tussen KVK, RVO en ROM's is onvoldoende duidelijk. Dat geldt voor zowel deze organisaties als hun omgeving. Om toe te werken naar een duidelijkere rolverdeling tussen dienstverleners is er een kwartiermaker aan de slag. Door dit traject hoopt EZK meer regie te kunnen pakken op het systeem aan dienstverleners aan ondernemers.

Budgetontwikkeling

Het ingezette budget voor innovatiestimulering is redelijk stabiel gebleven door de afgelopen jaren heen. Het budget voor regiostimulering is na 2017 verder gedaald. Daarbij komt de constatering dat in vrijwel alle recente jaren het werkelijk uitgegeven budget achterblijft bij de begrote budgetten. Dat geldt voor zowel innovatie- als regiostimulering. KVK is zelf verantwoordelijk voor de allocatie van haar lump-sum financiering naar de twee taken. Doordat KVK haar wettelijke taken op het gebied van voorlichting, regiostimulering en innovatiestimulering steeds meer in elkaars verlengde is gaan uitvoeren, wordt het toedelen van begrote of gerealiseerde kosten aan losse wettelijke taken lastiger. Bij twijfel omtrent het toerekenen van gemaakte kosten kiest KVK voor de algemene taak voorlichting en minder aan regiostimulering of innovatiestimulering.

Data-infrastructuur op orde

KVK beschikt over een data-infrastructuur met data over de frequentie, het bereik, de waardering en de interactie bij de verschillende dienstverleningsactiviteiten. Het meten van de impact van de dienstverlening van KVK op basis van data is niet mogelijk. Dit is een probleem dat bij veel overheidsorganisaties, die de eigen impact willen meten, speelt. Dit komt bijvoorbeeld omdat de impact van de verleende dienst pas na de dienstverlening plaatsvindt, en daarmee buiten het zicht van KVK. Indien de formele evaluatie zich louter zou richten op de data over de frequentie, het bereik, de waardering en de interactie dan leent de data-infrastructuur zich voor een evaluatie op basis van data-analyse.

1.3 KVK in het nationale en regionale dienstverleningssysteem

KVK als onderdeel van landelijk systeem

Partijen in de omgeving herkennen beperkt een rol van KVK op de thema's innovatie- en regiostimulering. De activiteiten van KVK worden eerder herkend onder de noemer *voorlichting*, een andere wettelijke taak van KVK. Ook herkennen partijen dat KVK een transitie heeft doorgemaakt en dat KVK duidelijk inzet op digital first. Deze strategie wordt ook gewaardeerd. In het NCvO-advies 'Dienstbare dienstverlening', is voor het eerst geconcludeerd dat het palet aan aanbieders van ondernemersdienstverlening gezien moet worden als systeem. Het systeem waar KVK in opereert is, net als KVK, in transitie. Partijen herkennen dat in de basis de behoefte van ondernemers beperkt veranderd is. Vanuit de landelijke overheid wordt het bedrijfsleven steeds meer gezien als een belangrijk onderdeel in transities. Dat brengt met zich mee dat meer ministeries en directies dienstverleners aan ondernemers, waaronder KVK, in wil zetten voor het bereiken van beleidsdoelen.

Partijen zien dat KVK een rol speelt en kan spelen in dit systeem. Daarbij herkennen ze het micro mkb als doelgroep van KVK. Tevens worden er uitdaging gesignaleerd in de samenwerkingsmogelijkheden met de KVK, en de doorverwijzingen die daar mee samenhangen. Wel wordt geconstateerd dat de activiteiten die KVK uitvoert niet op alle onderdelen in lijn zijn met de verwachtingen die er zijn in het veld. Het is daarbij de vraag of de teksten uit de wet

en beleidstheorie nog aansluiten op die realiteit en de huidige behoefte van ondernemers en regio's. Belangrijke aspecten die naar voren komen als het gaat om de toekomst van KVK onderschrijven de focus van de KVK: de digital first strategy doorzetten en verder toewerken naar een samenhangend geheel aan activiteiten. De voorlichtingsrol staat daarin centraal, met daaraan gekoppeld onderwerpen zoals de inzet van (KVK)data, digitalisering en regionale aansluitingen met passende producten.

Rol van KVK in de regio

Om ook een beeld te krijgen van de rol van KVK in de regio is in vijf provincies nader onderzocht hoe KVK een rol speelt in de regio. De vijf provincies zijn Fryslân, Overijssel, Utrecht, Zuid-Holland en Noord-Brabant. De beelden vanuit de regio's komen voor een groot deel overeen met de beelden van landelijke partijen: de twee taken zijn beperkt bekend. KVK speelt volgens de partijen over een beperkte rol in de regio's. Het zijn veelal nationale activiteiten die aan een regio worden aangeboden, deze vloeien niet voort uit een vraag vanuit de regio. Veel provincies hebben met eigen uitvoeringsorganisaties succesvol stappen gezet om ondersteuning (meestal triple helix) te bieden aan het mkb. KVK is daar beperkt op aangehaakt.

Activiteiten die in regio's worden uitgevoerd, als aanvulling op het landelijke aanbod, zijn regionale innovatie top-100, regionale business-challenges, regio-data tool. Om in de toekomst een nadrukkelijkere rol in regio's te spelen is het zaak voor KVK om beter aan te sluiten op regionale structuren. Dit kan met de voorlichtingsrol, de doorverwijsfunctie en de door gemeenten te ondersteunen met praktische kennis. Ook de verdere, slimme benutting van het handelsregister en data om daadwerkelijk de ondernemer te bereiken, is een kans vanuit het perspectief van de regio.

1.4 Conclusies en aanbevelingen

1) Hoe heeft de Regio- en de Innovatiestimuleringstaak zich ontwikkeld sinds 2017/2018?

De aandachtspunten van EZK en de opvatting van KVK over de praktische invulling van beide taken zijn wel gewijzigd in de afgelopen jaren, de wettelijke formulering niet. Via een beleidsbrief geeft EZK richting aan de invulling van de taken, maar de opvolging hiervan en de koppeling tussen de inzet van middelen wordt niet gemaakt. In de basis is de behoefte van ondernemers als het gaat om innovatiestimulering niet veranderd. Wel hebben er maatschappelijke ontwikkelingen plaatsgevonden die invloed hebben gehad op de invulling van de taak. De opvatting en invulling van de regio-stimuleringstaak is veranderd: KVK is primair een landelijke partij geworden. En in de regio's is een eigen (veelal maatwerk) invulling gekozen. Enerzijds hebben provincies meer regie gepakt op stimulering van de regionale economie, anderzijds is mede door de bezuinigingen de rol van KVK veranderd.

2) Welke activiteiten zijn hiertoe ondernomen en waar leiden die activiteiten toe? En welke doelgroepen worden hiermee bereikt?

Voor beide taken heeft KVK in de afgelopen jaren verschillende activiteiten ondernomen, waarmee KVK invulling heeft gegeven aan de wettelijke taken. KVK organiseert haar activiteiten gericht op de twee taken landelijk (zoals een Innovatie top 100) en probeert deze vervolgens aan de regio's te

verbinden. Vanuit regionale behoeften worden geen specifieke activiteiten georganiseerd. Activiteiten worden in jaarplannen- en verslagen niet meer gekoppeld aan de wettelijke taken. Er is focus aangebracht in de activiteiten, door vooral te richten op het brede en kleinere mkb.
Zij hanteert voor beide taken een focus op het mkb met twee tot tien medewerkers, waarbij de bovengrens niet als harde grens wordt gezien. Publieke stakeholders, zoals provincies, gemeenten en uitvoeringsorganisaties zijn voor de regiostimuleringstaak ook een doelgroep van KVK.

3) Hoe heeft de omgeving (ecosysteem) van KVK zich in deze periode ontwikkeld en wat betekent dat voor de regio- en de innovatiestimuleringstaak van KVK?

De ondernemersdienstverlening wordt steeds meer als systeem beschouwd. In dit systeem moeten dienstverleners zich tot elkaar verhouden om op die manier als systeem optimaal te functioneren. Herin is regie van belang. Deze is nog onvoldoende, zowel op het nationale niveau als op het niveau van regio's. Dit resulteert in overlap van activiteiten, onduidelijke rollen en onjuiste verwachtingen over de inzet van partijen zoals KVK. In dit systeem zijn op de ROM's landsdekkend geworden. Dit betekent dat naast KVK en RVO een derde uitvoeringsorganisatie van EZK alle regio's kan bedienen. Het is in dit systeem onduidelijk hoe de afweging tot stand komt tot het alloceren en verdelen van budgetten bij KVK en andere organisaties die zich inzetten op innovatie- en regiostimulering en daar financiering voor krijgen (van EZK of provincies). Er is steeds meer aandacht gekomen voor brede welvaart en maatschappelijke transities. Juist bij deze thema's geven ook andere partijen voorlichting zoals RVO en de regionale uitvoerders. Hierdoor neemt het belang van samenwerking verder toe. Provincies acteren als de belangrijkste spelverdelers met beleid en middelen, maar vullen deze regierol verschillend in. Het brede mkb is niet overall *in scope*, innovatieve startups en scale-ups vaak wel. Gemeenten zijn veel meer dan provincies op zoek naar hun positie en rol in ondernemersdienstverlening. Gemeenten hebben vooral behoefte aan meer 'loopvermogen'. Het lijkt niet voor de hand liggend om als KVK dit loopvermogen in te vullen, maar ondersteuning met bijvoorbeeld tools kan wel passend zijn.

4) Vooruitblikkend op de formele evaluatie in 2024: bestaat er op dit moment een data-infrastructuur die kan dienen als basis voor die evaluatie? Hoe ziet die infrastructuur eruit en, indien deze nog niet bestaat, wat moet er gebeuren om die data-infrastructuur op te zetten?

KVK beschikt over een data-infrastructuur op basis waarvan een evaluatie kan worden uitgevoerd. De data worden verzameld via verschillende applicaties en uit eigen administratie en wordt opgeslagen in een Cloud-omgeving. Impact laat zich moeilijk meten, en KVK is op dat vlak geen uitzondering (dit speelt ook bij ROM's, RVO etc.). Er is geen causaal verband aantoonbaar tussen activiteiten en output enerzijds en outcome en impact anderzijds. Dit is tijdens de evaluatie uit 2017 ook geconstateerd. Het is niet realistisch voor KVK om vooruitlopend op de evaluatie in 2024 data gericht op outcome en impact te gaan verzamelen en het effect van KVK-dienstverlening te onderbouwen.

5) Waar zijn de mogelijke verbeterpunten en/of aanpassing voor de komende periode functioneel? En hoe kan hieraan – mede in het licht van de periode tot aan de formele evaluatie in 2024 – invulling worden gegeven door KVK?

Voortvloeiend uit de conclusies zijn er diverse aanbevelingen gedaan, zowel aan de KVK als aan EZK. Centraal voor de KVK staan aanbevelingen die zich richten op het expliciteren van de positie en de rol van de KVK, in relatie tot de doelgroep ondernemers. Kies op basis daarvan samenwerkingspartners. Maak duidelijk wat partijen wel en niet kunnen verwachten en hoe er samengewerkt kan worden, bijvoorbeeld met werkgeversorganisaties en gemeenten. Bekijk per regio hoe KVK van toegevoegde waarde kan zijn op bestaande ondersteuningsorganisaties in regio's. De voorlichtingsfunctie (digitaal) en de inzet van het handelsregister worden daarbij als de kern gezien. De KVK activiteiten op het vlak van Innovatie- en Regiostimulering dienen aan te sluiten bij de regionale behoefte, met de regio's dient dit uitgewerkt te worden, ook in termen van capaciteit. Invullingen zoals Regioraden zijn niet meer gewenst, maar bijvoorbeeld de inzet van data en een koppeling van de voorlichtingsfunctie en de doorverwijzingen met de regio is van belang. Zet de data van de KVK in voor de regio's. En werk één monitoring aanpak uit samen met ROM's e.a. voor het inzichtelijk maken van de outcome/impact van de dienstverlening.

Voor EZK richten de aanbevelingen zich er op om de KVK beter haar plek te laten innemen. De oude beelden over de KVK kennen nog steeds hun basis in de Wet. Overweeg om deze twee taken onder te brengen in de voorlichtingstaak en de omschrijvingen in de wet aan te laten sluiten bij de actuele situatie. Dit kan meegenomen worden in de komende evaluatie. Innovatie is een thema voor de taak voorlichting en regionale samenwerking is een randvoorwaarde voor een goede invulling van de voorlichting. Vanuit het traject met de kwartiermaker ontstaat een beeld voor welke doelgroep de KVK staat opgesteld en het verschil kan maken. Daarbij past ook om dit beeld goed binnen EZK, andere ministeries en aan landelijke stakeholders te communiceren, zodat er een eenduidig en actueel beeld van de KVK ontstaat. Benut KVK ook ten volle, de Rijksoverheid kiest vaak nieuwe invullingen voor het bereiken van het mkb, en vergeet daarin haar eigen ZBO, KVK. Deze ZBO status is uniek, maar maakt ook dat de sturing op KVK diffuus is. Probeer toe te werken naar een duidelijke overlegstructuur waar het open gesprek kan plaatsvinden over opgaven, beleid, ontwikkelingen, rollen en verwachtingen. Dat geldt ook voor het meten van outcome en impact. Het is goed om als KVK en EZK in gesprek te gaan over de wenselijkheid hiervan.

1.5 Tot besluit

In heel Nederland wordt gewerkt aan verbeterde publieke dienstverlening voor ondernemers, die nu en in de toekomst te maken krijgen met vele uitdagingen. Uitdagingen van alle dag zoals het aantrekken van personeel en het rondkrijgen van financiering. Maar ook uitdagingen van morgen, op weg naar een duurzame en circulaire economie, een digitale bedrijfsvoering en zo veel meer. Gemeenten, provincies en het Rijk werken hier met hun uitvoeringsorganisaties hard aan.

Deze plaatsbepaling van KVK gericht op twee wettelijke taken is onderdeel van deze verbeterslag. KVK heeft diverse activiteiten die van toegevoegde waarde zijn voor ondernemers. Maar activiteiten hebben pas maximaal effect als deze in nauwe samenhang met andere nationale, regionale en lokale dienstverleners worden ingevuld. De seinen daarvoor staan op groen. Bij alle betrokken partijen bestaat de wens om samenwerking te verbeteren en kwaliteit van dienstverlening te vergroten. Met de uitkomsten van dit onderzoek kan dit proces een verder impuls krijgen.

2. Inleiding – inzicht in de stand van zaken

2.1 Aanleiding voor dit onderzoek

Op 1 januari 2014 is de nieuwe Wet op de Kamer van Koophandel (KVK) van kracht geworden. Hiermee ontstond er één centraal bestuurde organisatie met de status van een zelfstandig bestuursorgaan. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) is financier en voornaamste opdrachtgever voor KVK. Vanuit die rol geeft EZK kaders mee aan KVK voor haar inzet en wordt periodiek het functioneren van KVK geëvalueerd. De laatste evaluatie van KVK dateert uit 2017[1]. Vervolgens zijn er in 2019 strategische sessies geweest tussen EZK en KVK over de taken van KVK[2]. In 2020 is de Tweede Kamer tussentijds geïnformeerd over de opvolging van de aanbevelingen uit de evaluatie[3]. Hierbij is aangegeven dat de modernisering van KVK op koers ligt, maar dat er ook een aantal aandachtspunten zijn, zoals stroomlijning van de dienstverlening in de regio.

De omgeving waarin KVK opereert, is volop in beweging, mede door corona en een toenemende aandacht (bij beleidsmakers) voor het mkb. Derhalve is er bij EZK behoefte aan een tussentijdse situatieschets en plaatsbepaling voor de (volgende) evaluatie van KVK in 2024. Enerzijds om scherp te krijgen in hoeverre de activiteiten van KVK invulling geven aan haar taken, gericht op regiostimulering en innovatiestimulering. Anderzijds als opmaat naar de evaluatie in 2024, waarbij het relevant is welke verbeterpunten er nu al te identificeren zijn en in hoeverre de huidige data-infrastructuur voldoende inzichten kan geven om in 2024 een compleet beeld te schetsen. Figuur 1 geeft een beeld van de tijdslijn.

Tijdslijn	
2014	Eén KvK
2017	Evaluatie wet op KvK
2019	EZK – KvK – gesprekken koers-check
2020	Update Tweede Kamer aandachtspunten evaluatie -> voortgang - Beeld lastig scherpe invulling van twee taken: • betere stroomlijning van de dienstverlening in de regio • betere advisering aan ondernemers
2022	Tussentijdse situatieschets en plaatsbepaling is nodig om inschatting te maken van voortgang op aanbevelingen.
2024	Gehele evaluatie KvK

Figuur 1. Tijdslijn KVK

[1] Evaluatie Wet op de Kamer van Koophandel, 2017, Anderson Elffers Felix

[2] Uit deze sessies kwamen de volgende actiepunten:
- Verkenning van opties voor een meer integrale dienstverlening innovatiestimulering vanuit het perspectief van ondernemers;
- Voorstel verbeterde informatie-uitwisseling tussen EZK en KVK (niet alleen voor innovatiestimulering);
- Meer MKB betrekken bij nieuwe missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid;
- Ondersteuning van beleid met data die KVK beheert;
- Verkenning naar meer synergie tussen KVK en EZK-instrumenten;
- Inzet op digitalisering brede MKB;
- Samenwering en uitlijning land-regio (tevens met ROM's);
- Voorstel voor verbeterde structuur samenwerking KVK-EZK.

[3] Tweede Kamerbrief Vervolgbrief op de evaluatie Wet op de Kamer van Koophandel, juli 2020. Kenmerk: DGBI / 20178084

2.2 Doel- en vraagstelling

Dit onderzoek kent drie doelstellingen:

1) Inzicht in de aard van de activiteiten van KVK op het gebied van regio- en innovatiestimulering en het effect van deze activiteiten.
2) Inzicht in de (veranderende) omgeving waarin KVK deze activiteiten uitvoert en het effect van de omgeving op de activiteiten van KVK.
3) Statusschets van de benodigde data-infrastructuur voor de formele evaluatie van de activiteiten van KVK in 2024.

Aan deze doelstelling is als centrale onderzoeksvraag gekoppeld:

Hoe is het gesteld met de regio- en innovatiestimuleringstaak van KVK?

In de uitvraag zijn vijf onderzoeksvragen geformuleerd. Deze zijn opgesplitst in drie groepen:

<u>Activiteiten van KVK</u>

1) Hoe heeft de Regio- en de Innovatiestimuleringstaak zich ontwikkeld sinds 2017/2018?
2) Welke activiteiten zijn hiertoe ondernomen en waar leiden die activiteiten toe? En welke doelgroepen worden hiermee bereikt?

<u>Omgeving van KVK</u>

3) Hoe heeft de omgeving (ecosysteem) van KVK zich in deze periode ontwikkeld en wat betekent dat voor de regio- en de innovatiestimuleringstaak van KVK?
4) Waar zijn de mogelijke verbeterpunten en/of aanpassing voor de komende periode functioneel? En hoe kan hieraan – mede in het licht van de periode tot aan de formele evaluatie in 2024 – invulling worden gegeven door KVK?

<u>Data-infrastructuur van KVK</u>

5) Vooruitblikkend op de formele evaluatie in 2024: bestaat er op dit moment een data-infrastructuur die kan dienen als basis voor die evaluatie? Hoe ziet die infrastructuur eruit en, indien deze nog niet bestaat, wat moet er gebeuren om die data-infrastructuur op te zetten?

Tijdens een overleg tussen EZK en KVK van 15 februari 2023 is besloten de rol van EZK in de aansturing op de twee wettelijke taken expliciet mee te nemen in het onderzoek.

2.3 Onderzoeksaanpak en -methodologie

In Bijlage 1 wordt de onderzoeksaanpak en -methodologie nader beschreven en toegelicht. In de basis zijn deze onderzoeksmethoden benut:

- Documentenanalyse: op basis van een analyse van de wet, activiteitenoverzichten, jaarplannen en jaarverslagen, beleidsdocumenten en bestaande onderzoeken is een beeld gevormd van de activiteiten en de omgeving van KVK.
- Interviews: het beeld dat is opgehaald uit de documentenanalyse is daarna getoetst in 30 interviews met meerdere landelijke en regionale partijen.
- Dialoogsessies: specifiek om beter zicht te krijgen op de activiteiten en de omgeving van KVK in de regio zijn dialoogsessies in vijf provincies georganiseerd. Daarnaast waren deze sessies bedoeld om het gesprek tussen KVK en regionale stakeholders over mkb dienstverlening te faciliteren.

2.4 Afbakeningen

Voor dit onderzoek gelden de volgende afbakeningen:

- Dit onderzoek richt zich alleen op de wettelijke taken innovatiestimulering (artikel 27) en regiostimulering (artikel 28).
- Regionale ondernemerspleinen (artikel 4) en het digitale ondernemersplein (artikel 5) zijn aparte wettelijke taken van KVK. Deze vallen daarmee buiten de scope van dit onderzoek.
- De inzet van een controlegroep voor het vaststellen van het effect van de activiteiten van KVK is niet opportuun, omdat dit onderzoek slecht een plaatsbepaling en situatieschets betreft.
- In de uitvraag is geformuleerd dat dit onderzoek de periode 2017 tot en met 2021 betreft. Waar mogelijk worden ook relevante ontwikkelingen en inzichten uit 2022 meegenomen.
- KVK werkt vanuit een eigen regionale indeling; vijf regio's waar meerdere provincies onder vallen. Dit onderzoek duikt dieper in één provincie per regio: Fryslân (regio Noord), Overijssel (regio Oost), Noord-Brabant (regio Zuid), Zuid-Holland (regio Zuidwest) en Utrecht (regio West).
- De term 'peloton' duidt in de context van innovatie bij het bedrijfsleven op bedrijven die innovaties pas later dan de introductie adopteren.
- Bedrijven in het peloton zijn dus innovatievolgend in plaats van innovatie-ontwikkelend.

2.5 Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 3 beschrijft de innovatie- en regiostimuleringstaak van KVK. Het gaat hierbij om de wettelijke kaders.
- Hoofdstuk 4 geeft een weergave van de invulling van beide wettelijke taken door KVK en beschrijft interne- en externe ontwikkelingen.
- Hoofdstuk 5 schets vervolgens het ecosysteem waarin KVK haar taken uitvoert.
- Hoofdstuk 6 maakt een vertaalslag van de landelijke taken naar de regionale context.
- Hoofdstuk 7 tot slot, beschrijft de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.

3. Het vertrekpunt voor dit onderzoek: de wettelijke taken

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de twee wettelijke taken van KVK: de innovatiestimuleringstaak (3.2) en de regiostimuleringstaak (3.3). Deze beschrijving is gebaseerd op de Wet op de Kamer van Koophandel en de plannen voor innovatie- en regiostimulering die KVK na de evaluatie van 2017 heeft opgesteld. Gecombineerd vormt dit het kader voor het onderzoek naar de ontwikkeling van de taken en activiteiten van KVK sinds 2017/2018.

3.2 Innovatiestimuleringstaak

In deze paragraaf beschrijven we de innovatiestimuleringstaak aan de hand van de wettekst en achterliggende beleidstheorie.

3.2.1 Wet op de KVK

In artikel 27 van de Wet op de Kamer van Koophandel staat benoemt dat: *De Kamer tot taak heeft het stimuleren van economische ontwikkeling door middel van het adviseren van ondernemingen over innovatieve ontwikkelingen alsmede het in voorkomende gevallen begeleiden van personen of groepen van personen die een onderneming drijven of overwegen een onderneming op te richten bij het ontwikkelen en implementeren van innovaties.*[4]

3.2.2 Beleidstheorie

De wettelijke innovatiestimuleringstaak bevat de opdracht aan KVK om ondernemers te adviseren over innovatieve ontwikkelingen en te begeleiden bij het ontwikkelen en implementeren van innovaties. Deze taak omvat zowel het adviseren van ondernemingen over innovatieve ontwikkelingen als het begeleiden van (toekomstige) ondernemers bij het ontwikkelen en implementeren van innovaties.

[4] Wet op de Kamer van Koophandel (2014), artikel 27

Concreet houdt dit in dat KVK voorlichting geeft over technologische en innovatieve ontwikkelingen, de organisatie van het innovatieproces binnen het bedrijf en bijbehorende aspecten. Op individueel niveau (call, click, connect) en collectief niveau (groepen, bijeenkomsten). Daarnaast geeft KVK eerstelijnsadvies- en ondersteuning.

Beoogde doelgroep
De innovatiestimulering van KVK heeft primair betrekking op het mkb, en kan toegespitst zijn op (regionale) doelgroepen of beleidsprioriteiten—bijvoorbeeld de topsectoren. Eveneens kan KVK regionale overheden, al dan niet op basis van cofinanciering, ondersteunen bij het opzetten of uitvoeren van programma's omtrent innovatiestimulering.

Beoogde outcome/impact van innovatiestimulering
Ten aanzien van de innovatiestimuleringstaak wordt momenteel de volgende output gecreëerd door KVK:

- Informatie en voorlichting
- Individueel advies en ondersteuning
- Ondersteunen lokale en regionale overheden

Dit heeft als doel (outcome) om vernieuwing van producten, diensten en productieprocessen na te streven, wat moet leiden tot een betere concurrentiepositie van Nederland, het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, meer export en meer werkgelegenheid (impact).

3.2.3 Evaluatie van de Wet op de KVK in 2017

De Wet op de KVK is in 2017 voor het eerst geëvalueerd. Daarbij is ook de innovatiestimuleringstaak van KVK tegen het licht gehouden[5].
In de evaluatie wordt geconstateerd dat KVK *een toegankelijk en doeltreffend systeem heeft opgezet waarin ondernemers op eerstelijnsniveau worden geïnformeerd en geadviseerd over innovatie.* In dit systeem informeert KVK ondernemers zelf bij *minder complexe innovatievraagstukken* en verwijst zij ondernemers bij *meer complexe vraagstukken door naar specialistische partijen in de tweede lijn*.

Tegelijkertijd wordt in de evaluatie wel vastgesteld dat *de oude rol van Syntens in regio wordt gemist.* Gegeven de focus op eerstelijnsadvies voor mkb'ers en zzp'ers heeft KVK *een andere rol in regionale innovatiestimulering dan Syntens voorheen had*.

Tot slot wordt in de evaluatie geconcludeerd dat *de impact van een eerstelijnsvoorziening in het algemeen moeilijk is vast te stellen.* Bovendien is *de invulling van de innovatiestimulering de afgelopen jaren te veel in beweging geweest en ook nu (in 2017) nog niet uitgekristalliseerd*.

[5] AEF (2017), Evaluatie Wet op de Kamer van Koophandel [22 december 2017].

3.2.4 Plan van aanpak innovatiestimulering 2018

In 2018 heeft KVK een plan van aanpak opgesteld voor het uitvoeren van de wettelijke taak innovatiestimulering in 2019 en verder[6]. Dit plan is opgesteld op verzoek van het ministerie van EZK als reactie op de evaluatie van de Wet op de Kamer van Koophandel over de periode 2014-2017. In dit plan beschrijft KVK haar primaire doelgroep en doelstelling van innovatiestimulering, en de gehanteerde aanpak.

Doelgroep
KVK richt zich op het *innovatievolgende mkb, 'het peloton achter de kopgroep'*. Meer specifiek richt KVK zich vooral op de *'toepassers' in de grotere segmenten binnen het micro-mkb (2-10 medewerkers). Het grotere mkb (11-250 medewerkers) en het segment zzp'ers profiteren hiervan mee.*

Doelstelling
Met innovatiestimulering zet KVK in op *het vergroten van de productiviteit, toekomstgerichtheid en het innovatievermogen van het mkb door het bieden van voorlichting, inspiratie, informatie, advies, experimenteeromgeving, kennisdeling en verbinding*.

Aanpak
Voor innovatiestimulering ontwikkelt KVK producten en diensten op basis van vastgestelde klantbehoeften. KVK kiest voor een portfolio met een beperkt aantal producten rond de belangrijkste ondernemersthema's. Het uitgangspunt bij innovatiestimulering is toepassing van bewezen technologie. Om ondernemers te inspireren maakt KVK gebruik van *local heroes*, modelondernemers die hun successen en lessen delen. Om ondernemers te activeren, biedt KVK informatie, kennis en hulpmiddelen (tools). Om kennisuitwisseling en innovatie te stimuleren, verbindt KVK ondernemers onderling en met experts. Daarbij staan digitalisering en verduurzaming als maatschappelijke uitdagingen centraal. Bij de uitvoering van haar innovatiestimuleringstaak zoekt KVK nadrukkelijk afstemming en samenwerking met partners in het innovatie-ecosysteem, zoals RVO, de ROM's, Topsectoren, brancheverenigingen en kennisinstellingen.

Concreet zet KVK in op (1) actuele campagnes voor bewustwording van thema's als digitalisering en duurzaamheid, (2) generieke voorlichting en informatie over innovatie, en (3) specifieke innovatiestimuleringsprogramma's.

Voor de periode 2019-2021 zijn dat: digitalisering mkb, KVK Business Challenge, KVK Innovatie Top 100, NL Groeit, Enterprise Europe Network.

[6] KVK (2018), Plan van aanpak Innovatiestimulering 2019-2021 [26 september 2018].

3.3 Regiostimuleringstaak

In deze paragraaf beschrijven we de regiostimuleringstaak aan de hand van de wettekst en achterliggende beleidstheorie.

3.3.1 Wet op de KVK

In artikel 28 van de Wet op de Kamer van Koophandel staat benoemt dat: *De Kamer heeft tot taak het stimuleren van economische ontwikkeling in een regio door middel van het bevorderen van onderzoeken, overleg- en samenwerkingsvormen en het desgevraagd informeren van openbare lichamen over aangelegenheden die de economische ontwikkeling van handel, industrie, ambacht en dienstverlening raken.*

3.3.2 Beleidstheorie

In de toelichting op de wet is opgenomen dat de nieuwe regiotaak uiteenvalt in: Regio specifieke voorlichtingsactiviteiten die complementair zijn aan/een sterke wisselwerking hebben met de landelijke voorlichtingstaak. En anderzijds omvat de regiotaak regio specifieke innovatiestimulering. Inhoudelijk kan de regiotaak dus geïnterpreteerd worden als een regio specifieke uitwerking van zowel de voorlichtingstaak als het stimuleren van innovatie.

Beoogde doelgroep

De regio-specifieke voorlichting heeft een sterke wisselwerking met de landelijke voorlichtingstaak, die gericht is op individuele ondernemers, te weten personen die een onderneming drijven of overwegen een onderneming op te richten. Gelet op de nog altijd bestaande marktimperfectie op het gebied van eerste lijns-voorlichting en advies voor met name de kleinere mkb-ondernemingen houdt KVK op dit segment specifieke focus.
De regio-specifieke economische stimuleringsactiviteiten richten zich op de stimulering van de economie c.q. het oplossen van knelpunten in de regio. Hiermee vallen ook regionale publieke stakeholders of ander openbare lichamen binnen de doelgroep van de regiostimuleringstaak KVK heeft hierbij wel nadrukkelijk de opdracht om vraaggestuurd vanuit de behoefte van ondernemers te werken.

Beoogde outcome/impact van regiostimulering

Voor de uitvoering van de regiotaak dient de volgende output gecreëerd te worden door KVK:

- Operationele regio's en regionale raden
- Meerjarenplan per regio
- Regio specifieke activiteiten
- Subsidies

De minister heeft als gewenste doelstelling (outcome) geformuleerd dat de regiotaak moet leiden tot het stimuleren van de (regionale) economie en het oplossen van knelpunten in de regio met als beoogd impact het stimuleren van economische ontwikkeling (Impact).

3.3.3 Evaluatie van de Wet op de KVK in 2017

De Wet op de KVK is in 2017 voor het eerst geëvalueerd. Daarbij is ook de regiostimuleringstaak van KVK tegen het licht gehouden[7].
In de evaluatie wordt geconstateerd dat KVK, in overleg met EZK, heeft gekozen om *de bezuiniging vooral in te vullen door in te zetten op digitalisering en te besparen op de oude regiotaak.* De *resulterende verminderde capaciteit* en de *gecentraliseerde manier waarop KVK sinds de transitie functioneert,* hebben ervoor gezorgd dat KVK *minder in staat is om onderzoeken, overleg- en samenwerkingsvormen in de regio te bevorderen.* De *coördinerende rol* of *systeemfunctie van KVK in de regio's* is daarmee weggevallen. Wel informeert KVK *openbare lichamen en andere partijen over aangelegenheden die de economische ontwikkeling van handel, industrie, ambacht en dienstverlening raken*.

Daarnaast wordt in de evaluatie vastgesteld dat het in het algemeen moeilijk is *een causaal verband aan te tonen tussen activiteiten van KVK en ontwikkelingen van regionale economieën en het oplossen knelpunten.* Bovendien is de uitvoering van de regiotaak de afgelopen jaren *te veranderlijk geweest* om *conclusies te trekken over de mate waarin de uitvoering van de regiotaak regionale economieën heeft gestimuleerd en knelpunten in de regio's heeft opgelost.*

3.3.4 Programma KVK en de Regio 2019

In 2017/2018 is een begin gemaakt met het opnieuw inrichten van de wettelijke taak regiostimulering, passend bij de kaders van de nieuwe KVK-organisatie. In 2019 heeft KVK daarvoor een programma opgesteld.[8] De nieuwe invulling van de wettelijke taak heet *KVK en de Regio*. In het programma beschrijft KVK haar primaire doelgroep en doelstelling van regiostimulering, en de gehanteerde aanpak.

<u>Doelgroep</u>
KVK maakt de strategische keuze om haar dienstverlening *altijd te richten op de behoeften van ondernemers*. Dat geldt dan dus ook voor regiostimulering. In het programma stelt KVK dat regiostimulering pas goed kan worden ingevuld wanneer publieke stakeholders in de regio een doelgroep zijn. KVK kiest daarom voor een aanpak waar beide doelgroepen, ondernemers en regionale stakeholders, voordeel van ervaren.

<u>Doelstelling</u>
Met regiostimulering zet KVK in op *samenwerking met regionale organisaties als provincies, ROM's, gemeenten, belangenbehartigers, regionale brancheorganisaties en kennisinstellingen om de werking van het regionale ecosysteem te verbeteren.* Daarbij focust KVK op *dienstverlening die ten gunste komt aan ondernemers binnen het brede mkb in de verschillende regio's van Nederland*.

[7] AEF (2017), Evaluatie Wet op de Kamer van Koophandel [22 december 2017].
[8] KVK (2019), KVK en de regio – duidelijk en dichtbij [14 augustus 2019]

Aanpak

KVK geeft in het programma aan een 'herkenbaar' aanbod van producten en diensten te bieden om de regionale economie vooruit te helpen met regionale inzichten. De kern van de regiostimuleringstaak is de samenwerking met regionale partners. Het voornaamste instrument hierbij is KVK-regiodata tool en de daarop gebaseerde toekomstverkenningen. Daarmee voedt KVK regionaal economisch beleid en informeert zij publieke partners over economische ontwikkelingen. KVK doet dat vanuit haar kennis van regionale ecosystemen en ontwikkelingen, en complementariteit aan en goede contacten met publieke stakeholders, regionale brancheorganisaties en belangenbehartigers.

KVK hanteert voor de regiostimuleringstaak vijf regio's of landsdelen, waarin via vijf regionale ondernemerspleinen de regio's worden bediend en vijf relatiemanagers zorgen voor verbinding tussen de regio's en KVK. Hoofdstuk zes beschrijft de activiteiten en de omgeving van KVK in de regio's.

Concreet zet KVK in op het:

- *Informeren* van de regio over relevante ontwikkelingen door regionale ontsluiting van het digitaal ondernemersplein, regionale nieuwsbrieven, regionale content op KVK-website en door het uitvoeren van regionale onderzoeken.
- *Adviseren* van de regio door data-analyses en de inzet van KVK-experts op regionale thema's.
- *Verbinden* van de regio door een stevige positionering van de regioraden, een netwerk van relatiemanagers en adviseurs, een operationele storyline en digitale en telefonische bereikbaarheid.
- *Inspireren* van de regio door de 'ver' regionalisering van bestaande proposities zoals KVK Business Challenge en de KVK Innovatie Top 100 waarbij nadrukkelijk gezocht wordt naar een lokale inkleuring.

4. Activiteiten van KVK sinds 2017

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft ontwikkelingen in de activiteiten van KVK vanaf de formele evaluatie in 2017 tot en met 2022. Daarnaast wordt een beeld geschetst van de huidige data-infrastructuur van KVK. Tot slot is op basis van het actuele overzicht van activiteiten en KPI's een nieuwe doelenboom voor beide wettelijke taken opgesteld.

4.2 Werkwijze van KVK

KVK is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). Dat betekent dat KVK een overheidstaak uitvoert, maar niet direct onder het gezag van een ministerie valt. KVK stelt zelf jaarlijks een plan op waarin de inhoudelijke speerpunten en activiteiten voor het komende jaar worden beschreven. Aan het eind van het jaar blikt KVK in een verslag terug op de uitgevoerde activiteiten en behaalde resultaten in het afgelopen jaar.

Jaarplannen en jaarverslagen

De jaarplannen zijn door de jaren heen verschillend opgebouwd. In de jaren 2017, 2018 en 2019 heeft KVK in haar jaarplannen gekozen voor een indeling van de activiteiten op basis van doelgroepen. Vanaf 2020 worden de jaarplannen ingedeeld langs verschillende lijnen, die te maken hebben met verschillende typen activiteiten die KVK uitvoert. Een voorbeeld is het jaarplan 2021, waarbij activiteiten en producten worden beschreven voor de onderdelen *Informatie & advies* en *Veilig en gemakkelijk zakendoen.* In het algemeen geldt dat vanuit de jaarplannen lastig een beeld is te vormen van de concrete activiteiten die KVK uitvoert en hoe deze zijn gekoppeld aan de wettelijke taken.

Vanuit KVK zijn er drie redenen voor een andere opbouw van jaarplannen vanaf 2020:

- KVK is anders ingericht: KVK is zich door de jaren heen anders gaan organiseren. Dat heeft ertoe geleid dat plannen, zoals die werden ingediend vanuit de afdelingen, niet langer passend waren bij de eerdere rubricering. Er is gekozen om vanaf 2020 een opbouw te hanteren die beter aansloot bij de veranderde organisatie van KVK.
- Formuleren op hoofdlijnen: KVK heeft ervoor gekozen om vanaf 2020 jaarplannen meer op hoofdlijnen te formuleren. KVK geeft aan dat er door het jaar heen redenen kunnen zijn om activiteiten te stoppen, nieuwe activiteiten op te starten of activiteiten anders in te richten. Door in jaarplannen alleen de hoofdlijnen van het beleid te schetsen wordt ruimte gecreëerd om activiteiten waar nodig bij te sturen, zonder dat KVK vast zit aan vooraf in het jaarplan opgenomen activiteiten.

- Wettelijke taken in elkaars verlengde: In alle jaarplannen vanaf 2017, maar vooral in de jaarplannen vanaf 2020, worden activiteiten niet meer expliciet gekoppeld aan specifieke wettelijke taken. De reden hiervoor is dat KVK de wettelijke taken meer in elkaars verlengde/integraal is gaan benaderen. Daardoor kunnen activiteiten tegelijkertijd aan meerdere taken invulling geven.

In de jaarverslagen wordt beperkt ingegaan op de behaalde inhoudelijke resultaten van de verschillende jaren. In de jaren 2017 tot en met 2020 komen vooral de interne organisatie en de financiële verantwoording aan bod. In de jaarverslagen van 2021 en 2022 is steeds meer ruimte voor een toelichting op de activiteiten die plaats hebben gevonden, en de resultaten die daarmee zijn bereikt. In de paragrafen 4.3 en 4.4 voor de innovatie- en regiotaak respectievelijk wordt dieper ingegaan op deze activiteiten. De opbouw en inhoud van de jaarverslagen is niet duidelijk gekoppeld aan de jaarplannen. Ook wordt er in de jaarverslagen beperkt ingegaan op meerjarige ontwikkelingen van KVK.

4.3 Innovatiestimulering

In deze paragraaf wordt de manier waarop KVK de innovatiestimuleringstaak uitvoert, besproken. Daarbij wordt gekeken naar terugkerende thema's in de jaarplannen en jaarverslagen, de beoogde doelgroepen, de ondernomen activiteiten, de resultaten daarvan en de monitoring van deze resultaten.

Thema's van innovatiestimulering
In de jaarplannen en -verslagen van KVK komt door de jaren heen een aantal thema's vaker terug. De meest uitgesproken thema's worden hieronder benoemd en kort uitgewerkt.

- Innovatiestimulering: Innovatiestimulering komt als thema enkele keren expliciet terug in de jaarplannen en jaarverslagen. Bijvoorbeeld in het jaarverslag van 2021, waar wordt vermeld: "Naast regiostimulering is ook innovatiestimulering een wettelijke taak van KVK. We informeren ondernemers over innovatieve ontwikkelingen. En we adviseren ze over het ontwikkelen en toepassen van innovaties in de eigen praktijk."[9]
- Digitalisering: In de jaarplannen krijgt het thema digitalisering de nodige aandacht. In 2017 is er in het jaarplan opgenomen: "Vinden en binden van klanten en leveranciers door benutten van mogelijkheden van digitalisering (big data, social media, cloud) in binnen- en buitenlandse markten."
- In de jaarverslagen komt dit thema ook terug, waarbij er bijvoorbeeld in 2017 ook de koppeling wordt gelegd met concrete projecten: "Digitalisering van de dienstverlening is hierbij een noodzakelijke randvoorwaarde. Zo zijn vernieuwende digitale producten als KVK Connect of de Bedrijvenradar ontstaan". Als verdieping op het thema digitalisering komt het thema Smart Industry vanaf 2019 terug.
- Samenwerking: net als samenwerking in de regio wordt er door de jaren heen ook stilgestaan bij de samenwerking met het innovatie ecosysteem. KVK hecht waarde aan samenwerking met partijen in het innovatie ecosysteem. Zo komt regelmatig naar voren dat er samen wordt gewerkt met bijvoorbeeld RVO. Een ander voorbeeld is de samenwerking met de gemeente Breda voor het opzetten van een regionale Business Challenge.

[9] KVK Jaarverslag 2021, p. 16

- Stimuleren samenwerking: op een ander niveau zet KVK ook in op samenwerking. Zo faciliteert KVK samenwerking tussen ondernemers. Dit komt bijvoorbeeld ter sprake in het jaarplan 2019: "Faciliteren van leggen van contacten tussen ondernemers voor het benutten van kansen die maatschappelijke en technologische ontwikkelingen bieden, zoals digitalisering en duurzaamheid via digitale platforms, zoals Business Challenge."

Doelgroepen van innovatiestimulering

In het plan van aanpak Innovatiestimulering 2018 geeft KVK aan dat er "sinds 2018 focus is aangebracht waarbij KVK zich bij het stimuleren van innovatie met name (maar niet uitsluitend) richt op de doelgroep micro mkb. Dit betreft de ondernemingen met twee tot tien medewerkers." In 2018 waren hier ongeveer 320.000 van in Nederland.[10] In ditzelfde plan geeft KVK aan zich voornamelijk te richten op 'toepassers'. Dit betreft bedrijven die innovaties in proces, organisatie of marketing realiseren, maar dit niet zelf ontwikkeld hebben.

In 2017 en 2018 zijn de jaarplannen opgebouwd langs de lijnen van de verschillende mogelijke doelgroepen. Dit zijn Starters, ZZP, mkb en Grootzakelijk. Per segment worden verschillende activiteiten uitgevoerd, die aansluiten bij de behoeften van het segment. In 2019, het jaar nadat het plan van aanpak innovatiestimulering definitief is, wordt in het jaarplan wederom stil gestaan bij de verschillende segmenten. Bij het onderdeel dat specifiek ingaat op innovatiestimulering, wordt benoemd dat KVK zich in 2019 voornamelijk richt op het activeren van het kleine mkb. Dit is in lijn met het plan van aanpak. Daarnaast wordt er ook voor andere segmenten een basisaanbod gecreëerd.

De jaarplannen van 2020 en 2021 zijn anders opgebouwd dan in voorgaande jaren. In deze plannen wordt niet uitgebreid ingegaan op een doelgroep. Wel komt terug dat KVK zich richt op het mkb, met name op de groep met minder dan tien personen. In het jaarplan 2020 komt ook de strategie richting 2024 terug, mede gebaseerd op een McKinsey rapport uit 2019[11]. In deze strategie wordt benoemd dat KVK zich richt op het kleine mkb en ZZP'ers.[12]

In de beleidscyclus is door de jaren heen ook regelmatig aandacht voor het *peloton*: Het gaat hierbij om "het ondersteunen van het innovatievolgende mkb", oftewel 'het peloton achter de kopgroep'. Deze groep heeft ondersteuning nodig bij het realiseren van productiviteitsgroei, onder andere door middel van het toepassen van "innovatie en digitalisering" (beleidsbrief 2019).

KVK geeft in gesprekken aan dat de *harde* grens van maximaal tien medewerkers inmiddels losgelaten is. Voornaamste reden is dat behoeften van het micro mkb ook herkend worden door het bredere mkb, inclusief het mkb met meer dan tien medewerkers. KVK richt zich daarmee op dit moment op het bredere mkb, waarbij er geen harde grens geldt voor het maximaal aantal medewerkers. De behoefte die door ondernemers wordt ervaren staat centraal, zo geeft KVK aan.

[10] Plan van aanpak Innovatiestimulering 2019-2021, p. 8
[11] Onderzoek realisatie strategie KVK, McKinsey, februari 2019
[12] Jaarplan 2020 KVK, p. 7

Deelconclusie: De KVK is zich steeds meer gaan richten op het micro-MKB (2-10 medewerkers). Ook ZZP'ers worden benoemd als specifieke doelgroep. In gesprekken geeft KVK aan de harde grens van maximaal 10 medewerkers losgelaten te hebben. De KVK richt zich daarmee ook op het brede mkb, en dan met name het peloton daarbinnen. Dat zijn bedrijven die innovatievolgend zijn en innovaties pas later adapteren.

Activiteiten binnen de innovatiestimuleringstaak

In hoofdstuk 3 is beschreven welke programma's benoemd zijn in het plan van aanpak innovatiestimulering uit 2018. In Bijlage 3 en Bijlage 4 zijn de activiteitenoverzichten in 2017 en 2022 voor innovatiestimulering toegevoegd. De hoofdactiviteiten zijn samen te vatten als generieke voorlichting, programma's en events (zie de doelenbomen in hoofdstuk 4.8; figuur 3 en figuur 4. In het activiteitenoverzicht wordt getoond hoe de activiteiten zich ontwikkelen door de jaren heen. Te zien is dat er activiteiten gestopt worden en dat er enkele activiteiten op zijn gestart in de onderzoeksperiode. Dit is in Bijlage 4 op een rij gezet.

Het plan van aanpak van 2018 is opgesteld voor de periode 2019-2021. Mede door externe ontwikkelingen, bijvoorbeeld de impact van Covid-19, en de daardoor veranderende behoefte van ondernemers heeft KVK nieuwe activiteiten ontwikkeld. Zo werden fysieke events als de Startersdag in coronatijd digitaal georganiseerd. Ook richtte KVK het coronaloket in. Het aanbod aan dienstverlening blijft zich ontwikkelen. In Bijlage 4 is te zien dat bijvoorbeeld NL Groeit inmiddels ook weer gestopt is als activiteit van KVK.

KVK geeft aan dat het de strategie is om op-zichzelf-staande activiteiten steeds minder op te pakken en steeds meer in te zetten op digitale toepassingen en een samenhangend aanbod dat vraag gestuurd wordt ontwikkeld. Inzetten op samenhangend aanbod is bedoeld om de doelmatigheid te vergroten. KVK maakt daarbij bewuste keuzes over de allocatie van mensen en middelen. Levensvatbaarheid of onvoldoende doelmatigheid zijn redenen voor KVK om activiteiten te stoppen. De activiteiten die gestopt zijn, zijn minder passend zijn bij de doelgroep waar de KVK zich nu op richt. Ook de verandering in dienstverlening, naar een meer digitale strategie, ligt in lijn met een veranderende opdracht vanuit EZK en beschikbare middelen. De activiteiten die om deze reden gestopt worden kunnen dus an sich goed werkende activiteiten zijn, die ook zonder de KVK nog uitgevoerd kunnen worden.

Voorbeelden van activiteiten gericht op innovatiestimulering die bij de KVK in de onderzoeksperiode die gestopt zijn KVK Connect en Enterprise Europe Network (EEN). De reden om te stoppen met KVK Connect is dat het potentiële bereik van KVK Connect onvoldoende was ten opzichte van de benodigde investering. Daarmee paste het niet langer in de strategie. Bij EEN is het zo dat de activiteit zonder de KVK uitgevoerd wordt door de ROM's. KVK geeft aan dat EEN zich onvoldoende richtte op de focus-doelgroepen van KVK. Daarnaast paste de soort dienstverlening niet bij een eerstelijnsdienstverlener.

In de onderzoeksperiode is ook een aantal activiteiten gestart. KVK geeft aan twee redenen te hebben om nieuwe activiteiten op te starten. De eerste reden is dat er samen met EZK een behoefte wordt gezien bij ondernemers.

Hierop wordt gekeken of er al goede voorbeelden zijn van activiteiten op het specifieke thema, bijvoorbeeld in het buitenland. Een voorbeeld van een activiteit die om deze reden op is gestart is *Mijn Digitale Zaak*. EZK zag KVK als een logische organisatie voor deze dienst.
Hierop is samen gekeken naar een showcase uit Singapore, waarna dit voorbeeld door KVK is vertaald naar de Nederlandse context. Een tweede reden om te starten met een activiteit is dat bestaande activiteiten worden omgeturnd naar een nieuwe activiteit. Dit zijn dus eigenlijk geen volledig nieuwe activiteiten. Een voorbeeld hiervan is KVK Business Challenge. Tot 2018 heette deze activiteit nog AddVentured. Deze activiteit is uiteindelijk omgedoopt naar KVK Business Challenge zodat de nieuwe naam de lading van de activiteit beter dekt.

Als er activiteiten gestopt of opgestart worden, gebeurt dit volgens KVK in samenspraak met stakeholders. Voorbeelden van stakeholders waarmee gesproken wordt over activiteiten zijn Qredits en Ondernemersklankbord. KVK vraagt geen akkoord van EZK, maar informeert EZK wel als er activiteiten worden gestopt of opgestart.

Deelconclusie: In Bijlage 4 wordt getoond welke activiteiten nieuw zijn opgestart of gestopt zijn in de periode 2017-2022. Voor de innovatiestimuleringstaak zijn er in de periode 2017-2022 acht activiteiten gestopt, zijn er vier nieuw bijgekomen en zijn er twee gewijzigd. Ook vonden er drie eenmalige evenementen plaats.

Resultaten door innovatiestimulering

KVK heeft ingezet op een groter bereik bij ondernemers via de *digital first strategy*. Naast het bereik van de diensten is ook ingezet op een hoge waardering door afnemers van de dienst. Om het bereik te verhogen heeft KVK ingezet op het stoppen met op zichzelf staande projecten (tools, events, etc.). Een belangrijk resultaat van deze strategie is dat het aantal bezoekers op de algemene website van KVK (bereik voor alle content) flink is gestegen. Van 2 miljoen in 2017 naar meer dan 30 miljoen in 2022. De algemene Net Promotor Score (NPS)[13] was in 2018 -10, in 2022 bedroeg deze zeven.

Monitoring van de resultaten

De beleidstheorie veronderstelt dat er binnen de invulling van de innovatiestimuleringstaak gemonitord wordt op:

- Bereik via de digitale kanalen (website, YouTube, social media etc.)
- Aantal uitgebrachte adviezen
- Waardering/NPS
- Aantal deelnemers in innovatiestimuleringsprojecten

De monitoring van de activiteiten binnen innovatiestimuleringstaak bestaat uit het bijhouden van data over het bereik (of gebruik) en de waardering van de activiteiten. Daarmee voldoet KVK aan de monitoring van de bovenstaande vier punten zoals de beleidstheorie veronderstelt.

[13] Net Promotor Score: hoeveelheid klanten die de diensten van KVK zou aanraden bij anderen. Schaal {-100,100}

Het monitoren van bereik en waardering zegt echter alleen iets over hoeveel ondernemers KVK bereikt en hoe zij de dienst waarderen. Het zegt niets over wat ondernemers doen met de verleende dienst, ook wel de outcome van de activiteit. Het monitoren van outcome en impact van de activiteiten van KVK is moeilijk. Een verdieping hierop is gegeven in paragraaf 4.6 en in de nieuwe doelenboom aan het einde van dit hoofdstuk.

4.4 Regiostimulering

Onderstaande paragraaf beschrijft de manier waarop KVK uitvoering geeft aan de regiostimuleringstaak. In de paragraaf worden terugkerende thema's in de jaarplannen en jaarverslagen besproken, de beoogde doelgroepen geïdentificeerd, de ondernomen activiteiten geduid en de resultaten daarvan getoond. Tenslotte wordt de wijze van monitoring van deze resultaten in kaart gebracht.

Thema's voor regiostimulering

De volgende thema's komen door de jaren heen terug in de jaarplannen en jaarverslagen:

- Regiostimulering: In de jaarplannen komt KVK in verschillende jaren terug op het thema regiostimulering. Daarbij geeft KVK aan dat het beschikt over een regionale operationele infrastructuur met op meerdere locaties deskundige medewerkers (jaarplannen 2018 en 2019). In de jaarverslagen komt dit specifieke thema niet expliciet terug.
- Regionale samenwerking: dit onderwerp komt in vrijwel alle jaarplannen terug. Hierbij gaat het erom dat KVK "waar dat bijdraagt aan betere dienstverlening aan ondernemers samenwerkt met relevante regionale organisaties als provincies, ROM's, gemeenten, kennisinstellingen en clusterorganisaties" (jaarplan 2017). Daarbij is het de wens om samen met regionale partijen te investeren in versterking van regionale ecosystemen, "om versnippering van initiatieven te voorkomen en de veelheid van activiteiten te bundelen."
- Overzicht: KVK ziet het creëren van overzicht in regio's over ondernemersadvies als een belangrijke toegevoegde waarde. Dit onderwerp komt voornamelijk terug in het jaarplan 2017: "Er is onder meer behoefte aan een helder beeld van het totale regionale aanbod van diensten, instrumenten en middelen, en inzicht in wie wat doet".
- Data: KVK benoemt data als een onderwerp waarmee ze regio's kan voeden. In het jaarplan 2019 wordt concreet ingegaan op de Regio Data tool: "Vanuit nieuwe invulling van onze wettelijke taak op regiostimulering hebben we zorgvuldig gekeken hoe we economisch beleid in de regio kunnen voeden. Dit heeft geresulteerd in de Regio Data Tool. Hiermee ondersteunen we komend jaar een zestigtal gemeenten en andere regionale spelers om hun regionale DNA te versterken en verder te ontwikkelen." Ook in het jaarplan 2021 wordt dit benoemd.
- Data komt ook in meerdere jaarverslagen terug. In de verslagen over de jaren 2017 en 2018 wordt ingegaan op concrete projecten: KVK Regiostimuleringstool (2017) en KVK Regiodata (2018). In 2019 is in het jaarverslag opgenomen: "De KVK Regiodata is een digitale datatool die onderscheidende kenmerken van gemeenten en regio's op een overzichtelijke wijze in beeld brengt. Zo krijgen gemeenten en regio's inzicht in hoe ze scoren op thema's als demografie, onderwijs, economie, kunst & cultuur, vastgoed, infrastructuur en ondernemerschap. In november is de vernieuwde tool gelanceerd. De verbeteringen zijn mede gedaan op basis van input van brancheverenigingen. Op basis van KVK Regiodata hebben we inmiddels 71 toekomstverkenningen en dataverkenningen georganiseerd voor gemeenten en provincies."

Doelgroepen voor regiostimulering

In het plan van aanpak 'KVK en de Regio' van 2019 geeft KVK aan de strategische keuze gemaakt te hebben om zich altijd te richten op de behoeften van ondernemers. Maar voor de regiostimuleringstaak zijn, naast ondernemers in de regio's, zoals de regionale opvolging van de Innovatie Top 100 of Business Challenge, ook de regionale publieke stakeholders een doelgroep. Alleen met de publieke stakeholders als doelgroep kan de regiostimuleringstaak goed van de grond komen, zo wordt gesteld. Relevante regionale publieke stakeholders zijn provincies, ROM's, gemeenten, belangenbehartigers, regionale brancheorganisaties en kennisinstellingen. In de jaarplannen 2017 en 2018 komt hetzelfde beeld terug: voor de regiostimuleringstaak richt KVK zich zowel op het mkb als op regionale publieke stakeholders. In het jaarplan gaat KVK uitgebreider in op de regiostimuleringstaak. Ook hier wordt het bovenstaande beeld bevestigd. KVK geeft aan haar generieke informatie en voorlichtingsfunctie te willen regionaliseren, om zo maximaal aan te sluiten bij de behoeften in de verschillende regio's. De website van KVK is het middel om deze regionale vertaling te communiceren. In de jaarplannen 2020 en 2021 wordt niet ingegaan op de doelgroepen voor de regiostimuleringstaak.

Deelconclusie: KVK richt zich voor de regiostimuleringstaak op ondernemers, door samenwerking met regionale publieke stakeholders. Ook regionaliseert KVK het generieke aanbod om op die manier maximaal aan te sluiten bij de regio specifieke behoeften van ondernemers.

Activiteiten binnen de regiostimuleringstaak

In Bijlage 4 is het activiteitenoverzicht van KVK geplaatst zoals dit in paragraaf 4.3. bij de activiteiten binnen Innovatiestimulering reeds is geïntroduceerd. Vrijwel alle activiteiten die KVK uitvoert moet uiteindelijk haar beslag krijgen in de regio, zowel als het gaat om voorlichting en innovatie. Daarom kunnen veel activiteiten gekoppeld worden aan de regiostimuleringstaak. In het overzicht in de bijlage is een brede definitie van regiostimulering als basis genomen.

De wijze waarop KVK besluiten neemt over het starten van nieuwe activiteiten en het stoppen van bestaande activiteiten is gelijk aan de wijze waarop dit gebeurt bij innovatiestimulering, zie hiervoor paragraaf 4.3 onderdeel activiteiten.

Resultaten van regiostimulering

De beleidstheorie veronderstelt dat de inspanningen van KVK gericht op de regiostimulering een toename in de volgende twee indicatoren bewerkstelligt, namelijk:

- Aantal betrokken stakeholders in de regio
- Gebruik van regionale data via Regiodatatool

KVK heeft hier dan ook KPI's op geformuleerd. Uit het jaarverslag 2021 blijkt dat de planning op beide indicatoren overtreffen werd. Zo ging KVK begin 2021 uit van 7.000 gebruikers voor de Regiodatatool. Eind 2021 bleken dit er 11.241 te zijn. Ook het aantal betrokken stakeholders in de regio oversteeg met 62 stakeholders het geplande aantal van 40. Dit veronderstelt dat KVK meer samenwerking met lokale stakeholders heeft weten te bewerkstelligen.

Monitoring van regiostimulering

KVK heeft in de onderzoeksperiode toegewerkt naar een eenduidige manier van monitoren. In paragraaf 4.6 gaan we in op de data infrastructuur van de KVK. Daar lichten we nader toe hoe de KVK haar monitoring heeft ingericht.

In het kort: in 2023 wordt voor vrijwel alle activiteiten het bereik en de waardering gemeten. Per activiteit verschilt de wijze waarop deze indicatoren worden gemeten. Zo kan voor nieuwsbrieven het bereik worden gemeten aan de hand van het aantal ontvangers en bij events aan de hand van deelnemerslijsten. Waardering kan worden gemeten aan de hand van een mailing met een korte vragenlijst of een telefonische ronde. Daarnaast is er, zoals ook benoemd in 4.3. vaak ook nog project specifieke informatie beschikbaar.

4.5 Beleidsrol van EZK

KVK is een zelfstandig bestuursorgaan (zbo). Daardoor vindt vanuit EZK een andere aansturing van KVK plaats dan bij RVO (agentschap) en ROM's. EZK houdt enkel toezicht op het gevoerde beleid en de uitvoering van wettelijke taken door KVK. EZK geeft jaarlijks via een beleidsbrief aandachtspunten mee aan KVK. De beleidsbrief is adviserend als het gaat om de invulling van de wettelijke taken en sturend als het gaat om de vormgeving van processen om te komen tot een begroting.

Binnen EZK vervult de Directie Ondernemingsklimaat een formele coördinerende rol ten aanzien van KVK. Ook andere directies hebben inhoudelijke raakvlakken met de taken van KVK, bijvoorbeeld de Directie Regio en de Directie Innovatie & Kennis (I&K). Het beeld dat de verschillende EZK directies hebben van KVK lijkt beperkt en onderling verschillend. De bekendheid met en betrokkenheid bij KVK vanuit de Directie Regio en Directie I&K kan beter.

De Directie Regio ziet de regiostimuleringstaak van KVK in de praktijk beperkt terug in de regio's en ervaart vanuit regio's ook geen latente behoefte voor regiostimulering door KVK. De Directie Regio erkent tevens dat de invloed van de ROM's op innovatiestimulering groter is dan KVK. De Directie I&K richt zich in beginsel op een andere doelgroep dan KVK, namelijk innovatie ontwikkelende bedrijven in plaats innovatie toepassende bedrijven, en werkt daarbij vooral samen met RVO, Topsectoren en ROM's. Wel staat de Directie I&K open om samenwerking met KVK te verkennen. Dit omdat I&K de toegevoegde waarde van KVK voor het innovatievolgende peloton erkent. Door het verloop binnen EZK lijkt bovendien het collectieve geheugen over KVK en haar rol en taken onder druk te staan. Kortom, de afstemming en samenwerking tussen EZK en KVK verdient aandacht zowel in de onderlinge relatie als ook binnen EZK. De overlegstructuur is aanwezig, maar het open gesprek is er nog onvoldoende.

De rolverdeling tussen KVK, RVO en ROM's is niet altijd even duidelijk voor de organisaties zelf en voor hun omgeving. Bovendien lijken de taakopvattingen van de organisaties deels te overlappen. Daar ligt een regierol voor EZK. Daarnaast zetten andere ministeries, zoals LNV en I&W, steeds meer in op het stimuleren van ondernemerschap voor het behalen van beleidsdoelen, bijvoorbeeld op het gebied van duurzame landbouw en circulaire economie. Deze maken echter niet automatisch gebruik van bestaande uitvoeringsorganisaties. Ook op dat vlak lijkt regie vanuit EZK belangrijker te worden.

4.5.1 Inhoudelijke aandachtspunten van EZK

In beleidsbrieven heeft EZK door de jaren heen aandacht voor zowel de innovatiestimuleringstaak als regiostimuleringstaak van KVK. Zo benadrukt EZK in 2018 het doel van KVK *om innovatie te stimuleren bij het mkb, onder andere via voorlichting* en vraagt EZK in 2019 aan KVK om als reactie op de formele evaluatie *een plan van aanpak op te stellen hoe zij de komende jaren de innovatietaak gaat vormgeven*.

Ook digitalisering krijgt door de jaren heen aandacht. Zo verzoekt EZK in 2020 om *opnieuw aandacht te besteden aan het informeren en activeren van ondernemers en daarvoor aanvullende dienstverlening te ontwikkelen in afstemming met en in samenwerking met het EZK programma Versnelling Digitalisering mkb*. EZK geeft daarbij ook aan dat *de rol van KVK in het programmabureau Smart Industry en de uitvoering van de Implementatie agenda Smart Industry wordt gewaardeerd*.
Op het gebied van regiostimulering vraagt EZK in 2019 *om de regionale component in de vernieuwde dienstverlening goed in te bedden en manieren te vinden waardoor KVK een rol van betekenis kan spelen ten behoeve van lokale ondernemers, zonder daarbij terug te keren naar oude werkwijzen*. Daarbij doet EZK de suggestie om *landelijke productontwikkeling regionaal te differentiëren en waar mogelijk of functioneel in de landelijke KVK-dienstverlening rekening te houden met relevante regionaal specifieke ondernemersthema's.* In 2021 doet EZK een duidelijk oproep aan KVK om *nauw samen te werken met partners in het innovatie ecosysteem*: *mkb-werkplaatsen, brancheverenigingen, regionale overheden, ROM's en werkgeversverenigingen*.

De huidige opbouw van jaarplannen en jaarverslagen geeft het ministerie van EZK weinig zicht op de (planning en uitvoering van) concrete KVK-activiteiten op de wettelijke taken regio- en innovatiestimulering; en de relatie van activiteiten met de aandachtspunten zoals die door EZK via de jaarlijkse beleidsbrief aan KVK worden meegegeven.

4.6 Budgetontwikkeling van de twee taken

In de beleidsbrieven vanuit EZK aan KVK wordt een lump sum bedrag opgenomen, waarvan KVK haar activiteiten in het daaropvolgende jaar uit moet voeren. In het jaarplan dat KVK vervolgens opstelt, wordt per wettelijke taak benoemd wat de totale kosten zijn per wettelijke taak. De financiering per taak is in de afgelopen jaren steeds kunstmatiger geworden. Medewerkers van KVK beantwoorden dagelijks vragen over thema's die belegd zijn in verschillende wettelijke taken. Daarom is budgettair onderscheid maken tussen die taken lastig. KVK geeft aan in de praktijk niet te sturen op het budget per wettelijke taak, maar op budget per afdeling. In het jaarplan geeft KVK aan hoe de kosten per wettelijke taak gedekt worden. Dekking kan plaatsvinden via opbrengsten die KVK ontvangt of via de Rijksbijdrage. Aan het einde van het jaar legt KVK verantwoording af over de gemaakte kosten. Vanzelfsprekend vindt er ook een accountantscontrole plaats aan het einde van ieder jaar. Voor het bepalen van het budget per wettelijke taak werkt KVK met een kostenplaatsmethode. Op basis van de verwachte directe uren (grotendeels gebaseerd op FTE inzet) en projectgelden worden de directe kosten per wettelijke taak bepaald. Op basis van een verdeelsleutel wordt vervolgens de inzet van stafafdelingen, oftewel de indirecte kosten, toegerekend aan de wettelijke taken. Voor financiering volgt KVK, zoals in de wet is vastgelegd, het systeem van 'tekortfinanciering'.

Dit betekent dat opbrengsten of financiële bijdragen die direct gebonden zijn aan een wettelijke taak in eerste instantie worden aangewend voor de dekking van de kosten van deze taak. Daarna volgt een 'tekort' dat vanuit de rijksbijdrage wordt aangevuld.

Onderstaande tabel toont de ontwikkeling van het budget voor de innovatiestimuleringstaak op basis van de jaarplannen. Te zien is dat het budget vanaf 2015 tot en met 2021 enigszins fluctueert, maar dat de verschillen per jaar relatief klein zijn. Het budget schommelt tussen 16 en 24 miljoen euro.

Innovatiestimulering									
€ (mio.)	2013*	2014*	2015*	2016*	2017	2018	2019	2020	2021
Begroting									
Directe kosten					15,3	13,2	16,3	17,6	15,5
Indirecte kosten					7,4	7,7	6,1	4,4	4,5
Totaal kosten					**22,7**	**20,9**	**22,4**	**22**	**20**
Verschil t.o.v. vorig jaar		0	0	0	22,7	-1,8	1,5	-0,4	-2
Werkelijk			**						
Directe kosten							15,9	14,8	11,7
Indirecte kosten							4,4	5,3	5,1
Totaal kosten	**28,5**	**47,4**	**23,8**	**17,9**	**Onbekend**	**Onbekend**	**20,3**	**20,1**	**16,8**
Verschil t.o.v. vorig jaar		18,9	-23,6	-5,9	Onbekend	Onbekend	Onbekend	-0,2	-3,3

*: Enkel totale werkelijke kosten inzichtelijk
**: Vanaf 2015 zijn kosten zuiverder toegerekend aan de verschillende wettelijke taken

Onderstaande tabel toont de ontwikkeling van het budget voor de regiostimuleringstaak. In de evaluatie van 2017 is geconstateerd dat het budget voor de regiostimuleringstaak sinds de centralisatie van KVK in 2014 sterk is afgenomen. Ook in recente jaren neemt het budget af. Van ongeveer 7,6 miljoen euro in 2017 naar 4,3 miljoen euro in 2021. Wat opvalt is dat de werkelijke kosten van de taken in bijna alle recente jaren lager zijn dan de begrote kosten voor de taak in hetzelfde jaar. Doordat KVK haar wettelijke taken op het gebied van voorlichting, regiostimulering en innovatiestimulering steeds meer in elkaars verlengde is gaan uitvoeren, wordt het toedelen van begrote of gerealiseerde kosten aan losse wettelijke taken lastiger. Bij twijfel omtrent het toerekenen van gemaakte kosten kiest KVK vaker voor de algemene taak voorlichting. Expliciete toewijzing aan regiostimulering of innovatiestimulering gebeurt alleen als het een duidelijke zelfstandige activiteit betreft.

Regiostimulering									
€ (mio.)	2013*	2014*	2015*	2016*	2017	2018	2019	2020	2021
Begroting									
Directe kosten					5,1	5,2	4,3	5,7	3,5
Indirecte kosten					2,5	2,2	1,4	1,5	0,8
Totaal kosten					**7,6**	**7,4**	**5,7**	**7,2**	**4,3**
Verschil t.o.v. vorig jaar					7,6	-0,2	-1,7	1,5	-2,9
Werkelijk									
Directe kosten									
Indirecte kosten									
Totaal kosten	**53,3**	**2,5**	**11,6**	**5**	**Onbekend**	**Onbekend**	**6,8**	**3,2**	**3,3**
Verschil t.o.v. vorig jaar		-50,8	9,1	-6,6	Onbekend	Onbekend	Onbekend	-3,6	0,1

*: Enkel totale werkelijke kosten inzichtelijk

**: Vanaf 2015 zijn kosten zuiverder toegerekend aan de verschillende wettelijke taken

Figuur 2. Ontwikkeling budget regiostimulering[14]

[14] Budget voor de regiostimuleringstaak in 2013 t/m 2016 is o.b.v. de evaluatie uit 2017.

4.7 Data-infrastructuur van KVK

4.7.1 Inleiding

Ten behoeve van de evaluatie in 2024 is er op dit moment behoefte aan inzicht in de data-infrastructuur van KVK. Bij deze evaluatie kan een kwantitatieve effectmeting plaatsvinden. Met een goede data-infrastructuur is het mogelijk om de gevolgen van de uitvoering van de innovatie- en regiostimuleringstaken te meten. De hieraan gekoppelde onderzoeksvraag is als volgt:

Vooruitblikkend op de evaluatie in 2024: bestaat er op dit moment een data-infrastructuur die kan dienen als basis voor die evaluatie? Hoe ziet die infrastructuur eruit en, indien deze nog niet bestaat, wat moet er gebeuren om die data-infrastructuur op te zetten?

In de beantwoording op deze vraag is er naar gestreefd om te onderzoeken hoe de huidige data-infrastructuur eruitziet en of deze op dit moment al geschikt is voor een kwantitatieve effectmeting.
De beantwoording van de onderzoeksvraag wordt vormgegeven door in te gaan op een vijftal onderwerpen:

- Welke activiteiten, output, outcome en impact behorende bij de doelen van de Regio-en Innovatiestimuleringstaak te vangen zijn in kwantitatief meetbare indicatoren of Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's)?
- Op welke manier kunnen deze indicatoren of KPI's gemeten worden?
- Welke data daarvoor beschikbaar zijn en bij welke bron. Zijn de gegevens bijvoorbeeld alleen beschikbaar bij KVK en daardoor dus ook alleen voor bedrijven die geholpen zijn door KVK -of ook voor de overige bedrijven en dus voor een bij de evaluatie samen te stellen controlegroep?
- Bij welke kwantitatieve indicatoren en KPI's nog geen data beschikbaar zijn en welke stappen gezet kunnen worden om die data toch te verzamelen?
- Of KVK bijhoudt welke bedrijven (naam en ten minste KVK-nummer) bereikt worden door haar activiteiten en of die administratie indien gewenst ten behoeve van de toekomstige evaluatie gekoppeld kan worden aan het Algemeen Bedrijven Register (ABR) van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) voor verrijking met andere bedrijfsgegevens?

In de paragrafen hierna worden deze behandeld.

4.7.2 KPI's op activiteit, output, outcome en impact

Deelvraag: Welke activiteiten, output, outcome en impact behorende bij de doelen van de Regio-en Innovatiestimuleringstaak zijn te vangen in *kwantitatief meetbare indicatoren of Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's)?*

De beleidstheorie die EZK hanteert voor de innovatie- en regiostimuleringstaak identificeert de volgende KPI's:

- Bereik via de digitale kanalen
- Aantal uitgebrachte adviezen
- Waardering/NPS
- Aantal deelnemers in innovatiestimuleringsprojecten
- Aantal betrokken stakeholders in de regio
- Gebruik van regionale data via regiodatatool

Deze KPI's zijn bij het schrijven van dit onderzoek nog van kracht. In het kader van de bovenstaande vraag is diepgaander onderzoek gedaan naar alle KPI's die betrekking hebben op de wijze waarop KVK de innovatie- en regiotaak invult. Ook is daarbij bepaald of de KPI toegewezen kan worden als KPI gericht op activiteit, output, outcome of impact. Voor het bepalen van welke activiteiten, output, outcome en impact te vangen zijn in KPI's is het ordenen van de KPI's belangrijk. In de volgende paragrafen wordt geduid op welke fase (activiteit, output, outcome, impact) de KPI betrekking heeft. Hiermee wordt ook inzichtelijk hoe de effectiviteit van KVK in een toekomstige evaluatie gemeten kan worden. Bijlage 4 toont de activiteiten van KVK in 2022 met de daartoe behorende KPI ('s).

KPI's voor Activiteiten: Deze KPI's gaan het over het aantal keren dat een activiteit plaatsvindt. Specifiek gaat het dan om het aantal keer dat een evenement plaatsvindt in een jaar, het aantal abonnees op een nieuwsbrief of het aantal contentpagina's dat geproduceerd wordt. KPI's over activiteit zeggen alleen iets over de frequentie waarmee de activiteit plaatsvindt, niet over het bereik ervan. KVK stuurt overigens niet op KPI's voor activiteiten, omdat ze in essentie niets zeggen over bereik en/of waardering.

KPI's voor Output: KPI's op output duiden de omvang, het bereik en de waardering van een activiteit. Voorbeeld: Het is niet zozeer de vraag hoeveel adviespagina's er zijn, maar eerder hoeveel bezoekers die pagina aantrekt.
Voorbeelden hiervan zijn de gebruikers aantallen van een tool of het aantal downloads van informatie. KPI's voor output zijn bijvoorbeeld het aantal challenges bij de Business Challenge, het aantal deelnemers, het aantal gebruikers dat de digiscan afrondt, het aantal downloads of het aantal afgeronde locatiescans.[15]

Het meten van het aantal uitgebrachte adviezen vereist dat er door KVK geregistreerd wordt hoeveel van de producten die zij levert aan klanten ook daadwerkelijk een advies gericht op innovatie- of regiostimulering is. Immers, niet ieder klantcontact is direct een advies, laat staan gericht op het stimuleren van innovatie of de regio. Een KPI voor de output van een Data- en Toekomstverkenning is bijvoorbeeld een bepaalde CSAT[16]-score.

[15] Op basis van documentenstudie
[16] Customer Satisfaction score

KPI's voor Outcome: Het meten van outcome doe je door te kijken naar wat het effect is van de output. Dus, wat doet een ondernemer als gevolg van de output. Dit is al lastiger te meten, omdat KVK een dienst verleent, waarmee de ondernemer vervolgens zelf aan de slag gaat. Hierdoor verliest KVK de ondernemer als het ware uit het zicht, waardoor het meten van de outcome lastiger wordt. De outcome vindt namelijk plaats binnen het bedrijf zelf. Hier heeft KVK moeilijk zicht op. Wel werkt KVK met een interactiescore. Dat is een metric die meet hoevaak er door ondernemers wordt doorgeklikt en waarbij interactie met de pagina is. Uit de documenten die vanuit KVK ontvangen zijn, blijkt verder dat KVK weet dat op basis van de 2.000 ingevulde digiscans er 2,4 miljoen euro aan subsidie is aangevraagd voor het digitaliseren van bedrijven. Dit is een goed voorbeeld van een outcome. Ook het aantal samenwerkingen dankzij een Business Challenge is een outcome. Deze indicatoren voor outcome zijn overigens doormiddel van gesprekken met andere organisaties verkregen door KVK. Er kan met kwantitatieve, data-analyserende software zoals Google Analytics of Mopinion geen data voor outcome of impact gewonnen worden.

KPI's voor Impact: Impact is het gevolg van de outcome op de hele economie. Een voorbeeld van impact is bijvoorbeeld een concurrerender bedrijfsleven dankzij een efficiënter verdienmodel door middel van digitalisering. Het is niet eenvoudig om met KPI's de impact van dienstverlening te bepalen. Het meten van outcome is lastig, waardoor het meten van impact automatisch ook lastig wordt. Het verband tussen activiteiten die je als dienstverlener inzet en de impact daarvan op het micro-MKB moeilijk aantoonbaar. Zodoende is de impact van de manier waarop KVK de innovatie- en regiostimuleringstaak invult niet meetbaar. Het meten van impact is voor veel organisaties enerzijds gewenst maar anderzijds ook zeer uitdagend.

4.7.3 De manier waarop KPI's gemeten worden

Deelvraag: Op welke manier kunnen indicatoren of KPI's gemeten worden?

De manier waarop indicatoren of KPI's gemeten kunnen worden, is afhankelijk van de indicator of KPI. Zo meet KVK van iedere activiteit hoeveel ondernemers zij bereiken en de waardering die geholpen ondernemers hebben voor de aangeboden dienst. Het bereik betreft het aantal ondernemers dat geholpen wordt of gebruikmaakt van de dienst. Denk hierbij aan het aantal bezoekerssessies op een pagina of het aantal ontvangers van een nieuwsbrief. Het bereik van digitale activiteiten wordt automatisch geregistreerd met Google Analytics.

De waardering betreft de mate waarin ondernemers de dienstverlening, in welke vorm dan ook, waarderen. Waardering wordt gemeten via een ingebedde pop-up op de verschillende webpagina's of het wordt persoonlijk uitgevraagd. Hiervoor maakt KVK gebruik van de diensten van Mopinion. Het meten van een KPI over de frequentie waarmee een evenement georganiseerd is volgt uit de interne administratie. Bij dergelijke evenementen wordt de waardering van bezoekers uitgevraagd en gemonitord.

4.7.4 Beschikbaarheid van data, de beheerder, de bron en een eventuele controlegroep

Deelvraag: Welke data is daarvoor beschikbaar? En bij welke bron? Zijn de gegevens alleen beschikbaar bij KVK en dus alleen voor bedrijven die geholpen zijn door KVK, of ook voor de overige bedrijven en dus bij de formele evaluatie samen te stellen controlegroep?

KVK beschikt zelf over data waarop de meeste KPI's zijn gestoeld, namelijk data over bereik en waardering. De KPI's die KVK opstelt, zijn altijd gebaseerd op data die KVK zelf kan meten. KVK wil ondernemers die diensten afnemen graag blijven volgen om zicht te krijgen op de outcome en impact van haar dienstverlening. Bijvoorbeeld wanneer ondernemers bij KVK terugkomen met een nieuwe hulpvraag of wanneer ondernemers aankloppen bij andere dienstverleners. Een voorbeeld hiervan is het bedrag waarvoor ondernemers subsidie aanvragen bij RVO als gevolg van het invullen van de Digiscan binnen het product Mijn Digitale Zaak. Daarvoor is een koppeling tussen het handelsregister (identificatie aan de hand van KVK-nummer) en de dienstverlening van KVK noodzakelijk. Vanwege AVG wetgeving is dit echter niet of pas na toestemming van de ondernemer mogelijk.
Om toch een beeld te krijgen van de vervolgstappen die ondernemers zetten na het afnemen van een dienst van KVK moet KVK afspraken maken met partijen die data beheren over de vervolgstappen van ondernemers. RVO is in dit geval een voorbeeld van zo'n beherende partij. KVK en RVO hebben hier ook afspraken over.

Het samenstellen van een controlegroep en een experimentele groep (de bedrijven die gebruik hebben gemaakt van de diensten van KVK) zou technisch gezien mogelijk zijn als KVK zou registreren welk bedrijf gebruikmaakt van dienst X, zie ook 4.7.6. Samen met de controlegroep (met daarin niet-gebruikmakende bedrijven) vormt de experimentele groep de totale bedrijvenpopulatie in Nederland. Binnen de doelgroep van KVK vallen ook eenmanszaken. Zij hebben echter geen deponeringsplicht. Hierdoor is het niet mogelijk om bijvoorbeeld te vergelijken of een geholpen eenmanszaak zijn omzet, marge of personeelsbestand ziet groeien ten opzichte van een niet-geholpen ondernemer als gevolg van de dienstverlening van KVK.

In principe beschikt KVK met het Handelsregister over een overzicht van alle bedrijven in Nederland. Daarmee heeft KVK inzicht in de gehele bedrijvenpopulatie in Nederland. Deze gehele populatie is in principe dan ook op te delen in een experimentele groep (dit zijn bedrijven die gebruikmaakte van de dienstverlening) en een controle groep (bedrijven die geen gebruikmaakte van de dienstverlening).
Echter is het voor zo'n evaluatie moeilijk om ondernemingen in de experimentele groep te selecteren. Dit komt omdat KVK niet het KVK-nummer registreert van ondernemers die gebruikmaken van de diensten van KVK. Hier wordt in paragraaf 4.7.6 dieper op ingegaan.

4.7.5 Ontbrekende data en hoe dit op te lossen

Deelvraag: Voor welke kwantitatieve indicatoren of KPI's is nog geen data? En hoe zou dit bereikt kunnen worden?

Vrijwel iedere KPI die KVK hanteert voor haar activiteiten zijn gericht op bereik en waardering. Deze zijn makkelijk te meten met digitale tools waarna ze opgeslagen worden in een interne *Business Intelligence* omgeving, genaamd Qliksense. Van alle KPI's die er bestaan, is ook data terug te vinden.

Voor een aantal activiteiten zijn geen KPI's geformuleerd. Dit geldt voor de activiteiten:

- Regioraden
- De regionale opvolging van de Innovatie Top 100
- De regionale opvolging van de Business Challenge
- Speakersacademie

Het ontbreken van KPI's gericht op de regioraden is te verklaren. Immers, de regioraden zijn adviesorganen, ermee niet direct gericht aan ondernemers.

Voor de vier activiteiten zonder KPI zouden wel KPI's over bereik en waardering kunnen worden geformuleerd en gemonitord Een KPI voor de regionale opvolging van de Innovatie Top 100 en de Business Challenge zou het aantal deelnemende bedrijven kunnen zijn (output-gerichte KPI). Een KPI voor de Speakersacademie zou het aantal geleverde sprekers kunnen zijn (KPI gericht op output, er vindt namelijk interactie plaats). Het monitoren van deze gesuggereerde KPI's vereist geen grootschalige afwijking van de huidige manier van dataverzameling- en registratie.

De outcome van een activiteit vindt plaats achter de bedrijfsvoordeur. Dat leidt er toe dat KVK data heeft over bereik (activiteit, hoeveel wordt er gebruik gemaakt van een dienst) en de waardering (output, in welke mate is de dienst nuttig). KVK kan niet zien wat de ondernemer verandert in zijn bedrijfsvoering *dankzij* de dienst. Het is moeilijk om kwantitatief outcome en impact te meten. Wel is het mogelijk om op deze data te verkrijgen uit gesprekken. Zo weet KVK via RVO dat er 2,4 miljoen subsidie is aangevraagd na het uitvoeren van de digiscan. Ook kan men onder deelnemers van de Business Challenge uitvragen of er een samenwerking tussen een corporate en een start up tot stand is gekomen. Goede onderlinge afstemming binnen het systeem van dataverzamelaars kan voor een betere stroomlijning en dus monitoring van de effectiviteit zorgen. Een voorbeeld hiervan is om de methode van data meten uniform te maken.

4.7.6 Het bijhouden van bereik en koppeling met ABR

Deelvraag: Registreert KVK de geholpen ondernemer met bedrijfsnaam en/of KVK-nummer? En zou daarmee eventueel een koppeling met het ABR/Microdata van het CBS gemaakt kunnen worden?

Het uitgangspunt is dat KVK een bedrijfsnaam of KVK-nummer registreert waar dat mogelijk is, maar in sommige gevallen wordt KVK hierin beperkt door privacywetgeving. KVK acht het daarnaast belangrijk om de toegang tot dienstverlening laagdrempelig te houden.
Bij veel digitale dienstverlening, zoals websitebezoeken of social media content, is het registreren van een KVK-nummer niet logisch, realistisch of zinvol. In dat geval vraagt KVK niet naar de bedrijfsnaam of het KVK nummer voorafgaand aan de dienstverlening. Bij vormen van dienstverlening waarbij een registratie van de bedrijfsnaam of het KVK-nummer logisch en realistisch is tracht KVK deze gegevens wel vast te leggen. Een voorbeeld hierbij zijn de evenementen die KVK organiseert. Dan geldt dat KVK het KVK-nummer registreert indien dit kan binnen de AVG en de ondernemer hiervoor toestemming geeft.

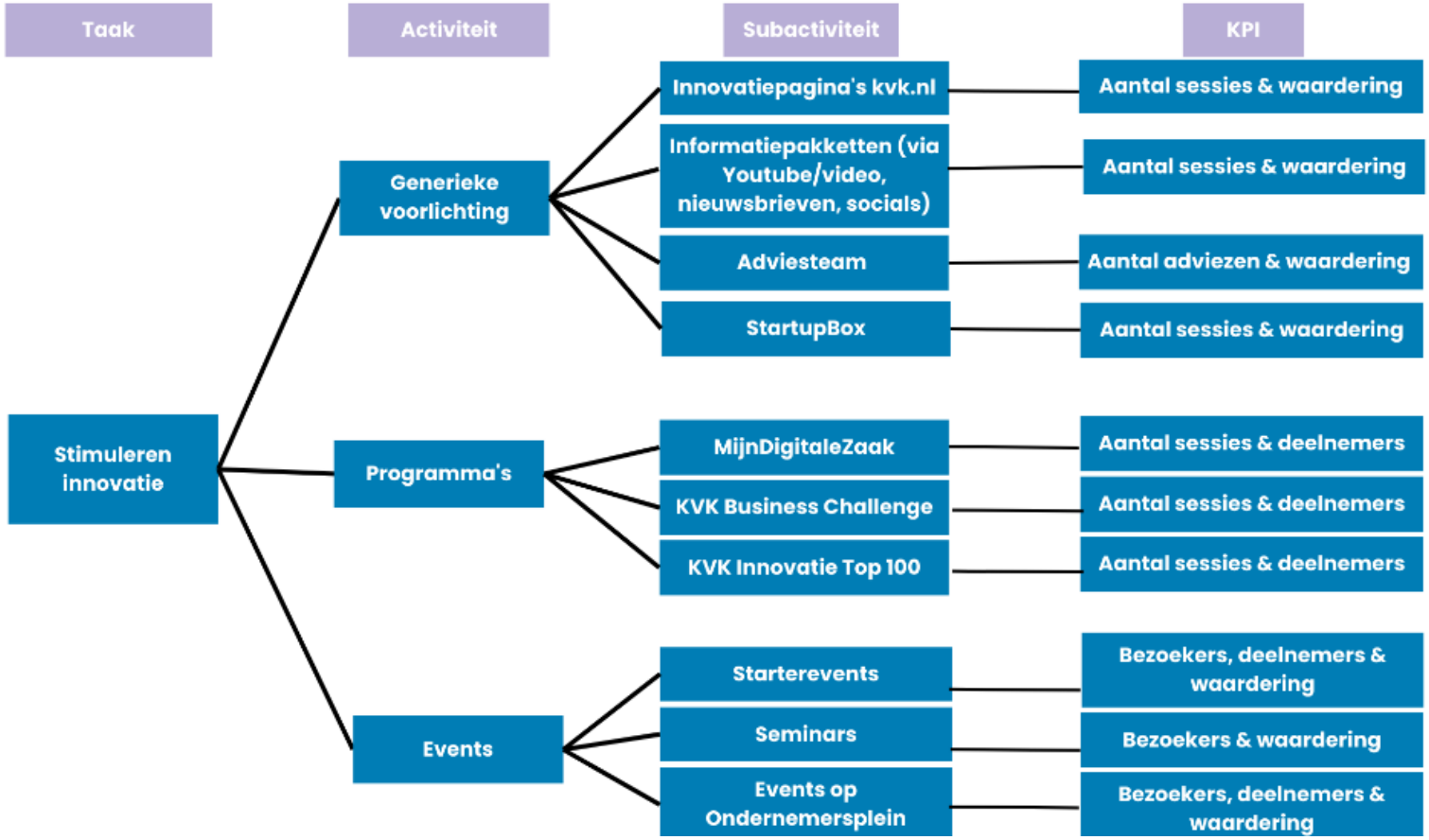
Technisch gezien zou – indien KVK bij elke afnemer van een dienst het KVK nummer zou kunnen registreren – er een koppeling gemaakt kunnen worden met het Algemeen Bedrijvenregister (ABR) van het CBS. Voorwaarde hiervoor is dat de KVK een overzicht heeft van welke KVK-nummers (en dus bedrijven) er een dienst hebben afgenomen. In het ABR staat per statistische eenheid (bedrijf) ook het KVK-nummer geregistreerd. Hypothetisch gezien zou er voor iedere statistische eenheid in het ABR gecontroleerd kunnen worden of deze eenheid gebruik heeft gemaakt van een dienst van de KVK. Het KVK-nummer is in dat geval de 'koppelvariabele' tussen beide datasets.

4.8 Activiteitenoverzicht en doelenboom 2023

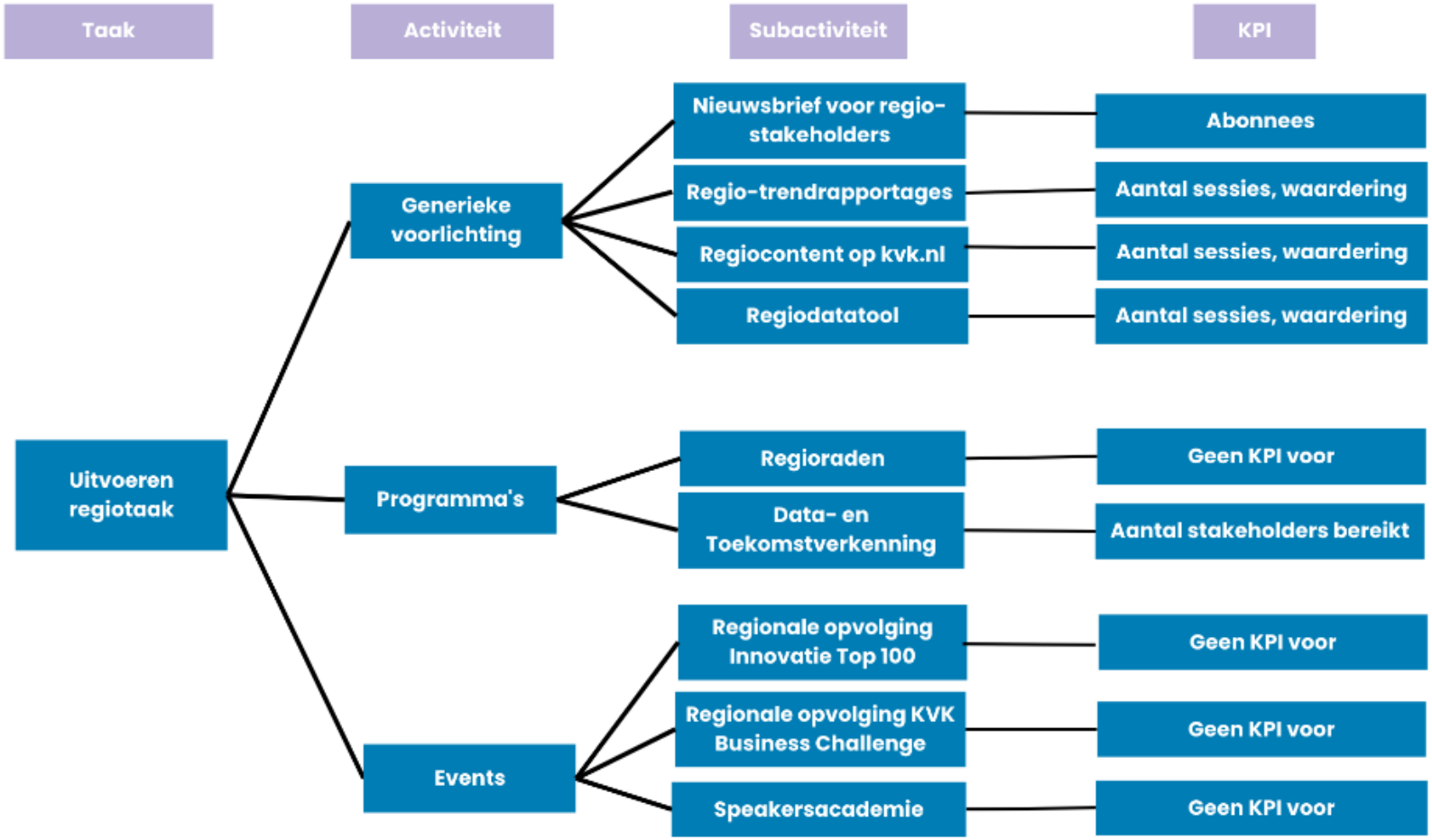
Op basis van jaarplannen, jaarverslagen en gesprekken met KVK is een overzicht van activiteiten in 2023 opgesteld. Ook worden er KPI's gekoppeld aan specifieke activiteiten. In het activiteitenoverzicht is de kolom 'doelgroep' daarom vervangen door 'KPI'.
Aan de hand van het activiteitenoverzicht in 2023 is een nieuwe doelenboom opgesteld.

De beide wettelijke taken zijn op hoofdlijnen onder te verdelen in drie (groepen) activiteiten:

- Generieke voorlichting: Voorlichting vindt digitaal plaats. KVK informeert ondernemers – in het bijzonder starters – via digitale kanalen. Het gaat daarbij om algemene informatie. Informatievoorziening gebeurt zowel passief, via de website, als actief, via nieuwsbrieven en trendrapportages. Gesprekspartners geven bij de interviews over het algemeen aan dat zij de hoeveelheid beschikbare ondernemers-informatie van KVK groot vinden.
- Programma's: Programma's zijn een vorm van georganiseerde initiatieven. Anders dan bij generieke voorlichting, waarbij de ondernemer zelf informatie 'ophaalt', vindt bij programma's meer interactie plaats tussen KVK en de ondernemer. Bij programma's neemt KVK een actieve rol om de ondernemer te informeren over innovatiekansen of succesvoorbeelden. Een programma stuurt daarmee directer op handelingsperspectief dan generieke voorlichting. Deelname aan programma's resulteert voor de ondernemer in handvatten om met innovatie aan de slag te gaan.
- Events: Events zijn fysieke of digitale bijeenkomsten met een specifiek thema of specifieke doelgroep. Voorbeelden van events zijn startersdagen, seminars en speciale activiteiten op een ondernemersplein. Events verschillen van generieke voorlichting doordat sprake is van een organisatie, een vooraf bepaalde tijdsinvestering en een grotere mate van kennisoverdracht. Bij events spreken wij over bezoekers, omdat zij voor het afnemen van een dienst zich naar een fysieke locatie moeten begeven. Bij programma is dat niet altijd het geval. Zo kan een programma ook digitaal plaatsvinden, zoals MijnDigitaleZaak. In dat geval worden ondernemers deelnemers genoemd.



Figuur 3. Doelenboom voor Innovatiestimuleringstaak met activiteiten en KPI's in 2023



Figuur 4. Doelenboom voor Regiostimuleringstaak met activiteiten en KPI's in 2023

5. De omgeving waarin de KVK opereert: een complex systeem

5.1 Inleiding – een systeem van dienstverlening

Dit hoofdstuk reflecteert op de omgeving van KVK, relevante ontwikkelingen in die omgeving en wat deze ontwikkelingen betekenen voor de taken van KVK. In het onderzoek 'Versterken van de impact van dienstverlening aan het mkb' (KplusV, 2021) en het daaropvolgende advies Dienstbare Dienstverlening (NCVO, 2022) is geconstateerd dat in Nederland sprake is van een systeem van ondernemersdienstverlening. Dit systeem is nog impliciet en werkt sterk aanbodgericht in plaats van vraaggestuurd. Ondernemers kunnen op veel plekken informatie en advies krijgen. In dat systeem zijn nationale, regionale en lokale partijen actief, zowel publiek als privaat. Het is die omgeving waarin KVK opereert. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende deelvraag.

Deelvraag: Hoe heeft de omgeving (ecosysteem) van de KVK zich in deze periode ontwikkeld en wat betekent dat voor de regio- en de innovatiestimuleringstaak van de KVK?

5.2 Een systeem in beweging

Veel partijen bieden informatie, advies en ondersteuning aan ondernemers. KVK is één van deze partijen. De dienstverlening van verschillende partijen aan ondernemers is breed, maar ook versnipperd. De versnippering leidt ertoe dat zowel ondernemers als dienstverleners geen totaaloverzicht hebben van het aanbod. Dit leidt tot een gebrek aan transparantie, slechte vindbaarheid, overlap in dienstverlening, veel loketten en weinig adequate doorverwijzing. Daarnaast beperkt de onduidelijkheid van rollen (eerste- en tweedelijnsloket) de toegankelijkheid van dienstverlening. Zowel expliciete kaders die sturing kunnen geven aan de rolverdeling en samenwerking tussen partijen als overeenstemming tussen partijen onderling over rolverdeling ontbreken. Beleidsmatig gaat de meeste aandacht uit naar het innovatieve bedrijfsleven of bedrijven die actief zijn in sectoren waar lokale en regionale besturen het meeste belang aan hechten. Het 'peloton' krijgt beleidsmatig minder aandacht, terwijl het grote opgaven kent.

De structuur van ondernemersdienstverlening is ontstaan in een wereld waarin veel verandering heeft plaatsgevonden en nog steeds plaatsvindt. De arbeidsmarkt kent grote uitdagingen, transities zijn in volle gang, maar staan deels nog aan het begin, en de inzet van nieuwe technologie zorgt voor een blijvende noodzaak tot het vernieuwen van bedrijfsvoering.

5.2.1 De positie van KVK in het systeem

Uit de interviews volgt dat partijen in het systeem zien dat ook KVK een transitie doormaakt. Binnen die transitie blijven digitale informatievoorziening, gebruik van regiodata en het handelsregister herkenbare pijlers van de dienstverlening van KVK. Over het algemeen herkennen andere organisaties in het systeem beperkt dat KVK ook aan innovatie- en regiostimulering werkt. Partijen zijn ook weinig bekend met de manier waarop KVK invulling geeft aan zowel de innovatie- als de regiostimuleringstaak. Een relevante factor daarbij is het 'oude' beeld dat partijen nog steeds hebben van KVK en Syntens, waar simpelweg meer mogelijkheden waren. Die oude situatie beïnvloedt in sommige gevallen nog steeds het verwachtingspatroon van KVK.

Innovatiestimulering wordt door partijen in het systeem niet herkend als taak van KVK. Deze taak wordt eerder gekoppeld aan RVO, ROM's en regionale uitvoeringsorganisaties. Ook brancheverenigingen geven aan steeds meer in te zetten op het stimuleren van innovatie bij hun leden via informatie en advies. De voorlichtingstaak van KVK wordt door veel partijen wel herkend. Verklaring hiervoor is dat partijen een duidelijk verschil zien tussen het geven van voorlichting over innovatie en het daadwerkelijk stimuleren van innovatie. Innovatiestimulering vraagt volgens partijen om fysiek contact in nabijheid. KVK zet voornamelijk in op digitaal op afstand, wat wordt ervaren als voorlichting over innovatie. Zelf ziet KVK vooral een rol in het ondersteunen bij de voorwaarden om te komen tot innovatie, niet om te ondersteunen in het innovatieproces. Bovendien wordt de rolverdeling tussen verschillende partijen als onduidelijk ervaren. KVK wordt vooral gezien als dienstverlener voor starters en het brede mkb. RVO en ROM's staan vooral aan de lat voor ondersteuning van startups, scale-ups en het innovatieve mkb.

Ook de regiostimuleringstaak wordt nauwelijks herkend door partijen in het landelijke systeem. Het beeld bestaat dat KVK niet meer actief is in regio's. Dat komt vooral doordat KVK haar dienstverlening landelijk en digitaal aanbiedt en daarnaast geen specifiek regionaal aanbod heeft. Aan de ene kant wordt dit als goede ontwikkeling gezien. Het leidt tot focus en efficiënte inzet van beperkte middelen. Aan de andere kant wordt de voormalige uitvoeringskracht van KVK en Syntens in regio's wel gemist.

Tegelijkertijd is in veel regio's afgelopen jaren een eigen structuur ontstaan voor advies aan en ondersteuning van ondernemers. Provincies, ROM's, regionale uitvoeringsorganisaties, gemeenten en ondernemersverenigingen pakken daarin een rol. Daarmee is de rol die KVK en Syntens hadden in regio's inmiddels deels ingevuld door andere partijen.

Conclusie: Partijen herkennen beperkt dat KVK een innovatie- en regiostimuleringstaak uitvoert. Gedeeltelijke verklaring is dat partijen voorlichting en stimulering als verschillende activiteiten zien.

5.3 Ontwikkelingen in het systeem

Het systeem van ondernemersdienstverlening is sterk in beweging. Naar aanleiding van het NCvO-advies Dienstbare dienstverlening is door EZK een kwartiermaker aangesteld om het landelijke systeem van ondernemersdienstverlening te verbeteren. Ook andere (regionale) dienstverleners zijn zich gaan heroriënteren. Zo heeft VNG het initiatief genomen tot een verkenning van de positie van gemeenten in het systeem van ondernemersdienstverlening. Daarnaast is G40 gestart met enkele pilots gericht op het verbeteren van mkb-dienstverlening.

Hieronder beschrijven we verschillende beleids-, economische-, maatschappelijke- en technologische ontwikkelingen hebben, die invloed hebben op ondernemers, de dienstverlening aan ondernemers en op de dienstverlening van KVK:

Ontwikkeling	Wat betekent deze ontwikkeling voor KVK?
Sinds 2011 is het stimuleren van Regionale Economie gedecentraliseerd.[17]Provincies hebben daarin een regierol, maar de mate waarin provincies die rol invullen verschilt. Dat leidt tot regionale diversiteit qua focus op doelgroepen en thema's.	De wijze waarop KVK toegevoegde waarde kan leveren in regio's verschilt. Daarom moet KVK zich verdiepen in het beleid van provincies, en in samenspraak bepalen of de focus van de regio's kansen voor samenwerking biedt met KVK.
In lijn met decentralisatie van economisch beleid is in regio's een eigen structuur voor ondernemersdienstverlening ontstaan met verschillende uitvoeringsorganisaties.	Per regio/provincie moet worden bezien of en hoe KVK kan bijdragen aan het systeem. Dit is maatwerk. In sommige regio's is er behoefte aan een coördinerende/initiërende rol. In andere regio's is er geen openstaande behoefte omdat er al een sterkte structuur is opgebouwd.
ROM's hebben, als uitvoeringsorganisaties van Rijk en provincies, in de afgelopen jaren een landelijk dekkend netwerk gevormd.	De doelgroep van ROM's en KVK is anders, maar onderwerpen zoals innovatie overlappen. Daarom moet gezocht worden naar wijzen waarop ROM's en KVK aanvullend op elkaar kunnen werken.

[17] Regionale Economie - IPO

Ontwikkeling	Wat betekent deze ontwikkeling voor KVK?
Via onder andere mkb- en regiodeals en digitale werkplaatsen groeit het regionale aanbod van informatie, advies en ondersteuning aan ondernemers.	Samen met EZK kan worden bezien of KVK (of andere organisaties) een rol kan spelen in mkb- en regiodeals. Al is het alleen maar het behouden van het overzicht over wat er waar speelt. Dan zouden alle initiatieven in ieder geval in beeld zijn van het nationale systeem.
Daarnaast is advisering vanuit de markt toegenomen. Met name startups en bestaand mkb worden als doelgroep steeds meer en steeds beter bediend.	Voor marktpartijen, zoals MKB-verenigingen of hybride PPS-vormen is het van belang om expliciet en transparant te maken wanneer samenwerking met de KVK mogelijk is, denk aan doorverwijzingen etc.
Tegelijkertijd is de behoefte van bestaande mkb maar deels aan verandering onderhevig. Hoewel nieuwe thema's als cybersecurity en verduurzaming opkomen, blijven veel onderwerpen hetzelfde. Voorbeelden hiervan zijn starten, financieren, vestigen, personeel werven.	KVK blijft een logische partner voor bedrijven als het gaat om *klassieke* onderwerpen als starten en export. Dat is een kracht die KVK moet koesteren. Daarbij mag van KVK verwacht worden dat het basiskennis heeft over actuele thema's voor ondernemers, maar mag nog meer verwacht worden dat er op specifieke thema's bekend is naar welke (regionale) partijen doorverwezen kan worden.
Tijdens corona heeft KVK veel ondernemers kunnen ondersteunen en ook samenwerking met andere partijen kunnen opbouwen. Dat heeft geleid tot brede zichtbaarheid van KVK.	KVK heeft bewezen dat ze in staat is om te dienen als loket voor thema's die urgent zijn bij ondernemers. Voor nieuwe urgente thema's is KVK een goede optie om te dienen als loket.
Digitalisering blijft doorzetten en de invulling die KVK daarvoor heeft gekozen met haar *digital first* strategie wordt herkend en gewaardeerd.	Deze strategie wordt gewaardeerd en wordt ook doorgezet.
Binnen digitalisering is de toepassing van kunstmatige intelligentie een volgende ontwikkeling die van invloed zal zijn op ondernemers en daarmee de informatievoorziening door KVK.	Het zou goed zijn om te investeren in kennis over AI. Daarbij is het belangrijk om (regionale) partners ter kennis waarnaar doorverwezen kan worden, bij specifieke vragen van ondernemers.

Ontwikkeling	Wat betekent deze ontwikkeling voor KVK?
Ook verduurzaming en circulariteit spelen een steeds grotere rol bij ondernemers. Zowel vanwege wettelijke verplichtingen als uitdagingen op het gebied van betaalbaarheid en financiering.	Partijen zien KVK op dit moment niet als logische partner voor vragen over verduurzaming en circulariteit. Het zou ook geen doel op zich moeten zijn om dit te worden. Het is wel belangrijk basiskennis beschikbaar te stellen bij KVK en te kunnen doorverwijzen naar (regionale) partijen.
In landelijk en regionaal beleid is sowieso meer aandacht voor duurzaamheid, transities, brede welvaart en hoe het brede mkb in transities kan worden meegenomen.	KVK mag ondernemender worden, in die zin dat het voor de vragen van ondernemers uitloopt. Dit kan door kennis over transities beschikbaar te stellen en actief uit te dragen.
Steeds meer wordt gezien dat ondernemers een belangrijke rol vervullen bij het doormaken van transities. Mede hierdoor is ervan uit steeds meer directies binnen EZK en ministeries aandacht voor het systeem dat zich richt op ondernemersdienstverlening. Naast KVK ervaren ook andere partijen deze ontwikkeling.	Het is zaak, zowel voor EZK als KVK, om een strakke coördinatie te houden op de afstemming tussen Het Rijk en KVK. De KVK wordt als belangrijke partner niet altijd betrokken. Het vereist duidelijke keuzes wie aan zet is en wie niet.
Tot slot is en blijft de arbeidsmarkt in Nederland oververhit. Veel vacatures kunnen niet worden ingevuld. Dit zet een rem op de groei en innovatieontwikkeling van ondernemingen.	KVK helpt ondernemers door informatie beschikbaar te stellen over HR. Dat moet ze blijven doen, andere onderwerpen vinden elders hun plek in het ecosysteem (arbeidsmarktregios, regionale uitvoerders)

Conclusie: De omgeving waarin KVK opereert is afgelopen jaren fors veranderd. Vooral in regio's zijn nieuwe structuren voor dienstverlening ontstaan. Mede door het advies Dienstbare dienstverlening en de aanstelling van de kwartiermaker blijft het systeem in beweging. Verschillende partijen zijn zich aan het heroriënteren.

5.4 Toekomst van KVK in het landelijke systeem

5.4.1 Toekomst van het landelijk systeem

Na het NCvO advies Dienstbare dienstverlening is er inmiddels een kwartiermaker aan de slag om het systeem van ondernemersdienstverlening verder vorm te geven. Uit dit traject moet duidelijk worden welke partijen actief zijn in dit systeem en op welke fasen en doelgroepen de partijen zich richten.

Figuur 4 biedt een schematische weergave van het systeem van ondernemersdienstverlening zoals dat in de ideale situatie zou kunnen bestaan. Deze weergave toont dus niet het huidige versnipperde systeem.
Het figuur is opgebouwd aan de hand van de geografische schaal waarop ondersteuning is georganiseerd en bekostigd, van lokaal tot nationaal. Daarnaast is weergegeven waar het zwaartepunt ligt in de ondersteuning van verschillende organisaties:

- **Inspireren**: planten van eerste zaadjes bij ondernemers.
- **Weten**: creëren van bewustzijn bij ondernemers dat stappen moeten worden gezet met het bedrijf.
- **Willen**: ondersteunen van ondernemers met praktische informatie zodat zij de stap naar actie kunnen zetten.
- **Kunnen**: ondersteunen van ondernemers met (*hands on*) advies bij het realiseren van plannen (groei, verduurzaming, etc.).

Ook vanuit de gesprekken die in het kader van deze plaatsbepaling plaats hebben gevonden, blijkt dat er een sterke behoefte is aan meer regie op het systeem. Het is dan ook goed en belangrijk dat het traject met de kwartiermaker zorgvuldig wordt afgerond en dat er een duidelijke rolverdeling komt. Partijen zien EZK als spelverdeler en regisseur voor het systeem, ook na het traject met de kwartiermaker. Deze rol moet serieus genomen worden. Zeker gezien de ontwikkeling dat partijen behoefte hebben aan één aanspreekpunt bij Het Rijk, wat op gespannen voet staat met de ontwikkeling dat steeds meer ministeries de dienstverleners aan ondernemers willen benutten voor het bereiken van beleidsdoelen.

Figuur 5. Het ecosysteem voor ondersteuning van ondernemers in de ideale situatie.

5.4.2 Rol van KVK in het toekomstige systeem

Bij de partijen in het systeem leven in grote mate vergelijkbare beelden bij de toekomstige rol van KVK in het landelijke systeem. Hierna worden de opbrengsten uit deze plaatsbepaling beschreven met daarbij een vertaling naar een toekomstige rol van KVK in het landelijke systeem voor ondernemersdienstverlening.

Algemeen

- Vanuit het traject met de kwartiermaker zal duidelijker worden voor welke partijen KVK opgesteld gaat staan. Net als voor alle andere partijen in het systeem, zal ook KVK zich moeten richten op bepaalde doelgroepen. Hierbij wordt de nadruk gelegd op de rol van KvK voor de starter en bedrijven tot een omvang van circa tien medewerkers. Het instrumentarium van KVK wordt niet van belang geacht voor startups, scale-ups en het grote mkb.
- Diverse partijen ervaren KVK als een partij die niet altijd openstaat voor samenwerking. Bijvoorbeeld omdat deze partijen (denk aan werkgeversorganisaties die bijvoorbeeld willen deelnemen aan een ondernemersplein) of dat KVK geen content van maatschappelijke organisaties plaatst en primair eigen content wil publiceren.
- Vanuit deze plaatsbepaling wordt bevestigd dat het palet aan aanbieders van ondernemersdienstverlening gezien moet worden als systeem. Partijen zien zeker een rol voor KVK in dat systeem, maar om dat optimaal te laten werken moet KVK, bezien van de nationale actoren, nog meer openstaan voor samenwerking en doorverwijzing.
- Bij partijen bestaat het beeld dat de wijze waarop KVK haar taken op innovatie- en regiostimulering uitvoert, niet in lijn is met de omschrijving van de twee taken in de Wet op de KVK. Een voorbeeld van een activiteit die in de Wet wordt genoemd, maar inmiddels niet meer wordt uitgevoerd zijn de Regionale Raden. Echter, de vraag is of de omschrijving van de taken en activiteiten in de Wet nog leidt tot toegevoegde waarde in het huidige systeem. Ook het begrip innovatiestimulering gaat gepaard met heel andere verwachtingen, dan hetgeen geleverd wordt door KVK. Daarom is het volgens de partijen raadzaam om na te gaan of de wettelijke teksten nog bijdragen aan versterking van het systeem of dat de wetteksten herzien dienen te worden. Nu zorgen de taken voor verwarring. Het is aan EZK en KVK om dit gezamenlijk na te gaan.

Innovatiestimulering en Regiostimulering

- De praktische voorlichting over innovatie, onder andere op de website, wordt als waardevol ervaren. KVK wordt gezien als de logische partij voor online informatie, zeker op specifieke onderwerpen als starten of export. In de advisering over Innovatie wordt aan de KVK gene rol toegedicht, deze wordt wel herkend bij de ROM's en regionale uitvoeringsorganisaties.
- Partijen zien in de toekomst voor KVK een rol op een drietal specifieke onderwerpen die raken aan innovatie- en regiostimulering. Het gaat dan om:

- Data: partijen zien dat KVK waardevolle data tot haar beschikking heeft. Tevens wordt steeds meer ervaren dat andere dataleveranciers, voornamelijk CBS, ook kunnen voorzien in soortgelijke data. Daarom is het wenselijk dat KVK blijft observeren welke unieke data ze heeft, en hoe het systeem die data kan benutten.
- Digitalisering: KVK wordt als een logische partner gezien op het thema digitalisering. Het gevoel heerst dat ook ondernemers dit ervaren. De digital first strategy wordt tevens gezien en gewaardeerd, als het gaat om voorlichting over innovatie. Het is voor KVK logisch om hierop door te zetten en specialist te blijven op het thema digitalisering.
- Verregionaliseren van vragen: landelijke dienstverleners zien een waardevolle toevoeging in het verregionaliseren van vragen die door ondernemers aan KVK gesteld worden. KVK ontvangt structureel veel vragen vanuit alle hoeken van het land. Door inzichtelijk te maken welke vragen vanuit welke regio's gesteld worden, kunnen regionale dienstverleners beter inspelen op de actuele behoefte van het regionale bedrijfsleven. Regio's zien hier ook een extra toegevoegde waarde voor KVK, zie ook hoofdstuk 6.

- Er zijn meerdere activiteiten en producten die door partijen herkend worden. Mijn Digitale Zaak wordt vaker genoemd als een product waarbij goed is ingespeeld op de behoeften van de doelgroep. Ook de Innovatie Top 100 wordt herkend als een grotere activiteit van KVK. Bij deze activiteit wordt wel de vraag gesteld in hoeverre deze aansluit bij de doelgroep waar KVK van zegt te zijn. KVK moet toewerken naar een samenhangend geheel aan activiteiten, met een focus die past bij de uitkomsten van het kwartiermakers traject. KVK is reeds bezig om toe te werken naar een samenhangend geheel van activiteiten.

Dit vormen de belangrijkste perspectieven, vanuit het nationale beeld op KVK en de twee onderzochte taken. Het geeft een beeld van de waardering die nationaal bestaat over de invulling van de taken door KVK. In het volgende hoofdstuk komt de invulling van de activiteiten van KVK in de regio aan bod, waarbij deze gecombineerd in de conclusies in het laatste hoofdstuk verwerkt zijn.

6. Invulling in de Regio's – maatwerk?

6.1 Inleiding – ondernemersdienstverlening in de regio

Zoals uit de beschrijving van de omgeving van KVK blijkt, is zowel nationaal als regionaal sprake van een complex systeem van dienstverlening. Innovatiestimulering en zeker regiostimulering vinden primair plaats in provincies, in nabijheid van ondernemers. Dit hoofdstuk beschrijft de regionale invulling van beide wettelijke taken in de regio.

6.2 Vijf regio's, twaalf provincies

KVK hanteert een eigen indeling in vijf regio's waar meerdere provincies onder vallen:

- Regio Noord (Fryslân, Groningen en Drenthe)
- Regio Oost (Overijssel en Gelderland)
- Regio Zuid (Limburg en Noord-Brabant)
- Regio Zuidwest (Zeeland en Zuid-Holland)
- Regio West (Utrecht, Noord-Holland en Flevoland)

KVK heeft voor elke regio een relatiemanager aangesteld die als liaison fungeert. Ook heeft KVK in elke regio een ondernemersplein, waar ondernemers terecht kunnen voor diensten van KVK en andere aanbieders.

Figuur 6. Regio-indeling KVK

Opbouw van de factsheets

- Het canvas is een weergave van het ondersteuningssysteem in de provincie, zoals de regio dit zelf ziet. Per type ondernemer is opgenomen welke partijen, geheel of gedeeltelijk bekostigd door de overheid, ondersteuning bieden. Door middel van een donkere/lichte kleur is aangegeven waar het zwaartepunt ligt.
- Onder partijen staan de belangrijkste stakeholders die zich in de provincie bezig houden met ondernemersdienstverlening.
- Onder activiteiten staan de initiatieven die KVK in de provincie neemt om invulling te geven aan de twee wettelijke taken.

6.2.1 Regio's nader onderzocht

In dit hoofdstuk vindt verdieping plaats op de regionale invulling van de beide wettelijke taken. Daarvoor zijn vijf provincies vanuit de verschillende regio's nader onderzocht: provincies Fryslân, Overijssel, Noord-Brabant, Zuid-Holland en Utrecht. In dialoogsessies met KVK en regionale partijen zijn de volgende zaken aan bod gekomen:

- Hoe ziet de regionale ondersteuningsstructuur eruit?
- Welke activiteiten voert KVK uit in de provincie?
- Hoe is samenwerking tussen KVK en de regio georganiseerd?
- Wat zijn kansen voor de toekomst?

Per provincie geeft een factsheet antwoord op bovenstaande vragen.
De afzonderlijke factsheets zijn opgenomen in Bijlage 7.

6.2.2 Overall beeld van de dialoogsessies

De dialoogsessies vonden plaats in een constructieve setting. Alle partijen onderschrijven het belang van een goed functionerend systeem van ondernemersdienstverlening en willen zich daarvoor inzetten. In de bijlagen zijn korte verslagen opgenomen. Op hoofdlijnen kenden de sessies de volgende uitkomsten:

- Het landelijke en regionale beeld zijn grotendeels gelijk: beide wettelijke taken zijn beperkt bekend. KVK wordt wel herkend op voorlichting, haar handelsregister en (regio)data.
- Bij regionale partijen bestaat het beeld dat KVK niet meer regionaal actief is, maar haar dienstverlening landelijk/digitaal invult.
- De verwachtingen van regionale partijen ten aanzien van beide taken worden beïnvloed door het oude beeld van KVK en Syntens.
- Tegelijkertijd doen regionale partijen een duidelijke uitnodiging aan KVK om aan te haken op regionale structuren.
- Provincies verschillen in hun focus op doelgroepen en in hun volwassenheid van het systeem. Dat betekent dat de rol en meerwaarde van KVK per provincie kan verschillen.
- KVK wordt gezien als dienstverlener voor het kleinere mkb en starters. Daarin ligt een kans voor samenwerking met gemeenten.
- Regionale partijen zien kansen voor KVK in de doorverwijzing naar regionaal advies en regio-analyses op basis van data. Daarvoor moet KVK de regio goed kennen.

6.3 De rol van KVK in de regio

6.3.1 Werken in het ecosysteem

In hoofdstuk 5 is ingegaan op het systeem van ondernemersdienstverlening in Nederland (en de regio's). De regionale dialoogsessies hebben hier verdere kleuring aangegeven:

- De rol van KVK en de waarde die een regio hecht aan KVK verschilt per regio. Dit laat zich verklaren door de volwassenheid van het systeem van ondernemersdienstverlening in de regio. Over het algemeen geldt dat hoe volwassener het systeem, hoe minder waarde wordt gehecht aan inzet van KVK op beide wettelijke taken. Tegelijkertijd is enige volwassenheid nodig om de potentie van samenwerking met KVK te zien.
- Daarnaast komt naar voren dat er beperkt wordt afgestemd tussen KVK en regionale organisaties. Waar ligt behoefte in regio's? Wie pakt welke rol? Hoe wordt gezorgd voor samenhang in het aanbod? Dit zijn onderwerpen waarvoor afstemming van waarde kan zijn. Regionale partijen zien wel kansen voor KVK in de doorverwijzing naar regionaal advies en regio-analyses. Partijen vanuit verschillende hoeken nodigen KVK uit om meer samen te werken. Het is de vraag of regionale samenwerking past in de huidige strategie van KVK en of de capaciteit van KVK in regio's voldoende is om een volwaardige rol te pakken in regionale ecosystemen.
- Provincies vullen het regionaal economisch beleid in en proberen daarnaast overzicht te creëren, partijen bij elkaar te brengen en samenwerking te stimuleren binnen regionale systeem van dienstverlening, maar zijn geen partner voor KVK in het vaststellen van prioriteiten en capaciteit.
- Bovendien bestaan grote verschillen tussen provincies qua regievoering. Sommige provincies nemen nadrukkelijk de regie ter hand en stimuleren afstemming en samenwerking in de regio. Andere provincies staan nog weifelachtig tegenover een regierol. Men mist hierin een visie en handelingsperspectief vanuit EZK.
  - Hierbij wordt ook gesteld dat steeds meer departementen inzetten op ondernemerschap ten behoeve van het realiseren van beleidsdoelen, en dat EZK een rol heeft om samenhang in beleid en instrumenten gericht op ondernemers te organiseren.

Veel ondernemers kloppen bij gemeenten aan met vragen waarvoor KVK de benodigde kennis heeft om via voorlichting of doorverwijzing ondernemers verder te helpen. Van een vaste samenwerking tussen gemeenten en KVK is echter maar beperkt sprake.

- In alle provincies zijn triple helix-samenwerkingen ontstaan die regionale ontwikkelingen volgen en plannen voor stimulering van de regionale economie maken, bijvoorbeeld *Economic Boards*. Deze gremia hebben deels de rol van (voormalige) KVK-regioraden overgenomen. KVK is hier zelf beperkt op aangehaakt.
- De premisse was dat veel activiteiten gericht op innovatie- en regiostimulering gestalte zouden krijgen in de regio op basis van specifieke regionale behoefte. Dat was in lijn met de suggestie van EZK om bij de uitwerking van landelijke dienstverlening regionaal te differentiëren en eventueel rekening te houden met regionaal specifieke ondernemersthema's. In de praktijk blijkt echter geen unieke invulling te worden gegeven aan beide taken in de regio. Wel worden landelijke initiatieven regionaal ingezet.

6.3.2 Doelen van de inzet

In vijf provincies is bezien welke doelstellingen er zijn voor en met KVK in de provincie:

1. Er zijn geen provincies c.q. uitvoeringsorganisaties in de provincies die met KVK-doelstellingen hebben geformuleerd over de inzet van KVK.
2. De provincies (soms via Economic Boards) hebben wel doelstellingen, bijvoorbeeld ten aanzien van sectoren en doelgroepen, deze worden bepaald en vervolgens gerealiseerd zonder betrokkenheid van KVK.
3. Er is geen sprake van een jaarlijkse cyclus waarbij regionale doelstellingen door KVK worden bepaald.

Zoals in 6.3.1. aan bod is geweest is het daarbij opvallend dat provincies, die een belangrijke financier én regisseur zijn van het aanbod aan mkb-ondersteuning, beperkte mogelijkheden hebben of zien om te zorgen voor optimale aansluiting van KVK op hun ondersteuningssysteem. De provincie Utrecht en Zwolle lijken daarin uitzonderingen.

6.3.3 Doelgroepen voor KVK in de regio

Vraag: welke doelgroepen worden, in vergelijking met de nationale invulling in de regio bediend?

KVK richt zich vanuit de twee taken op de volgende doelgroepen:

1. Gemeenten
2. Provincies
3. Regionale uitvoeringsorganisaties (waaronder ook ROM's)

De bediening van ondernemers, met een focus op bedrijven tot 10 medewerkers, wordt ingevuld vanuit de nationale voorlichtingsrol. Er is geen adviesrol gericht op innovatie die door KVK in de regio voor ondernemers wordt uitgevoerd. In de dialoogsessies valt daarnaast het volgende op:

- Voor innovatie worden de ROM's gezien als de partij die de startups en scale-ups bedienen, en soms ook het innovatieve mkb.
- Het bestaande/brede mkb wordt nu veelal ondersteund via programma's/projecten, maar is er niet een organisatie voor opgesteld.
- Dit resulteert er in dat er geen basisinfrastructuur is voor deze groep ondernemers (te vatten in termen als het peloton, de toepassers van innovatie etc.).
- Het lerend vermogen is beperkt, en er is een continue uitdaging om bekostiging te vinden voor deze inzet.
- Alle partijen herkennen de doelgroepkeuze van KVK, maar zien dat deze niet in alles gevolgd wordt (denk aan Innovatie top 100), en ook niet in alles uitgedragen (ook door EZK).

6.3.4 Activiteiten, aanvullend op de nationale invulling

Vraag: welke activiteiten voert de KVK uit in/met de regio, aanvullend op de nationale invulling?

De activiteiten zijn voor een deel een afgeleide van nationale activiteiten, voor het volledige beeld benoemen we ze allemaal:

Innovatiestimulering

1. Innovatie Top 100 regiobijeenkomsten. De Innovatie Top 100 is een prestigieuze verkiezing. Op regionale schaal besteedt KVK hier ook aandacht aan als er bijvoorbeeld relatief veel bedrijven uit de regio opgenomen zijn in lijst. Dit heeft tot resultaat dat regionale innovatieve mkb'ers meer zichtbaarheid genieten en het netwerk van deze ondernemers vergroot wordt wat weer kan leiden tot kennisuitwisseling.
2. Business Challenge (gemeentelijke edities). KVK organiseert samen met een gemeente een Business Challenge. In een dergelijke Business Challenge worden grote organisaties met een vraagstuk in contact gebracht met innovatieve mkb-ondernemingen. De mkb-ondernemingen kunnen hun oplossing voor het vraagstuk vervolgens aanbieden.
3. Speakers Academy. De Speakers Academy is een intern coördinatieprogramma dat toezicht houdt op welke sprekers er vanuit KVK spreken op evenementen in de regio.

Regiostimulering

4. Regiodata-tool. De regiodata-tool is een publiek toegankelijke pagina op de website van KVK. De tool geeft een overzicht van allerlei relevante data en statistieken over provincies, gemeenten en lokale (winkel)gebieden. Veel van de data komt uit het eigen Handelsregister, maar er is ook data afkomstig van CBS, LISA, BAG en Locatus. De Regiodatatool is een bron van informatie voor regionale en lokale overheden.
5. Data-verkenningen. KVK organiseert data workshops voor ambtenaren van gemeenten. Tijdens de workshop leren zij om te gaan met de data die KVK beheert in het Handelsregister en de Regiodatatool.
6. Nieuwsbrieven en trendrapportages. Met deze middelen verspreidt KVK relevante informatie naar klanten die zich hebben aangemeld voor deze dienst. Er bestaat voor verschillende thema's een nieuwsbrief. Trendrapportages bespreken relevante economische of maatschappelijke ontwikkelingen die opvallen vanuit de dataregistratie.

- In de sessies komt naar voren dat de Innovatie Top 100 niet als een logische activiteit van KVK wordt gezien. Organisaties die primair aan zet zijn voor innovatie zijn ROM's en regionale uitvoeringsorganisaties.
- De Speakers Academy is nog onbekend bij veel partijen en ook de Business Challenge staat nog beperkt op het vizier.
- Wat nadrukkelijk opvalt is dat veel activiteiten niet (meer) worden uitgevoerd die conform de wet (en de toelichtingen daarop) wel onder de wettelijke taak kunnen vallen. Het betreft bijvoorbeeld ondersteuning van regionale en lokale overheden bij innovatiestimulering, thematische regionale bijeenkomsten, subsidies, regio-specifieke activiteiten, meerjarenplannen en regioraden.

- De voorlichting is ingevuld via Click en Call, er is geen advisering met één op één gesprekken bij ondernemers (live bij hun bedrijf), behoudens de ondernemers die zichzelf melden op een ondernemersplein.
- In de gesprekken wordt gesteld dat het niet gewenst is om dergelijke activiteiten wederom te ontplooien en zoals KVK volledig invulling te geven aan de twee wettelijke taken (zoals partijen die ooit hebben ervaren).
- De adviesrol wordt van groot belang geacht. Deze rol, in de nabijheid van ondernemers, is vrijwel overal reeds ingevuld in de regio. Wel blijkt het een uitdaging om deze (kostbare) activiteit te financieren. De provincies en de regio's zien daarin een rol weggelegd voor EZK.

6.3.5 Resultaten en monitoring van KVK inzet in de regio's

Vraag: wat zijn de overeengekomen en behaalde resultaten? En hoe wordt het effect van de regio specifieke inzet voor Regiostimulering in beeld gebracht?

Er zijn geen afspraken met de regio over de resultaten van de inzet van KVK en de monitoring hiervan. Wel heeft KVK voor zichzelf monitoring gegevens over de activiteiten zoals benoemd in 6.3.4.

1. Innovatie Top 100 – regiobijeenkomsten. Over de regionale opvolging van de Innovatie Top 100 worden geen data gemonitord. Wel registreert KVK intern het aantal inschrijvingen het aantal fysieke bezoekers en het aantal website sessies, zoals het dat ook op landelijk niveau doet. Het meten van bereik en waardering is daarmee mogelijk, maar het effect is voor KVK niet te meten omdat het effect zich binnen de ondernemingen plaatsvindt. Hier heeft KVK geen zicht op.
2. Business Challenge – gemeentelijke edities. KVK organiseert ook Business Challenges waarbij ondernemingen uit een bepaalde gemeente hun vraagstukken kunnen voorleggen, waarbij mkb'ers uit verschillende landen een oplossing kunnen aanbieden. Resultaat hierbij is dat grote ondernemingen door middel van samenwerking met innovatieve mkb-ondernemingen kunnen innoveren. Het monitoren hiervan is in wezen niet anders dan de monitoring bij de landelijke Business Challenges. Bereik en waardering is daarbij te meten, maar het daadwerkelijk effect niet.
3. Speakers Academy – Het programma is vrij nieuw. Resultaten zijn daarmee nog niet te duiden. Monitoring van het effect is niet mogelijk.
4. Regiodata-tool – De tool vereenvoudigt data-gedreven werken en draagt in die zin bij aan regiostimulering. Het resultaat is dan ook dat geïnteresseerden via een toegankelijk dashboard makkelijker inzicht hebben in de data van KVK. Het effect van de tool is echter wederom uitdagend om in beeld te brengen. Wel monitort KVK het bereik van de Regiodatatool. Zo is bekend dat tot en met mei 2023 er 12.137 sessies plaatsvonden. In diezelfde periode in 2022 bedroeg dit aantal 5.897 sessies.[18]

[18] Regiostimulering jaarplan 2023

5. Data-verkenningen – Het meten van het resultaat van een workshop is zeer uitdagend. Wel weet KVK hoe vaak er een workshop gegeven wordt en hoeveel ambtenaren er deelnemen aan een dataverkenning-workshop. In heel 2021 hebben 62 ambtenaren meegedaan aan een workshop.[19] In 2022 bedroeg dit in totaal 51.[20] In 2023 waren het er tot en met mei 53 ambtenaren.[21]
6. Nieuwsbrieven en trend-rapportages – Veelal komen de nieuwsbrieven en trend-rapportages uit bij regionale en/of lokale overheden of geïnteresseerde ondernemers of particulieren. Van hen is niet bekend wat zij vervolgens met de informatie doen. Daarom is het lastig om het resultaat te duiden van deze activiteiten. Wel is bekend hoeveel abonnees er zijn op de nieuwsbrieven en trend-rapportages.

6.4 De toekomst van KVK in en met de regio

In de regio's bestaan behoorlijk consistente beelden van de onderwerpen en activiteiten waarop KVK een aanvulling vormt op datgene wat in de regio's wordt gedaan. Er wordt daarmee niet gesteld dat daarmee vervolgens alle behoeftes van ondernemers vervuld worden. Een verdere versterking van de regionale uitvoeringsorganisaties is eveneens gewenst. En wat verwacht men in de toekomst van KVK?

Allereerst, een streep onder het verleden. Zowel bij KVK als bij de partijen in de regio. Presenteer KVK van het heden en de toekomst en grijp niet terug op dat wat ooit was. En werk van daaruit verder:

6.4.1 Innovatiestimulering

- Continueer online en telefonische voorlichting over innovatie (het scheppen van de voorwaarden om te komen tot innovatie) om zo het innoverend vermogen van ondernemers te vergroten.
- Verbeter de regionale wegwijsfunctie: stel per regio's vast wat de uitvoeringsorganisaties zijn waarnaar doorverwezen kan worden. De provincie geeft aan welke partijen dit zijn. Hier vindt vervolgens de 1:1 advisering plaats.
  - In een aantal regio's, zoals Utrecht en Zwolle, is hier al mee gestart, om via regionale samenwerking de doorverwijsfunctie beter in te regelen.
- Leg het primaat voor het organiseren van events/bijeenkomsten gericht op innovatie, zoals de Innovatie Top 100 bij de ROM's en de regionale uitvoeringsorganisaties. Zij staan primair opgesteld voor de innovatieve doelgroep.

6.4.2 Regiostimulering

- Sluit aan op de bestaande structuren zoals economic boards. Het eventueel reactiveren van KVK-regioraden zorgt voor een extra, onnodig gevonden structuur. De triple helix samenwerkingen hebben deze oude rol overgenomen.

[19] Jaarverslag 2021
[20] Jaarverslag 2022
[21] Regiostimulering jaarplan 2023

- Er liggen kansen voor samenwerking met gemeenten. Zij hebben behoefte aan loopvermogen gericht op ondernemers, snelle toegang tot informatie voor ondernemers in hun gemeente, en ondersteuning bij het inregelen van ondernemersdienstverlening. KVK zet nu vooral in op samenwerking met grotere gemeenten binnen een provinciaal/regionaal verband. KVK heeft echter niet de capaciteit om met meer dan driehonderd individuele gemeenten separate afspraken te maken. De exacte vorm waarin KVK met gemeenten kan samenwerken moet daarom nader worden onderzocht.
- Hoewel provincies als zelfstandig orgaan verantwoordelijk zijn voor hun eigen beleid op het gebied van regionale economie kan EZK een stimulerende en faciliterende rol pakken in de afstemming tussen landelijke en regionale (publieke) actoren binnen het systeem van ondernemersdienstverlening.

6.4.3 Algemeen

- KVK voert veel gesprekken met gemeenten en regio's om tot regionale samenwerking te komen. Dat kost veel tijd en energie, blijkt complex en leidt niet altijd tot gewenst resultaat. Gerichte gesprekken met onder andere Breda, Utrecht en Zwolle lijken wel tot resultaat te leiden. Wees helder in gesprekken met regionale partijen over beschikbare capaciteit en de rol die KVK kan vervullen.
- KVK heeft met het handelsregister het fundament van ondernemend Nederland in handen. Die data worden door stakeholders van KVK van groot belang geacht en kan een belangrijke toegevoegde waarde zijn in samenwerking met andere ondersteuningsorganisaties. Gegeven uitdagingen omtrent de beschikbaarheid van data en de AVG is het waardevol om mogelijkheden verder te verkennen, bijvoorbeeld op het gebied van:
  - Regiomonitors.
  - Koppeling met LISA.
  - Inzicht in sectoren en trends.
  - Maar belangrijker nog is dat data écht inzetbaar dient te zijn om clusters van bedrijven samen te stellen en bedrijven proactief te identificeren en te benaderen (zoals startups/snelle groeiers).

Op deze wijze zien de regionale stakeholders de grootste toegevoegde waarde voor de KVK, in samenhang met dat wat er in de regio als ingevuld is voor de ondersteuning van het mkb. In voorgaande wordt vanuit de regionale partijen daarom vooral ingezet op het behouden van de activiteiten die KVK tot nu toe ook daadwerkelijk uitvoert en ze samen beter te benutten. Partijen zoeken niet naar het alsnog invullen van activiteiten uit de taken, die nu niet ingevuld werden.

7. Conclusies en Aanbevelingen

7.1 Inleiding

Vanuit verschillende perspectieven is gekeken naar de innovatie- en regiostimuleringstaak van KVK. Terugkijkend op de afgelopen jaren, maar ook vooruitkijkend richting de toekomst. Vanuit perspectieven van KVK en EZK, maar ook vanuit ervaringen van andere nationale en regionale partijen. Vanuit deze gecombineerde perspectieven en ervaringen zijn antwoorden geformuleerd op de deelvragen. Daarmee is een gedeeld vertrekpunt gecreëerd voor partijen om aan de slag te gaan met de uitkomsten van deze plaatsbepaling. Deze is door veel partijen ervaren als een nieuwe start, een hernieuwde kennismaking met KVK anno 2023. Een stap naar realistische verwachtingen over weer én een streep onder het verleden, want beelden over de Kamer van Koophandel en het oude Syntens, blijven na een decennium nog hardnekkig aanwezig. Daarnaast is deze plaatsbepaling een uitnodiging om gezamenlijk invulling te geven aan het systeem van ondernemersdienstverlening, met nationaal als regionaal en lokaal.

De conclusies geven het antwoord op de gestelde deelvragen. Aanbevelingen gericht op een verbeterde invulling van de twee taken zijn vervolgens in 7.3 opgenomen. Deels kunnen dit aanbevelingen zijn die vooruitlopen op de wetsevaluatie in 2024, en daar dan mogelijk aan bod moeten komen. Er is nadrukkelijk gevraagd om deze plaatsbepaling af te sluiten met handelingsperspectief, ook daar waar het om onderwerpen gaat die mogelijk meer passen bij een evaluatie dan een plaatsbepaling. Dit sluit goed aan bij de veranderingsbereidheid die er nu is bij de mkb-dienstverlening in Nederland.

7.2 Conclusies

7.2.1 Activiteiten van KVK

1) Hoe heeft de Regio- en de Innovatiestimuleringstaak zich ontwikkeld sinds 2017/2018?

- De formulering van beide taken, vastgelegd in de Wet op de KVK, is niet gewijzigd in de afgelopen jaren.
- De aandachtspunten van EZK en de opvatting van KVK over de praktische invulling van beide taken zijn wel gewijzigd in de afgelopen jaren.
- EZK levert jaarlijks een beleidsbrief aan bij KVK, maar er wordt niet teruggekoppeld of en op welke wijze hier invulling aan gegeven is.
- KVK voert de activiteiten uit die passend zijn bij de wettelijke taak en de financiële middelen die EZK aan KVK beschikbaar stelt.
- In de basis is de behoefte van ondernemers als het gaat om innovatiestimulering niet veranderd.
- Wel hebben er maatschappelijke ontwikkelingen plaatsgevonden die invloed hebben gehad op de invulling van de innovatiestimuleringstaak. Dit heeft onder andere geleid tot steeds meer focus op thema's als digitalisering en duurzaamheid.

- De opvatting en invulling van de regiostimuleringstaak is veranderd. KVK is primair een landelijke partij geworden. En in de regio's is een eigen (veelal maatwerk) invulling gekozen. Enerzijds hebben provincies meer regie gepakt op stimulering van de regionale economie, anderzijds is mede door de bezuinigingen de rol van KVK veranderd.

2) Welke activiteiten zijn hiertoe ondernomen en waar leiden die activiteiten toe? En welke doelgroepen worden hiermee bereikt?

- Voor beide taken heeft KVK in de afgelopen jaren verschillende activiteiten ondernomen, waarmee KVK invulling heeft gegeven aan de wettelijke taken. Deze invulling veranderde in de loop der jaren, om aan te sluiten bij de behoefte, en om aan te sluiten bij de rol die KVK zich toedicht. Deze activiteiten zijn in bijlage 3 en 4 benoemd.
- KVK organiseert haar activiteiten landelijk en probeert deze vervolgens regionaal bekend te maken en in te zetten. Vanuit regionale behoeften worden geen specifieke activiteiten georganiseerd.
- In alle jaarplannen vanaf 2017, maar vooral in de jaarplannen vanaf 2020, worden activiteiten niet meer expliciet gekoppeld aan specifieke wettelijke taken, hierdoor is de invulling lastig herleidbaar. De jaarplannen zijn ten aanzien van de activiteiten niet het vertrekpunt voor de jaarlijkse verslaglegging, wat de herleidbaarheid bemoeilijkt.
- In de jaarverslagen van KVK wordt wel gerapporteerd over kosten van uitvoering van beide taken, maar wordt geen koppeling gelegd met uitgevoerde activiteiten. Er wordt beperkt ingegaan op inhoudelijke resultaten/de impact van de dienstverlening.
- Activiteiten moeten leiden tot een verdere bewustwording van innovatiekansen bij ondernemers en ze uitdagen tot het zetten van de eerste concrete stappen met de handvatten die zij krijgen. Daarnaast moeten activiteiten bijdragen aan de regionale economie in regio's.
- KVK is zich in de afgelopen jaren steeds meer gaan richten op het brede en kleinere mkb. Zij hanteert voor beide taken een focus op het mkb met twee tot tien medewerkers, waarbij de bovengrens niet als harde grens wordt gezien.
- Publieke stakeholders, zoals provincies, gemeenten en uitvoeringsorganisaties zijn voor de regiostimuleringstaak ook een doelgroep van KVK. Deze doelgroep herkent de samenwerking veelal niet.

7.2.2 Omgeving van KVK

3) Hoe heeft de omgeving (ecosysteem) van KVK zich in deze periode ontwikkeld en wat betekent dat voor de regio- en de innovatiestimuleringstaak van KVK?

- Het aanbod van ondernemersdienstverlening wordt in de afgelopen jaren steeds meer als systeem beschouwd. In dit systeem moeten verschillende dienstverleners zich tot elkaar verhouden om op die manier als systeem optimaal te functioneren. In een systeem is regie ook van belang, en deze is nog onvoldoende, zowel op het nationale niveau als op het niveau van regio's. Dit resulteert in overlap van activiteiten, onduidelijke rollen en onjuiste verwachtingen over de inzet van partijen zoals KVK.

- Om dit systeem steeds beter te laten functioneren loopt er een traject met een kwartiermaker. Vanuit dit traject moet scherper worden geformuleerd wat de taakopvattingen en primaire doelgroepen van de verschillende dienstverleners zijn. KVK maakt ook onderdeel uit van dit traject.
- In dit systeem zijn op Rijksniveau de ROM's landsdekkend geworden. Dit betekent dat naast KVK en RVO een derde uitvoeringsorganisatie van EZK alle regio's kan bedienen. Wat dit betekent voor KVK zal onder andere blijken uit het traject met de kwartiermaker.
- Het is onduidelijk hoe de afweging tot stand komt tot het alloceren en verdelen van budgetten bij KVK en andere organisaties die zich inzetten op innovatie- en regiostimulering en daar financiering voor krijgen (van EZK of provincies).
- Op beleidsniveau is er steeds meer aandacht gekomen voor brede welvaart en maatschappelijke transities. Een voorbeeld van een transities zijn digitalisering en verduurzaming. Tot deze thema's zal ook KVK zich steeds meer moeten gaan verhouden. Juist bij deze thema's geven ook andere partijen voorlichting zoals RVO en de regionale uitvoerders. Hierdoor neemt het belang van samenwerking verder toe.
- Het lokale en regionale aanbod van diensten voor ondernemers is toegenomen.
  - Provincies acteren als de belangrijkste spelverdelers met beleid en middelen, maar vullen deze regierol verschillend in. Ook maken provincies verschillende keuzes qua focus op doelgroepen. Het brede mkb is niet overall *in scope*, innovatieve startups en scale-ups vaak wel.
  - Gemeenten zijn veel meer dan provincies op zoek naar hun positie en rol in ondernemersdienstverlening. Gemeenten hebben vooral behoefte aan meer 'loopvermogen'. Het lijkt niet voor de hand liggend om als KVK dit loopvermogen in te vullen, maar ondersteuning van gemeentelijke accountmanagers met bijvoorbeeld tools kan wel passend zijn.

7.2.3 Data-infrastructuur van KVK

4) Vooruitblikkend op de formele evaluatie in 2024: bestaat er op dit moment een data-infrastructuur die kan dienen als basis voor die evaluatie? Hoe ziet die infrastructuur eruit en, indien deze nog niet bestaat, wat moet er gebeuren om die data-infrastructuur op te zetten?

- KVK beschikt over een data-infrastructuur op basis waarvan een evaluatie kan worden uitgevoerd. De data worden verzameld via verschillende applicaties en uit eigen administratie en wordt opgeslagen in een Cloud-omgeving.
  - Indien het voor de evaluatie van de wet van belang is om ook de outcome en impact van activiteiten inzichtelijk te maken wordt dit lastig. Impact laat zich moeilijk meten, en KVK is op dat vlak geen uitzondering (dit speelt ook bij ROM's, RVO etc.)
  - Data verzamelen over digitaal contacttussen klant en KVK is dankzij tools als Google Analytics en Mopinion relatief eenvoudig.
  - Data verzamelen over vervolgstappen die ondernemers zetten dankzij verleende diensten is complex, maar voor enkele activiteiten wel mogelijk. Als voorbeeld: RVO heeft data over de hoeveelheid ondernemers die subsidie aanvragen als gevolg van Mijn Digitale Zaak.
  - Er is geen causaal verband aantoonbaar tussen activiteiten en output enerzijds en outcome en impact anderzijds. Dit is tijdens de evaluatie uit 2017 ook geconstateerd.
- Het is niet realistisch voor KVK om vooruitlopend op de evaluatie in 2024 data gericht op outcome en impact te gaan verzamelen en het effect van KVK-dienstverlening te onderbouwen.

Daarnaast is het goed om als KVK en EZK in gesprek te gaan over de wenselijkheid hiervan.
  - De vraag is of het meten en monitoren van outcome en impact überhaupt op deze wijze gewenst is. De impact van ondersteuning is vaak indirect. Ondersteuning wordt bovendien door veel verschillende partijen geleverd, KVK is er daar één van en kan resultaten daarom moeilijk exclusief aan zichzelf toerekenen. Het is van belang om de totaalprestatie te bezien van de partijen die bijdragen aan een succesvoller bedrijfsleven.
- Het kan onderdeel zijn van de evaluatie in 2024 om indicatoren te identificeren die inzicht kunnen geven in de outcome en impact van KVK. Ook kan het behulpzaam zijn om in de jaarlijkse beleidscyclus tussen EZK en KVK indicatoren te actualiseren en vast te leggen.

7.3 Aanbevelingen en handelingsperspectief

5) Waar zijn de mogelijke verbeterpunten en/of aanpassing voor de komende periode functioneel? En hoe kan hieraan – mede in het licht van de periode tot aan de formele evaluatie in 2024 – invulling worden gegeven door KVK?

Innovatie- en regiostimulering zijn belangrijk voor ondernemers, en het landelijke en regionale systeem van ondernemersdienstverlening. Op welke onderwerpen en op welke wijze kunnen KVK en EZK verbeteringen aanbrengen?

7.3.1 Aan KVK – verdieping in de bestaande activiteiten

- Het beeld van KVK zoals deze er jaren geleden was, is nog niet verdwenen bij veel partijen. Blijft KVK van het nu en de toekomst uitdragen. Communiceer deze positie en wat KVK doet helder naar de buitenwereld, zodat partijen ook weten wat ze wel en niet van KVK kunnen verwachten.
- Kies op basis van deze positie logische samenwerkingspartners en investeer daarin.
  - De grootste behoefte lijkt aanwezig bij gemeenten en bijvoorbeeld lokale ondernemersverenigingen, die hun dienstverlening aan ondernemers willen verbeteren, voor regio's en ROM's is deze behoefte er niet of beperkt.
  - Maak duidelijk wat bijvoorbeeld een gemeente kan verwachten, zodat bijvoorbeeld ook de VNG dit kan uitdragen. Wel van belang is om dit ook waar te maken, niet alleen in pilot vorm voor enkele gemeenten, maar een aanbod voor het hele land.
  - Stel een kader vast zodat publiek-private en private partijen vast kunnen stellen of een samenwerking met KVK mogelijk is en met welke reikwijdte. Benut hiervoor de regionale pilots en bijvoorbeeld de samenwerkingen rond de ondernemerspleinen om dit te concretiseren.
- Investeer ook in samenwerkingen met de andere uitvoerende organisaties (nationale en de door de regio's aangestelde uitvoerders) om data over activiteiten, output, outcome en eventueel impact te stroomlijnen.
  - De nationale dienstverleners aan het mkb dienen met één kader te komen voor het inzichtelijk maken van outcome en impact, rekening houdend met samenhang van de diensten.
  - Ontwikkel met de regionale uitvoeringsorganisaties de monitoring gericht op de doorverwijzingen en opvolging daarvan.
- Blijf inzetten op de *digital first strategy*. Deze wordt herkend door partijen en ook als passend ervaren. Bedenk daarbij wel wat dit betekent voor de taakopvatting van KVK. Hands-on, één op één advieswerk lijkt daar niet bij te passen, maar veel partijen denken dit nog wel bij KVK te kunnen krijgen.

- Bekijk per regio hoe KVK van toegevoegde waarde kan zijn op bestaande ondersteuningsorganisaties in regio's. Gemeenten hebben daarbij een grotere behoefte dan provincies aan afstemming of samenwerking met KVK op het gebied van ondernemersdienstverlening. Verken deze mogelijkheden, maar wees ook eerlijk over eventuele beperkingen.
  - Er is behoefte aan goede aansluiting van de voorlichting van KVK op de regionale uitvoeringsorganisaties. Dit via doorverwijzing maar idealiter via een warmte overdracht.
  - Er wordt geen waarde gehecht regioraden als plek om keuzes en prioritering van regio-specifieke activiteiten van KVK te maken. Veel regio's hebben hier inmiddels eigen invullingen aan gegeven, zoals Economic Boards. Overweeg dan ook om de regioraden als onderdeel van de taak van KVK te laten vervallen. Dit kan meegenomen worden in de komende evaluatie (aanbeveling aan EZK).
  - Activiteiten die nu binnen beide taken worden uitgevoerd vervullen een behoefte. Blijft daarbij streven naar een zo samenhangend mogelijk geheel aan activiteiten. Daar zijn reeds goede stappen in gezet.
- De Innovatietop100 sluit qua doelgroep en onderwerp meer aan bij de ROM's. Maak er een coproductie van, het evenement staat goed bekend.
- De business challenge kan een toevoeging zijn voor meerdere partijen in het land. Bezie de mogelijkheid om dit als *tool* beschikbaar te maken, zo nodig in een *whitelabel* editie. Het kan een voorbeeld zijn een het faciliteren van de regio's vanuit de nationale rol van KVK.
- Speakersacademy is nog onbekend, maar kan in een behoefte voorzien, evenals de regio-datatool, rapportages en de data-verkenningen.
- Een belangrijke impuls wordt gezocht in de inzet van het Handelsregister en het zicht wat KVK daarmee heeft op bedrijven. Er zijn vele uitdagingen voor de inzet van deze data, maar voor veel regionale partners kan KVK op dit vlak een impuls geven door het identificeren van bedrijven, bijvoorbeeld startups, ondernemers met een (mogelijke) transitie uitdaging en kansen voor clustering.
  - Leg meerjarige afspraken met een regio vast, zodat het voor bijvoorbeeld provincies en gemeenten ook kunnen vaststellen welke activiteiten zij dan bij hun uitvoeringsorganisaties en bijvoorbeeld de ROM's beleggen. Afspraken dienen SMART te zijn en ook inzicht te bieden in de capaciteit die samenhangt met de rol van KVK. Dit voorkomt algemeenheden zoals "meedenken, bijdragen aan, verbinden etc.".

7.3.2 Aan EZK – zet alle spelers goed op het veld

- Het beeld van KVK zoals deze er jaren geleden was, is nog niet verdwenen bij veel partijen. Dit heeft invloed op de verwachtingen die zij van KVK hebben. Communiceer vanuit EZK de activiteiten van KVK ook duidelijk binnen de eigen afdelingen, andere ministeries en de andere stakeholders in het land, zodat allen eenzelfde beeld hebben bij KVK. EZK dient hier bij uitstek de ambassadeur te zijn van KVK.
- Bepaal vanuit het traject met de kwartiermaker waar KVK van is en waar KVK niet van is. Dat geldt zowel voor de taakopvatting als de doelgroepen waar KVK voor opgesteld staat.
  - KVK heeft een focus op starters en mkb tot tien medewerkers. Leg dit vast als doelgroep. En KVK doet voorlichting. Bouw vervolgens het systeem verder op bijvoorbeeld langs de volgende lijn:
  - ROM's voor startups, scale-ups en Innovatie, dit door middel van financiering en clustervorming. Nationale spelverdeler op het onderwerp innovatie.

  - Regionale uitvoeringsorganisaties voor brede mkb, met de adviesfunctie gericht op individuele ondernemers gericht op innovatie, financiering en transitie-opgaven.
  - Gemeenten voor de praktische vraagstukken gericht op vestiging etc. in nauwe samenhang met voorlichtingsrol KVK.
- Overweeg om deze twee taken onder te brengen in de voorlichtingstaak en de omschrijvingen in de wet aan te laten sluiten bij de actuele situatie. Dit kan meegenomen worden in de komende evaluatie. Innovatie is een thema dat binnen de voorlichtingstaak valt. En de regiostimulering ligt primair bij de provincies. Hetgeen KVK op dat onderwerp uitvoert, is veelal ondersteunend aan de voorlichtingstaak.
- Benut de mogelijkheden van KVK. Onbekend maakt onbemind. Dat kan zorgen dat binnen EZK, maar ook bij andere departementen, aparte instrumenten voor ondernemers ontstaan, zonder betrokkenheid van KVK.
- KVK is een ZBO en dit maakt dat er vanuit EZK een andere sturing geldt dan bij ROM's en RVO. Probeer desondanks toe te werken naar een duidelijke overlegstructuur waar het open gesprek kan plaatsvinden over opgaven, beleid, ontwikkelingen, rollen en verwachtingen. Dit voorkomt dat er onregelmatig overleg plaatsvindt op te veel verschillende niveaus. Probeer hierbij toe te werken naar een plan-do-check-act cyclus.
  - Een belangrijk onderdeel is de wijze waarop er geprioriteerd wordt, zowel inhoudelijk als door de inzet van middelen. En hoe vervolgen de slag gemaakt wordt van een beleidsbrief van EZK naar een jaarplan wat leidt tot prestaties die gekoppeld zijn aan die prioritering.
  - De integraliteit in de sturing op KVK, maar ook de integraliteit in het op het juiste moment inzetten van KVK dient verbeterd te worden.
- In het ecosysteem waarin partijen zoals KVK, ROM's en regionale uitvoeringsorganisaties werkzaam zijn, is er een continue zoektocht naar financiële middelen. De allocatie van middelen door EZK tussen deze partijen dient in samenhang te worden gedaan, waarbij het van belang is om hierbij ook de effectiviteit van de inzet mee te wegen. Dat inzicht is nu niet voor handen.
- Ontwikkel met het ecosysteem ook de systematiek om de outcome/impact van het nationale instrumentarium te meten. Het is niet realistisch om bij de evaluatie van de Wet op de KVK te verwachten dat dit beschikbaar is.

7.4 Tot besluit – zet elkaar in de kracht!

In heel Nederland wordt gewerkt aan verbeterde publieke dienstverlening voor ondernemers, die nu en in de toekomst te maken krijgen met vele uitdagingen. Uitdagingen van alle dag zoals het aantrekken van personeel en het rondkrijgen van financiering. Maar ook uitdagingen van morgen, op weg naar een duurzame en circulaire economie, een digitale bedrijfsvoering en zo veel meer. Gemeenten, provincies en het Rijk werken hier met hun uitvoeringsorganisaties hard aan.

Deze plaatsbepaling van KVK gericht op twee wettelijke taken is onderdeel van deze verbeterslag. KVK heeft diverse activiteiten die van toegevoegde waarde zijn voor ondernemers. Maar activiteiten hebben pas maximaal effect als deze in nauwe samenhang met andere nationale, regionale en lokale dienstverleners worden ingevuld. De seinen daarvoor staan op groen. Bij alle betrokken partijen bestaat de wens om samenwerking te verbeteren en kwaliteit van dienstverlening te vergroten. Met de uitkomsten van dit onderzoek kan dit proces een verder impuls krijgen.

Bijlage 1 Onderzoeksmethoden

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden zijn de volgende onderzoeksmethoden gehanteerd:

Documentenanalyse

- Op basis van een analyse van de wet op de KVK, jaarplannen en jaarverslagen, beleidsdocumenten en bestaande onderzoeken is een beeld gevormd van de activiteiten en de omgeving van KVK.
- Voor dit onderzoek heeft KVK samen met EZK documenten gedeeld, afkomstig uit verschillende jaren.
- De data-infrastructuur is onderzocht aan de hand van jaarplannen, jaarverslagen en strategische documenten. Jaarlijks stelt KVK een jaarplan en jaarverslag op, waarin doelen, plannen en vaak KPI's worden vermeld.
- KPI's werden geïdentificeerd als meetbare doelstellingen, zowel in jaarplannen als jaarverslagen.
- De vermelding van KPI's duidt op geregistreerde data waarmee de voortgang wordt gemonitord. Deze jaarplannen en jaarverslagen waren de belangrijkste bronnen van informatie over KPI's en de uitgevoerde activiteiten.
- De genoemde KPI's zijn opgenomen in een Excel-overzicht per jaar, dat vervolgens is gecontroleerd en aangevuld met input van KVK.
- Daarnaast zijn beleidsdocumenten geanalyseerd voor informatie over activiteiten en externe ontwikkelingen.
- Met documenten uit meerdere jaren kon de informatie tegen de tijd worden geplot, waardoor de ontwikkelingen in het gevoerde beleid geanalyseerd konden worden.
- Ook vond er een digitale schouw plaats waarbij de digitale dienstverlening van KVK onderzocht is. Zo zijn bijvoorbeeld een aantal online tools uitgeprobeerd en onderzocht.
- Tot slot hebben er ook meerdere digitale en fysieke bijeenkomsten tussen KplusV en KVK plaatsgevonden waarbij de activiteiten en KPI's verder geduid zijn.

Interviews

- Het beeld dat is opgehaald uit de documentenanalyse is daarna getoetst in dertig (semigestructureerde) interviews met verschillende landelijke en regionale partijen.[22]
- Eerst vonden de interviews met landelijke partijen plaats.

[22] Overzicht met gesprekspartners in Bijlage 2

- De gesprekspartners ontvingen voorafgaand aan de interviews een introductie op het onderwerp en een gespreksleidraad. Deze gespreksleidraad het als doel om het onderwerp al te prikkelen bij de gesprekspartner voorafgaand aan het gesprek.
- Tijdens het interview werd er op semigestructureerde wijze de gespreksleidraad gevolgd.
- Naderhand ontvingen de geïnterviewden een gespreksverslag.

Dialoogsessies

- Na de landelijke gesprekken volgden de dialoogsessies in de regio.
- Per KVK-regio (Noord, Oost, Midden, Zuidwest en Zuid) is er met KVK-medewerkers in die regio, medewerkers van de Provincie en met vertegenwoordigers van dienstverlenende partijen gesproken.
- De vijf provincies waarmee én waarover is gesproken waren Friesland, Overijssel, Utrecht, Zuid-Holland en Brabant.
- De deelnemers aan de sessie kregen voorafgaand aan de sessies al de kans om de factsheets die tot dan toe gemaakt waren in te zien.
- Tijdens de sessies zijn de factsheets uitvoerig aan bod gekomen, waarna deze ook zijn bijgeschaafd.
- Gespreksverslagen van de dialoogsessies zijn terug te vinden in bijlage 8.

Bijlage 2 Gesprekspartners/deelnemers aan het onderzoek

Landelijke interviews

Naam	Functie	Organisatie
Pieter Waasdorp	Directeur Ondernemersklimaat	EZK
Mirjam Visscher	Directeur regio	EZK
Edwin Ouwejan	Regio-ambassadeur Oost- en Midden NL	EZK
Jeroen Heijs	Plv. Directeur Innovatie en Kennis	EZK
Greet Prins	Voorzitter RvB	KvK
Rodrigue Engering	Lid RvB	KvK
Marjan Bakker	Directeur Klant, Advies en Informatie	RVO
Bas Kruiderink	Manager Valorisatie en Sectoren	
Wendy de Jong	Directeur (Oost NL)	ROM NL
Frank den Brok	Wethouder Oss / G40	
Denis Crompvoets	Ambtelijk	G40
Marieke Hebbenaar	Programmamanager Taskforce Economisch herstel	VNG
Maikel Gijzen	Projectleider Ondernemersdienstverlening	VNG
Willem Bouwman		VNG
Jaap Docter	Strategisch adviseur	IPO
Petra Tiel	Sr. Beleidssecretaris	VNO-NCW
Jos Kleiboer	Directeur Beleid	Metaalunie
Jan Meerman	Directeur	INretail
André Dolsma	Commercieel directeur	Qredits
Marije Perdon	Manager Communicatie & Public Affairs	MVO
Frank van Santen	Directeur	St. OKB

Dialoogsessies (schriftelijke, interview en/of bijeenkomst)

Naam	Functie	Organisatie
FRIESLAND		
Dennis Carton	Directeur	Ynbusiness
Edou Ritsma	Relatiemanager regio	KVK
Marten Brandsma	Hoofd economie	Provincie Fryslân
Ad van Ginneken	Relatiemanager publieke sector	KVK
Dina Boonstra	Directeur	NOM
Agnes Mulder	Directeur	VNO-NCW MKB Noord
Milan Grijmans	Regiomanager	MKB Friesland
Allard van Dijk	Senior adviseur	EZK regio Noord
Jeroen van Wijk	Bedrijvencontactfunctionaris	Gemeente Smallingerland
NOORD-BRABANT		
Erik Lammers	Projectleider Valorisatie & MKB	Provincie Noord-Brabant
Henk van Dijk		Provincie Noord-Brabant
Ad van Ginneken	Relatiemanager publieke sector	KVK
Jan van Mourik	Manager Belangenbehartiging	VNO-NCW Zuid
Nicole Bollen / Gerard Keurentjes	Regioambassadeur zuid	EZK regio
Mylene Hodzelmans	Senior adviseur	gemeente Breda
Chantal Dietvorst - ten Tije	Manager Ecosystems	BOM
OVERIJSSEL		
Sander Karnebeek	Teammanager	Provincie Overijssel
Theo Föllings	Directeur Innovatie	Oost NL
Tienke van der Werf	Relatiemanager regio	KVK

Margriet Bouma	Regiosecretaris	Metaalunie Overijssel en Noordelijk Flevoland
Netty Wakker	Directeur	Kennispoort Regio Zwolle
Albert van Winden	Voorzitters bestuur	MKB Regio Twente
Lisa Heethaar	Bestuurslid	MKB Regio Zwolle
UTRECHT		
Anton Verbunt	Voorzitter	MKB Utrecht
Christiaan de Groot	Beleidsmedewerker	Provincie Utrecht
Leonie Oosterwaal	Hoofd economie	Provincie Utrecht
Simon Boogaard	Manager strategie	ROM Utrecht
Erwin Bos	Accountmanager Amersfoort Business Team	gemeente Amersfoort
Ad van Gineken	Relatiemanager regio	KVK
ZUID-HOLLAND		
Ton Jonker	Directeur Economie en Samenleving	Provincie Zuid-Holland
Carlos Gonçalves		Provincie Zuid-Holland
Linco Nieuwenhuyzen	Manager Innoveren	Innovationquarter
Elise Dokter	Functie ?	KVK
Hélène van Rijn	Adviseur Economisch Vestigingsklimaat	Metropoolregio Rotterdam-Den Haag
Paul Martijnse	Manager Teams MKB, Economie en Innovatie	Gemeente Rotterdam
Pieter van Klaveren	Voorzitter	MKB Rotterdam-Rijnmond

Bijlage 3 Activiteiten in 2017

Activiteit	Taak	Doelgroep
Informeren via content op kvk.nl - over starten, innoveren, internationaal ondernemen, financieren, geldzaken & stoppen, klanten & personeel, wetten & regels, veilig & zeker zaken doen	Innovatie	Verschillende doelgroepen
Nieuwsbrieven - voor mkb'ers, zzp'ers, overheden en semi publieke overheden, startende ondernemers, event nieuwsbrieven	Innovatie	Mkb, zzp, overheden, starters, eventbezoekers
Uitgekiende informatiepakketten - over duurzaam ondernemen, productontwikkeling, organisatievernieuwing en samenwerken, klantgericht ondernemen	Innovatie	Verschillende doelgroepen
KVK Adviesteam – beantwoordt vragen via chat, webcare en telefoon.	Innovatie	Verschillende doelgroepen
Emailseries	Innovatie	Verschillende doelgroepen, voornamelijk gericht op starters
Events	Innovatie	Verschillende doelgroepen, voornamelijk gericht op starters
Startersmagazine	Innovatie	Starters
Online Startersevent	Innovatie	Starters
Webinars	Innovatie	Starters
Startersdag	Innovatie	Starters
KVK Connect	Innovatie	ZZP
IkStartSmart	Innovatie	ZZP
Week van de Financiering	Innovatie	Klein mkb
Trendzetter	Innovatie	Klein mkb
Innovatie publicaties	Innovatie	Klein mkb
Innovatie MOOC's	Innovatie	Klein mkb

Road2theWorld	Innovatie	Klein mkb
Event KVK – RVO	Innovatie	Klein mkb
Start2Import	Innovatie	Klein mkb
Global Bizz App	Innovatie	Klein mkb
MKB Ondernemers Congres	Innovatie	Klein mkb
Dag van de Innovatie / MKB Top 100	Innovatie	Klein mkb
AddVentured	Innovatie	Groot mkb
Bruisende Binnensteden	Regio	Publiek
Ondernemersplein Rotterdam	Regio	ZZP / klein mkb
BuurtInZicht	Regio	ZZP
Regionale bijeenkomsten NL Groeit	Regio	Klein mkb
Regionale raden	Regio	Publiek
IkStartSmart	Innovatie	ZZP
Week van de Financiering	Innovatie	Klein mkb
Trendzetter	Innovatie	Klein mkb
Innovatie publicaties	Innovatie	Klein mkb
Innovatie MOOC's	Innovatie	Klein mkb
Road2theWorld	Innovatie	Klein mkb
Event KVK – RVO	Innovatie	Klein mkb
Start2Import	Innovatie	Klein mkb
Global Bizz App	Innovatie	Klein mkb
MKB Ondernemers Congres	Innovatie	Klein mkb
Dag van de Innovatie / MKB Top 100	Innovatie	Klein mkb
AddVentured	Innovatie	Groot mkb
Bruisende Binnensteden	Regio	Publiek
BuurtInZicht	Regio	ZZP
Regionale bijeenkomsten NL Groeit	**Regio**	**Klein mkb**
Regionale raden	Regio	Publiek

Bijlage 4 Activiteiten in 2022

Activiteit	Taak	KPI
Informeren via content op kvk.nl - over starten, innoveren, internationaal ondernemen, financieren, geldzaken & stoppen, klanten & personeel, wetten & regels, veilig & zeker zaken doen	Innovatie	Aantal sessies, CSAT
Nieuwsbrieven - voor mkb'ers, zzp'ers, overheden en semi publieke overheden, startende ondernemers, event nieuwsbrieven	Innovatie	Aantal sessies, CSAT
Uitgekiende informatiepakketten - over duurzaam ondernemen, productontwikkeling, organisatievernieuwing en samenwerken, klantgericht ondernemen	Innovatie	Aantal sessies, CSAT
KVK Adviesteam – beantwoordt vragen via chat, webcare en telefoon.	Innovatie	Aantal sessies, CSAT
KVK YouTube series	Innovatie	Aantal views
Emailseries	Innovatie	Aantal sessies, CSAT
Events	Innovatie	Aantal bezoekers, NPS
Startersevents	Innovatie	Aantal sessies, CSAT
Digitale startersevents	Innovatie	Aantal sessies, CSAT
Webinars en video's	Innovatie	Aantal sessies
Startersdagen en startersseminars	Innovatie	Aantal sessies, CSAT
Seminars en bijeenkomsten met derden	Innovatie	Aantal sessies, CSAT
Krachtmeting	Innovatie	Aantal sessies, CSAT
Export Nieuwe Markten tool	Innovatie	Aantal sessies, CSAT
Locatiescan	Innovatie	Aantal sessies, aantal views YouTube, CSAT
KVK Innovatie Top 100	Innovatie	Aantal sessies, deelnemers, CSAT

Activiteit	Taak	KPI
Mijndigitalezaak	Innovatie	Aantal sessies, aantal afgerond, CSAT
KVK Business Challenge	Innovatie	Aantal sessies, aantal views YouTube, deelnemers, CSAT
StartupBox	Innovatie	Aantal sessies, CSAT
MKB Diagnosetool	Innovatie	Aantal sessies, CSAT
Speakersacademie	Innovatie / Regio	Geen KPI voor
KVK Regiodatatool	Regio	Bereik en waardering
Bedrijventeller	Regio	Bereik en waardering
Data- en toekomstverkenningen	Regio	Bereik en waardering
Locatiescan	Regio	Bereik en waardering
Regionale raden	Regio	Geen KPI voor
Regionale opvolging Innovatie Top 100	Regio	Geen KPI voor
Regionale trendrapportages	Regio	Bereik, CSAT
Nieuwsbrief voor regiostakeholders	Regio	Abonnees, CSAT

Wijzigingen in activiteiten tussen 2017 en 2022

Gestopte activiteiten:

- KVK Connect (innovatietaak): gestopt in 2020.
- IkStartSmart (innovatietaak): gestopt op 1-1-2019.
- Trendzetter (regiotaak): gestopt in 2020.
- Start2Import (innovatietaak): gestopt in 2017.
- Global Bizz App (innovatietaak): gestopt in 2017.
- MKB Ondernemerscongres (innovatietaak): gestopt in 2017.
- NLGroeit (2018) (innovatietaak): gestopt op 1-7-2022.
- European Enterprise Network (innovatietaak): gestopt op 1-1-2022.
- InmanCAP (innovatietaak): gestopt op 1-7-2022.
- BuurtInZicht (regiotaak): gestopt in 2018.

Gestarte activiteiten

- Krachtmeting (innovatietaak): gestart in 2018.
- Bedrijventeller (regiotaak): gestart in 2018.
- Locatiescan (regiotaak): gestart in 2018.
- NLGroeit (innovatietaak): gestart in 2018.
- Startupbox (innovatietaak): gestart in 2018.
- MKB Diagnosetool (innovatietaak): gestart in 2021.
- Speakersacademie (regiotaak): gestart in 2022.

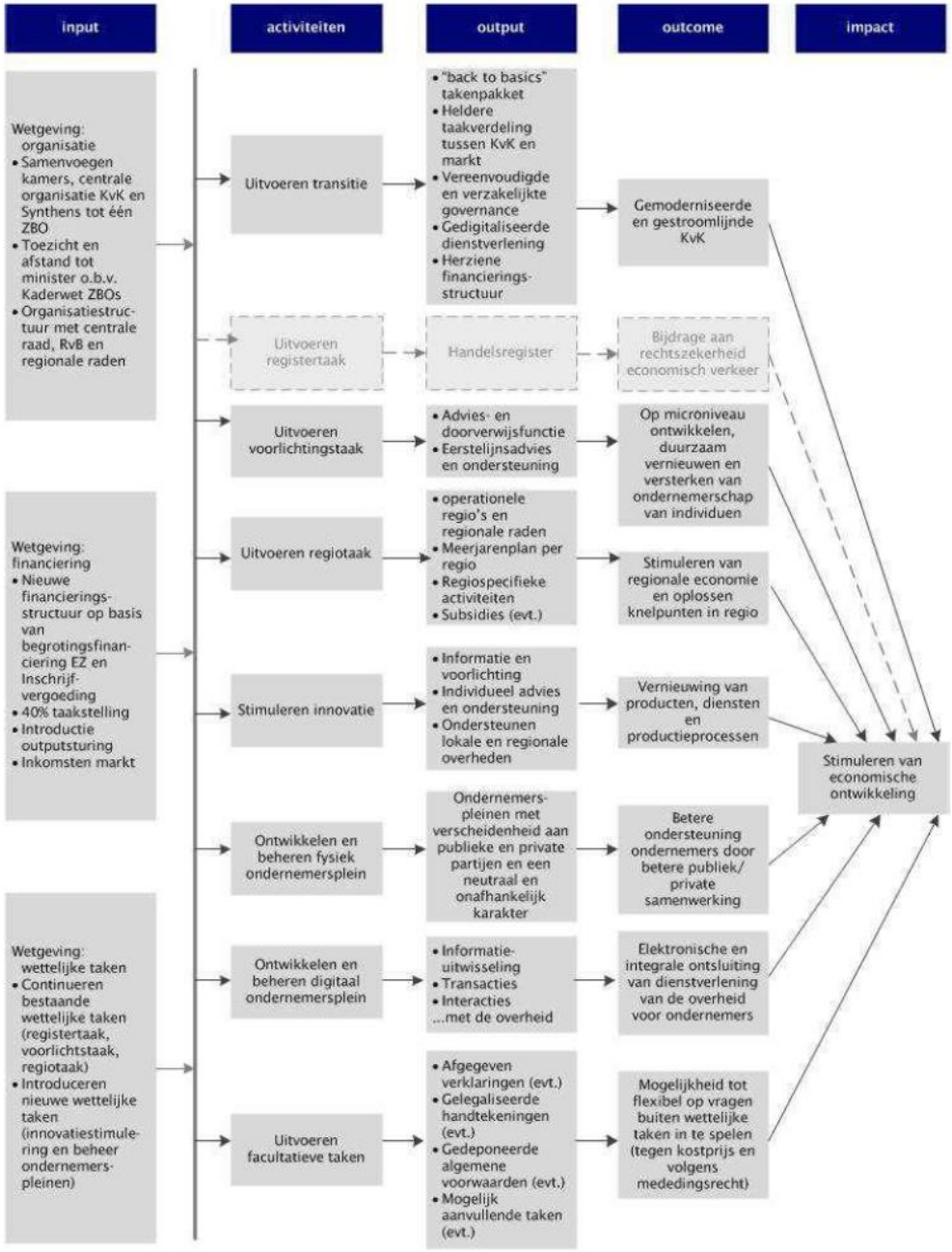
Gewijzigde activiteiten:

- AddVentured (innovatietaak): gewijzigd in 2018 naar KVK Business Challenge.
- Dag van de Innovatie (innovatietaak): gewijzigd in 2017 naar Innovatie Top 100.
- Bruisende Binnensteden (regiotaak): gewijzigd in 2019 naar KVK Regiodatatool.

Eenmalige activiteiten in 2017:

- Week van de Financiering (innovatietaak): vond plaats in 2017.
- Road2TheWorld (innovatietaak): vond voor het laatst plaats in 2017.
- Event KVK-RVO (innovatietaak): vond plaats in 2017.

Bijlage 5 Doelenboom compleet (uit 2017)



Bijlage 6 Matrix met KPI's per fase van de Theory of Change

Activiteit	Gericht op	KPI gericht op Activiteit	KPI gericht op Output	KPI gericht op Outcome	KPI gericht op Impact
KVK Business Challenge	Innovatie	Aantal deelnemers, aantal websessies	Aantal uitdagingen van corporaties, aantal matches gemaakt	-	-
Enterprise Europe Network	Innovatie	Aantal deelnemers, aantal websessies	Aantal matches gemaakt	Aantal formalisaties van internationale samenwerking	-
Innovatie Top 100	Innovatie	Aantal deelnemers, aantal bezoekers op website	Aantal aanwezigen op het event	-	-
MijnDigitaleZaak	Innovatie	Aantal bezoekers op pagina	Aantal gebruikers dat digiscan afrondt	EUR X, mln. aan subsidieaanvragen (data komt niet van KVK zelf, maar van RVO	
NLGroeit	Innovatie	Aantal deelnemers, aantal websessies	Aantal mentor en peer2peer-matches	-	-
Advies en Informatie op innovatiegebied	Innovatie	Aantal bezoekers Advies & Informatie op pagina's over innovatie	Aantal uitgebrachte adviezen op gebied van innovatie, NPS over advies en informatie, aantal beantwoorde vragen	-	-
Informatieproducten (e-books, publicaties, video's)	Innovatie	Aantal sessies	Aantal downloads	-	-
Regiodatatool	Regio	Aantal gebruikers van de pagina's	NPS digitale tools	-	-
KVK-presentaties in de regio	Regio	Aantal presentaties gehouden	-	-	-
Locatiescan	Regio	Aantal sessies op pagina	Aantal verstuurde locatiescans, NPS scans	-	-
Digitale connectie met gemeente	Regio	Aantal gemaakte connecties	-	-	-
Data-en Toekomstverkenningen	Regio	Aantal keer georganiseerd per jaar, Aantal deelnemende gemeenten	NPS over evenement	-	-
Regionale activiteiten met stakeholders	Regio	Aantal keer georganiseerd, Aantal presentaties	NPS over evenement	-	-
Regio aanbod op Digitaal Ondernemersplein (DOP)	Regio	Aantal digitale bezoekers, aantal door clicks regionale content	-	-	-
Digital accountmanagement	Regio	Aantal gemeenten bereikt	-	-	-

Factsheet KVK in de regio

Provincie Friesland

Stakeholders in de provincie Friesland herkennen **geen actieve, adviserende rol** voor de KVK binnen de provincie. De eerstelijnsdienstverlening, waarvoor de KVK voor de fusie verantwoordelijk voor was, wordt ingevuld door YnBusiness. De Friese Ontwikkelingsmaatschappij (FOM) is verantwoordelijk voor de financiering van het brede mkb. De doelgroep van YnBusiness is het brede mkb. YnBusiness adviseert ondernemers en komt regelmatig bij hen over de vloer. De stakeholders erkennen ook dat de KVK vooral een **digitale, voorlichtende partij** is.

YnBusiness is binnen Friesland een duidelijke eerstelijnsdienstverlener. Belangrijk uitgangspunt voor hen is om dicht bij de ondernemer te staan en ook regelmatig over de vloer te komen. Met de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) heeft YnBusiness een goede doorverwijsstructuur. De NOM is de tweelijnsdienstverlener en is kapitaalverstrekker. De NOM focust zich meer op het innovatie mkb.

Canvas

Starter	Start up	Breed mkb	Innovatief mkb
YnBusiness		YnBusiness	
	NOM		NOM
	FOM		FOM
FiF	FiF		

Hoofd-doelgroep
Sub-doelgroep

Regio Noord

Partijen

- YnBusiness
- NOM
- SNN
- Innovatiepact Fryslân (IPF)
- FOM
- Founded in Friesland (FiF)

Huidige samenwerking

Op dit moment is de samenwerking die plaatsvindt vanuit KVK gericht op onderlinge **afstemming** met de andere dienstverleners. Zo spreekt KVK regelmatig met verschillende dienstverleners om de samenwerking te verbeteren. KVK heeft een voorlichtende rol en is een doorverwijzer naar andere dienstverleners.

Activiteiten van KVK

1. Promoten van Friese deelnemers aan landelijke Innovatie Top 100
2. Dataverkenningen met gemeenten
3. Informeren met nieuwsbrieven en trendrapportages

Kansen in de toekomst

Er ligt voor KVK de kans om regionale samenwerking voor het mkb te versterken. Belangrijk hierbij is om niet te streven nar het opzetten van nieuwe loketten, maar meer samen te werken en door te verwijzen met en naar andere dienstverleners. Een voorbeeld hiervan vindt nu al plaats in de provincie Utrecht. Het is belangrijk dat de stakeholders uit het canvas ook aansluiten bij deze samenwerking, zodat er een coherent netwerk aan dienstverleners ontstaat.

Verschil zien, verschil maken

Factsheet KVK in de regio

Provincie Noord-Brabant

Stakeholders in Noord-Brabant herkennen **geen actieve, adviserende rol** voor de KVK gericht op ondernemers binnen de provincie. De eerstelijnsdienstverlening, waarvoor de KVK voor de fusie met Syntens verantwoordelijk voor was, wordt inmiddels ingevuld door tal van andere partijen. Sommige van deze partijen dekken heel Brabant, andere zijn lokaler ingericht. Noord-Brabant is bij uitstek de provincie van de high-tech sector. Relatief veel dienstverlenende partijen focussen zich dan ook op technische vragen van het innovatief mkb. Ook de Provincie kent een sterke focus op de innovatieve mkb'er. Voor het brede mkb (peloton) is er geen eerstelijnsdienstverlener die direct herkent wordt. Zoals ook weergegeven wordt in het canvas valt op dat er in de provincie Noord-Brabant vooral veel publieke ondernemersdienstverlening zich richt op de innovatieve start ups en het innovatieve mkb. Voor starters en het brede mkb is geen hele prominente invulling. Dit wordt momenteel wel ontwikkelt. De BOM zou hierbij coördinerend zijn, terwijl de 4 regionale ROM's starters en het brede mkb ondersteunen. Verder zijn er veel lokale kleinere initiatieven, welke niet zijn opgenomen in het canvas.

Starter	Start up	Breed mkb	Innovatief mkb
BOM	BOM	BOM	BOM
Brainport	Brainport	Brainport	Brainport
Midpoint	Midpoint	Midpoint	Midpoint
Rewin	Rewin	Rewin	Rewin
AgriFoodCap.	AgriFoodCap.	AgriFoodCap.	AgriFoodCap.
	Braventure		

Hoofd-doelgroep
Sub-doelgroep
In ontwikkeling

Regio Zuid

Partijen

- BOM
- Brainport
- Midpoint
- Rewin
- AgriFoodCapital
- Braventure

Huidige samenwerking

Bij de regionale invulling van de Innovatie Top 100 werkte KVK samen met de Provincie, de BOM en Rewin. Met de gemeente Breda werd een KVK Business Challenge voor Bredase bedrijven georganiseerd. Daarnaast is KVK bezig met het opzetten van een samenwerking met de gemeenten van Breda, Eindhoven en Tilburg.

Activiteiten van KVK

1. Regionale bijeenkomst Innovatie Top 100
2. Regionale KVK Business Challenge
3. Regiodatatool
4. Dataverkenning voor gemeenten
5. Nieuwsbrieven en trendrapportages.

Kansen in de toekomst

Stakeholders zien voor KVK een rol weggelegd als eerstelijns wegwijzer voor met name het brede mkb. Ook zien zij kansen voor KVK als datagedreven informateur voor gemeenten. Immers, KVK beschikt dankzij het Handelsregister over de ideale bron van data over het mkb. Verder moet KVK de informateur worden van haar eigen doelgroep en informeren over basis-ondernemersvaardigheden, overheidsinstrumenten en wet- en regelgeving. Een rol als eerste- of tweedelijnsdienstverlener wordt niet herkend door stakeholders.

Verschil zien, verschil maken

Factsheet KVK in de regio

Provincie Overijssel

In de provincie Overijssel bestaat een sterke **middenstructuur** van ondernemers-dienstverleners. Deze middenstructuur bestaat uit Kennispoort Regio Zwolle, Novel-T en ROM Oost NL. De KVK maakt **geen onderdeel** uit van de middenstructuur. Binnen Overijssel is er consensus dat de middenstructuur staat zoals deze is, en dat er geen nieuwe dienstverleners benodigd zijn. Daarnaast wordt specifieke provinciale dienstverlening geprefereerd boven gecentraliseerde dienstverlening.

De middenstructuur verleent **zowel de eerste- als tweedelijnsdienstverlening.** Kennispoort Regio Zwolle richt zich in 22 gemeenten (provincie Overijssel) overstijgend)met name op thema's als innovatie en toekomstbestendigheid bij het mkb. Novel-T richt zich met name op startups en innovatief mkb. Oost NL richt zich veel voor veelbelovende start ups en het innovatief mkb. Novel-T richt zich op Twente, hier zit een sterke link met de TU Enschede. Ondernemend Twente is in de regio Twente de organisatie die als paraplu fungeert voor ongeveer 20 organisaties. Oost NL richt zich op heel Overijssel (en Gelderland).

Canvas

Starter	Start up	Breed mkb	Innovatief mkb
Kennispoort	Kennispoort		
	Novel-T	Novel-T	Novel-T
Oost NL	Oost NL		Oost NL

Hoofd-doelgroep
Sub-doelgroep

Regio Oost

Partijen

- ROM Oost NL
- Kennispoort Regio Zwolle
- Novel-T
- Ondernemend Twente
- Cleantech Regio
- Gemeenten
- Brancheorganisaties & ondernemersverenigingen
- Overige lokale initiatieven (bv.Zwinc)

Huidige samenwerking

Op dit moment is de samenwerking die plaatsvindt vanuit de KVK gericht op onderlinge **afstemming** met de andere dienstverleners. Zo spreekt de KVK regelmatig met verschillende dienstverleners, maar pakt zij **zelf geen actieve rol** op. Die ligt bij de middenstructuur.

Activiteiten van KVK

1. Regionale Innovatie Top 100
2. Regiodatatool
3. Regionale Business Challenge (Twente)

Kansen in de toekomst

Partijen zijn het erover eens dat KVK toegevoegde waarde kan hebben voor de provincie Overijssel. Momenteel vindt er een **verkenning** plaats voor samenwerking tussen Regio Zwolle, Kennispoort en KVK.
Een andere kans die wordt gezien is om meer in te zetten op **beleidsadvisering**. Met dank aan het Handelsregister heeft KVK een schat aan interessante **data** voor beleidsmakers. Zij zouden deze data kunnen inzetten om adviseur te worden van beleidsmakers. De KVK is voornemens om ook de Regioraden in 2023 te herintroduceren. Partijen adviseren om dit soort initiatieven aan te sluiten op bestaande systemen.

Verschil zien, verschil maken

Factsheet KVK in de regio

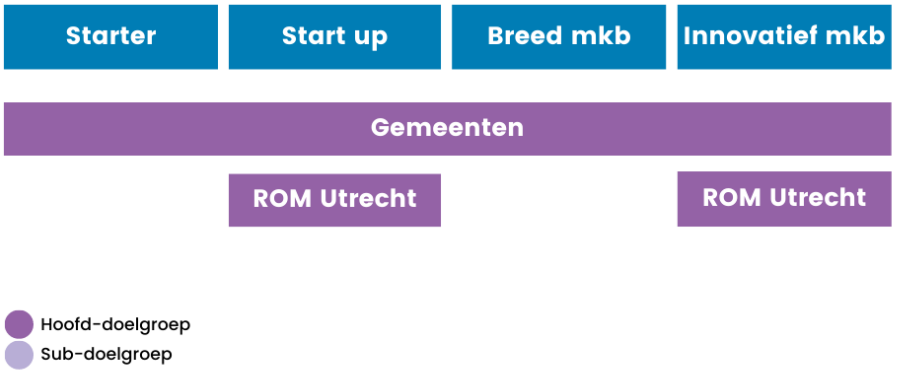
Provincie Utrecht

De provincie Utrecht heeft na 2014, bij het verdwijnen van de functie van Syntens, geen prioriteit gegeven aan het ontwikkelen van een alternatieve functie. Dat heeft ertoe geleid dat er geen regionale invulling is gegeven aan de eerstelijns dienstverlening voor het bedrijfsleven.

Vanzelfsprekend zijn er ook in Utrecht wel branchevereniging, belangenverenigingen en thematische netwerken. In 2020 is de ROM Utrecht Region opgezet. De ROM richt zich vanuit haar rol op start ups en innovatief mkb. Ook zijn gemeenten actief als het gaat om ondernemersdienstverlening. Zij richten zich op alle doelgroepen in de gemeenten.

De provincie heeft in de afgelopen jaren ingezet op verbeterde samenwerking tussen de partijen in de regio die zich bezig houden met ondernemersdienstverlening. Daarbij was het ook de inzet om het beschikbare aanbod te ontsnipperen en transparant zichtbaar te maken aan ondernemers.

Canvas



Regio Midden

Partijen

- Provincie
- ROM Utrecht Region
- VNO-NCW Midden
- Gemeenten
- Regionale koepels (bv. U-Tech Community, Utrecht Zorg)

Huidige samenwerking

De provincie Utrecht ziet een toegevoegde waarde voor de KVK in de **afstemming** met andere stakeholders over landelijke instrumenten voor ondernemers. Eens per kwartaal organiseren KVK en provincie een **regio bijeenkomst** voor gemeenten en andere stakeholders.

Activiteiten van KVK

1. Samenwerking gemeenten
2. Regionale Top 100
3. Speakers Academy

Kansen in de toekomst

KVK zou in de toekomst de samenwerking tussen publieke partijen aan kunnen jagen met als uiteindelijke doel om de ondernemer optimaal te ondersteunen. In de provincie is er reeds gestart met een initiatief om dit op te zetten. KVK heeft zicht op de vragen die ondernemers uit Utrecht stellen, en kan met deze inzichten van toegevoegde waarde zijn.

Een andere kans die gezien wordt is dat KVK een brugfunctie vervult tussen lokaal economisch beleid en ondernemers. Daarbij treedt KVK op als vertegenwoordiger van de lokale ondernemers.

Verschil zien, verschil maken

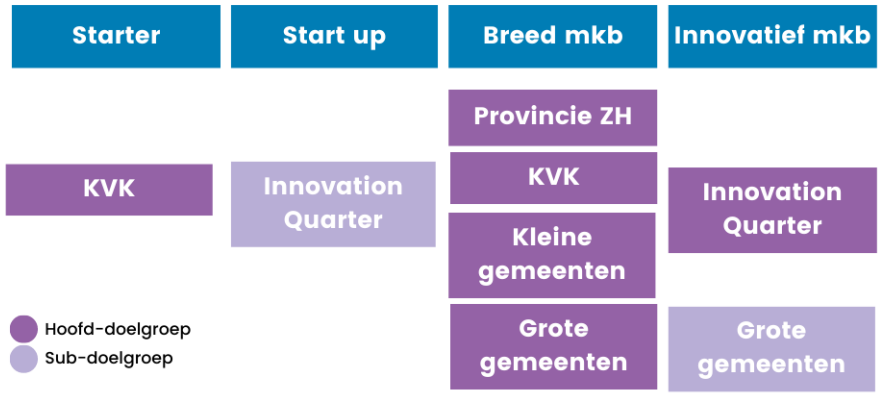
Factsheet KVK in de regio

Provincie Zuid-Holland

De provincie Zuid-Holland vormt een **druk en complex** ecosysteem met veel partijen en initiatieven gericht op mkb dienstverlening. Tot 2019 was deze dienstverlening sterk gericht op het stimuleren van **innovatie**. InnovationQuarter, opgericht in 2014, speelt daarin een belangrijke rol. Sinds het coalitieakkoord van 2019 is er ook meer aandacht voor het **brede mkb**. Dat heeft echter nog niet geleid tot een gezamenlijk actieplan en brede provinciale samenwerking. In plaats daarvan worden verschillende regionale programma's ontwikkeld, onder andere via de MKB-deals.

De **KVK** zet in de provincie Zuid-Holland in op een brede vorm van **informatievoorziening**. De landelijke dienstverlening vormt daarbij het uitgangspunt. Vanuit kennis en expertise van (landelijke) thema's zoals digitaliering en verduurzaming draagt de KVK bij aan regionale initiatieven. De KVK doet dat bijvoorbeeld door deel te nemen aan regionale events, presentaties te geven, (digitale) content en regiodata beschikbaar te stellen.

Canvas



Regio Zuidwest

Partijen

- KVK
- Provincie ZH
- InnovationQuarter
- Economic Board ZH
- Gemeenten
- Samenwerkingsverbanden (MRDH, Economie071, Drechtsteden)

Huidige samenwerking

De KVK zoekt samenwerking met regionale partijen en voert daarvoor verschillende gesprekken. De samenwerking is vaker ad hoc dan structureel. Tegelijkertijd is de KVK ook niet voor alle partijen in de provincie even zichtbaar.

Activiteiten van KVK

1. Fysiek ondernemersplein
2. Business Challenges
3. Regiodatatool + workshops
4. Bijdragen aan regionale events

Kansen in de toekomst

Momenteel vinden er **gesprekken** plaats gericht op het (regionale) systeem van mkb dienstverlening en de onderlinge rolverdeling en complementariteit tussen publieke dienstverleners.

Vooral op het gebied van generieke informatievoorziening aan het brede mkb, doorverwijzing van ondernemers naar regionale dienstverleners en het beschikbaar stellen van regiodata aan regionale partners liggen kansen voor samenwerking.

Verschil zien, verschil maken

Bijlage 8 Verslagen regionale dialoogsessies

Er zijn vijf dialoogsessies gevoerd, in eveneens vijf provincies. In paragraaf 6.2 staat dit nader toegelicht. Hierna zijn per regiogesprek korte verslagen opgenomen van de bijeenkomsten[23]. Daar is de nadruk gelegd op de twee taken van KVK, maar daar waar er overige onderwerpen en revoltante zienswijzen aan bod zijn gekomen hebben wij deze wel benut in de verslagleggen.

Fryslân

Vanwege beperkte beschikbaarheid van de deelnemers is er (naast de interviews) een schriftelijke ronde geweest in de provincie Fryslân over de factsheet. Op basis van de voorbereidende interviews valt een aantal zaken op:

<u>De rol van KVK</u>
De KVK wordt niet gezien als een partij die onderdeel is van de ondersteuning aan het mkb in Fryslân. De samenwerking betreft incidentele afstemming en (heel beperkt) een doorverwijzing.
Vanuit de schriftelijke feedback volgde dat respondenten zich herkennen in de constatering dat de rol van KVK minimaal is.

<u>Het regionale ecosysteem</u>
De provincie neemt nadrukkelijk de regie. Ze zet instrumenten op voor ondersteuning van het mkb en blijft deze inzetten en versterken. Dit geeft herkenbaarheid naar ondernemers.
Binnen het Friese ecosysteem is er een sterke rol voor YnBusiness. Zij zijn in het gat gesprongen dat achterbleef na het vertrek van Syntens. Er is consensus en erkenning voor de rol van YnBusiness.

<u>Overige</u>
- De opzet van nieuwe loketten moet geen uitgangspunt zijn. Het huidige ecosysteem werkt. Alleen meer samenwerking wordt als wenselijk gezien.

Uit de terugkoppeling volgde dat stakeholders zich konden vinden in de factsheet. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat het Friese systeem duidelijke kaders heeft, welke de stakeholders ook erkennen.

[23] De dialoog in Fryslân heeft schriftelijk plaatsgevonden, het verslag vormt de combinatie en integratie van de geleverde input.

Noord-Brabant

De rol van KVK

- De dialoogsessie gaf meer inzicht in de huidige samenwerkingen die KVK heeft binnen Noord-Brabant. Stakeholders gaven ook aan dat KVK een soort wegwijzer-functie ambieert.
- Binnen deze functie fungeert KVK als een eerstelijnsdienstverlener die weet aan wie zij ondernemers met een vraag moeten overdragen aan dienstverleners die geëquipeerd zijn voor deze vervolgvraag.
- KVK wordt gezien als een basisdienstverlening waar in het bijzonder de gemeenten op kunnen voortbouwen. Voor gemeenten is een duidelijkere rol van belang.

Het regionale ecosysteem

- Tijdens de dialoog werd duidelijk dat de stakeholders erkennen dat de ondernemersdienstverlening in Noord-Brabant vooral is toegespitst op startups en met name het innovatief mkb. Dit is anders dan in andere provincies.
- De Provincie ziet zichzelf op dit moment niet als de spelverdeler in de provincie op het gebied van mkb-dienstverlening. De regiorol van EZK wordt op dit vlak ook niet herkend, en er lijkt ook steeds meer sprake van versnippering tussen departementen.
- Uit de dialoogsessie kwam ook naar voren dat er plannen worden ontwikkeld om meer te gaan doen voor starters en het brede mkb, gericht op de transitieopgave ("transitiecoaches).
- Dit zou ingevuld gaan worden door Rewin, Midpoint, Agrifood Capital en Brainport. Deze partijen acteren als sub-regionale ROM's voor respectievelijk West-, Midden-, Noordoost- en Zuidoost-Brabant.
- Basisfinanciering van het loopvermogen is cruciaal, maar aandacht gaat toch vaak uit naar nieuwe projecten, programma's etc. met incidentele middelen.
- Op basis van deze vergaarde informatie is het ecosysteemcanvas uit de factsheet verder aangevuld met 'in ontwikkeling'-zijnde initiatieven.

Overijssel

De rol van KVK

- Partijen in Overijssel zijn niet of weinig bekend met de rol van KVK in de regio. KVK heeft wel contact met de belangrijkste partijen in de regio. Het wordt duidelijk dat de inzichten en conclusies vanuit deze gesprekken niet automatisch goed de verschillende organisaties in komen.
- Deelnemers zijn het erover eens dat met de bestaande capaciteit van KVK in de regio, er ook slechts marginale toegevoegde waarde kan worden geleverd. Ook wordt er geconstateerd dat er toegevoegde waarde kan zitten in extra capaciteit voor eerstelijns dienstverlening aan mkb.
- Er vindt een verkenning plaats hoe de informatie die KVK in haar bezit heeft benut kan worden voor regionale vraagstukken in de regio Zwolle.
- Dit moet dienen als een showcase voor de toegevoegde waarde die KVK kan leveren aan bestaande regionale systemen.
- Data en overzicht op het systeem van KVK wordt als potentieel waardevol gezien. Dit zijn beiden ook belangrijke aspecten van de showcase in Zwolle.

Het regionale ecosysteem

- De provincie neemt de regie op het ecosysteem met een duidelijke visie op de midden-structuur. Een aantal partijen is opgenomen in deze midden-structuur. KVK is niet één van deze partijen.
- Partijen zijn het erover eens dat KVK zich niet als aparte organisatie in de regio zou moeten positioneren. De toegevoegde waarde zou moeten zitten in het benutten van de sterke punten van de verschillende partijen.

Na de dialoogsessie zijn er aanpassingen gedaan in het factsheet, onder andere bij de partijen die een rol spelen in het regionale ecosysteem en de doelgroepen waar deze partijen zich op richten.

Utrecht

De rol van KVK

- KVK zet zich nadrukkelijk neer als de wegwijzer, die door goede verwijzingen bijdraagt het vergroten van het innovatief vermogen van het mkb, veelal met 0-10 medewerkers waaronder starters.
- Naast deze invulling via voorlichting wordt ingezet op een aantal activiteiten gericht op de regio: business challenges, speakers academy, innovatietop100 en de inzet van data.

Het regionale ecosysteem

- Belang van het brede mkb, naast het innovatieve mkb, wordt herkend en onderstreept. Hier is meer werk te verzetten.
- Van belang is om niet te praten over exclusieve rollen. De innovatiestimulering is bijvoorbeeld een primair onderwerp voor de ROM, maar ook KVK voert hier een beperkt aantal activiteiten voor uit.
- Behoefte aan de hands-on adviesdienstverlening is er zeker, ook in samenhang met de gemeentelijke ondersteuning. Dit zou vast beschikbaar moeten zijn, maar waar zit de bekostiging?
- In voorgaande gedachte zou het ook passend kunnen zijn om de Innovatietop100 te koppelen aan ROM-NL, met KVK als partner.
- Betrek ook de bekostiging in de afweging wie welke rol heeft c.q. wie welke activiteiten voor ondernemers uitvoert.
- Expliciteer de primaire doelgroep per organisatie, net zoals KVK zich richt op mkb met 0-10 werknemers en starters.

Overige

- Maak het met data mogelijk regio's te vergelijken. Niet als *ranking* maar om verschillen te zien en te leren.
- Data moet meer zijn dan bieden van aanbod en inzicht, maar moet gaan om het identificeren van ondernemers en sectoren wat waar speelt en waar de ondersteuningsstructuur op kan inspelen.

Zuid-Holland

De rol van KVK

- KVK zet voor innovatiestimulering in op het informeren van met name starters en het brede mkb ('het peloton'). KVK informeert ondernemers over de voorwaarden om te kunnen innoveren of over het innovatieproces, maar geeft geen maatwerk advies.
- Invulling van regiostimulering is verschillend per regio. Het is afhankelijk van regionale behoeften en bestaande initiatieven. Het uitgangpunt is dat landelijke KVK dienstverlening wordt vertaald naar de regio. KVK biedt geen specifieke regionale diensten.

Het regionale ecosysteem

- Partijen in het Zuid-Hollandse systeem herkennen de wettelijke taken niet, maar de mondelinge toelichting door KVK wel. Het verschil tussen wet en invulling in de praktijk creëert ruis en verkeerde verwachtingen.
- KVK doet een stap terug, van fysiek in de regio naar landelijk en digitaal, en is vervolgens weinig zichtbaar. Aanwezigheid in de regio is echter essentieel om ondernemers goed te kunnen doorverwijzen naar regionaal maatwerk advies.
- Partijen herkennen het handelsregister en de beschikbaarheid van regiodata als *unique selling points* van KVK. KVK zou data kunnen gebruiken om de regio beter in kaart te brengen.
- In het Zuid-Hollandse systeem is de rolverdeling tussen partijen niet altijd duidelijk. De provincie organiseert gesprekken om afstemming over rollen in het systeem te creëren.
- De uitdaging daarbij is om de vraag van ondernemers leidend te laten zijn in plaats van het (politiek gestuurde) regionale systeem.
- Gezien de grote transities is betere afstemming en samenwerking tussen dienstverleners, waaronder KVK, cruciaal.

Belangrijke vraagstukken schreeuwen om werkende oplossingen.

› Wij ontwikkelen ze.

Contactpersoon:

Edwin Netjes
T +31 6-27085501

KplusV
T +31 26-3551355 info@kplusv.nl www.kplusv.nl

Amsterdam • Arnhem • Rotterdam

Certified B Corporation

Verschil zien, verschil maken