



# Verkenning opzet monitoring mkb-werkplaatsen digitalisering

**In opdracht van:**

Ministerie van Economische Zaken  
en Klimaat

**Projectnummer:**

2019.089

**Publicatienummer:**

2019.089-2002

**Datum:**

Utrecht, 6 februari 2020

**Auteurs:**

ir. Arthur Vankan  
ir. Leonie Hermanussen  
drs. Sven Maltha





# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Introductie</b> .....	<b>5</b>
1.1	Aanleiding.....	5
1.2	Wat zijn mkb-werkplaatsen digitalisering.....	5
1.3	Doelstelling monitoring.....	6
1.4	Leeswijzer.....	7
<b>2</b>	<b>Proces monitoring</b> .....	<b>9</b>
2.1	Inleiding.....	9
2.2	Mogelijke routes in het monitoringsproces.....	9
2.3	0-meting.....	13
2.4	Uitvoering activiteit werkplaats.....	17
2.5	1-meting.....	17
2.6	Werkplaatsoverkoepelende monitoring: optioneel.....	18
2.7	Eigendom van en toegang tot de data.....	22
<b>3</b>	<b>Inhoudelijke invulling monitoring</b> .....	<b>23</b>
3.1	Inleiding.....	23
3.2	Conceptueel kader digitalisering.....	23
3.3	Monitoring versus mkb-scans.....	25
3.4	Bronnen voor monitoring.....	26
3.5	Bevraging ondernemers: de 0-meting en 1-meting.....	26
3.6	Inzet CBS-microdata.....	28
3.7	Welke activiteiten monitoren we?.....	29
<b>4</b>	<b>Vragenlijsten monitor</b> .....	<b>31</b>
4.1	Mogelijke opbouw monitor.....	31
4.2	E-mail aan mkb'er.....	32
4.3	Landingspagina.....	33
4.4	Lightversie (als Vraag 1 is b & Vraag 2 = a, b of c).....	34
4.5	0-meting.....	36
4.6	1-meting.....	45
	<b>Bijlage 1. Betrokkenen</b> .....	<b>55</b>



# 1 Introductie

## 1.1 Aanleiding

Op 29 juni 2018 is het mkb-actieplan door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (hierna: EZK) gepresenteerd. Het mkb-actieplan zet een stip op de horizon: de transitie naar een duurzame en digitale economie. Digitalisering biedt veel mogelijkheden om de productiviteit van ondernemingen te verhogen. Vooral het (kleinere) mkb lijkt de kansen nog niet optimaal te benutten. Om het mkb hierbij te ondersteunen werkt EZK in samenwerking met onderwijsinstellingen aan het oprichten van zogenaamde 'mkb-werkplaatsen digitalisering'. EZK heeft de wens om de mkb-werkplaatsen te kunnen monitoren en eventueel in een later stadium te evalueren. Dit sluit ook goed aan bij het voornemen van de directie Ondernemerschap om de monitoring en effectmeting van het mkb-actieplan door te ontwikkelen.

De werkplaatsen hebben subsidie ontvangen om impact te kunnen monitoren. Om de werkplaatsen te ondersteunen bij het inrichten van deze monitoring heeft EZK Dialogic gevraagd een verkenning uit te voeren naar een mogelijk monitoringskader en mogelijkheden voor het implementatietraject.

Onderliggend rapport geeft de resultaten van deze verkenning weer. Dit advies is tot stand gekomen met behulp van input van diverse werkplaatsen (in wording) in de periode september 2019 – januari 2020. Hierbij hebben we de volgende aanpak gevolgd:

- **Kennismakingsgesprekken individuele werkplaatsen en aanlevering relevante documentatie.** We bespraken mogelijkheden voor inhoud van de monitoring en invulling van de vormgeving van het proces. Op basis van deze input is een voorstel op hoofdlijnen opgesteld.
- **Toetsing.** In een aantal werksessies is door relevante stakeholders vanuit beleid en de werkplaatsen input gegeven op de ins en out van de monitoring. Op basis van de input uit de werksessies is nadere uitwerking aan het voorstel gegeven.
- **Becommentariëring.** De uitwerking van het voorstel van monitoring is voorgelegd aan stakeholders waarbij hen de gelegenheid is geboden om in detail te reageren op de voorgestelde inhoud en mogelijke implementatie van de monitor.

Mede op basis van deze commentaren hebben we het voorstel opgewerkt tot een definitief voorstel. Dit voorstel geeft een beeld van mogelijkheden en overwegingen voor praktische invulling van de monitoring.

## 1.2 Wat zijn mkb-werkplaatsen digitalisering<sup>1</sup>

Een mkb-werkplaats digitalisering brengt onderwijs en bedrijfsleven samen om het kleine, reguliere mkb te faciliteren in bestaande of bewezen digitale technologieën. De werkplaatsen werken voor en met ondernemers uit mkb. In een mkb-werkplaats kunnen ondernemers terecht voor praktische ondersteuning en advies in hun bedrijf op het gebied van online sales en marketing, data en automatisering.

De werkplaats is een co-creatie tussen diverse partijen uit de regio, waaronder spelers uit het (beroeps-)onderwijs, de gemeente of provincie, intermediairs en expertbedrijven.

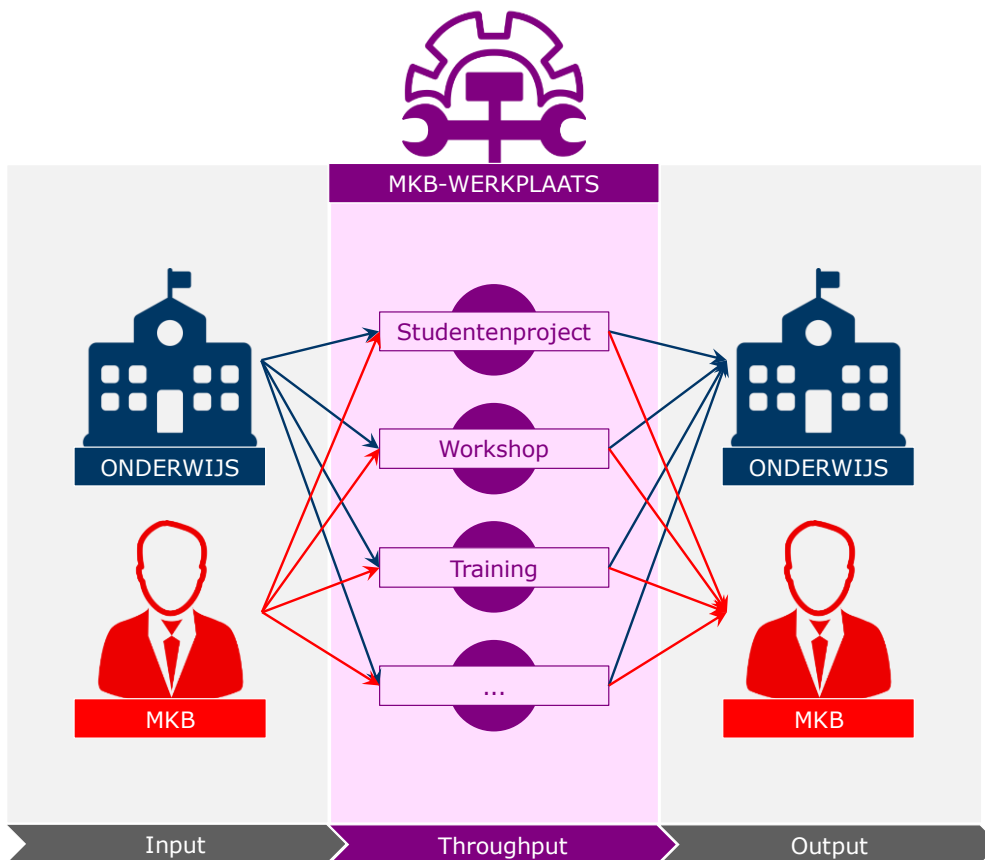
---

<sup>1</sup> Informatie gebaseerd op [\[www.nederlanddigitaal.nl\]](http://www.nederlanddigitaal.nl)

Hoewel de werkplaatsen kunnen verschillen in keuze, aanpak en activiteiten is er een aantal vaste criteria waaraan ze moeten voldoen:

- Mkb-bedrijven in de groep van 2 tot 50 werknemers;
- Faciliteren in bestaande of bewezen digitale technologieën;
- Online marketing en sales, data,
- Automatisering;
- Voor en met ondernemers;
- Co-creatie tussen diverse partijen;
- Samenwerking tussen onderwijs en bedrijven;
- Cofinanciering door regionale partijen.

De werking van de werkplaatsen kan schematisch als volgt worden weergegeven:



**Figuur 1** Schematische weergave van de werking van de mkb-werkplaatsen digitalisering

### 1.3 Doelstelling monitoring

Bij start van de verkenning heeft EZK de volgende twee doelstellingen afgegeven waar de monitoring zich op zou moeten richten:

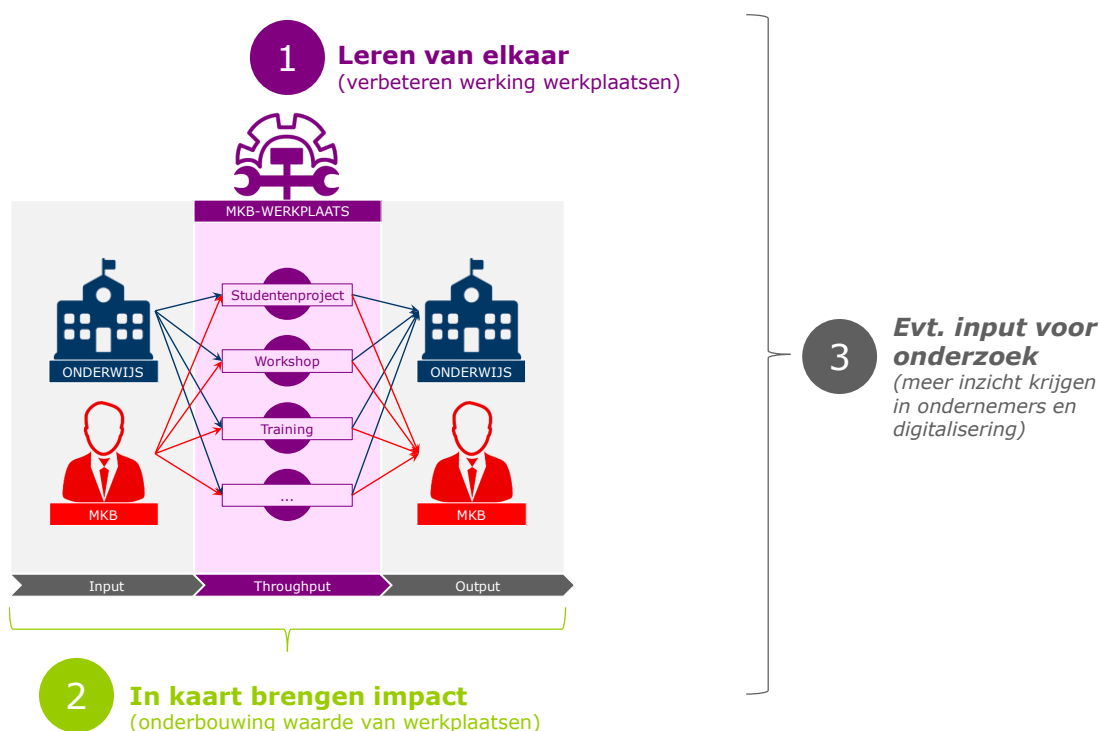
1. **Leren van elkaar:** leren wat werkt, wat niet werkt, en waarom zaken wel of niet werken. Door te leren van de eigen werkplaats en van andere werkplaatsen, kan de effectiviteit van de werkplaatsen verhoogd worden. Inzicht in de werking van de werkplaatsen kan relevante input bieden voor toekomstig beleid.

2. **In kaart brengen impact:** er wordt met veel mankracht en (publieke) middelen gewerkt aan en binnen de werkplaatsen. Het is daarom wenselijk om te kunnen verantwoorden wat de impact van de werkplaatsen is.

Tijdens de bevraging van de werkplaatsen brachten betrokkenen van de werkplaatsen naar voren dat de gegevens verzameld tijdens de monitoring zou kunnen worden gebruikt in wetenschappelijk onderzoek. Voor een aantal werkplaatsen bestaat er dus een derde doelstelling die kan worden gekoppeld aan de monitoring.

3. **Input voor onderzoek:** het monitoren van de werkplaatsen en haar deelnemers levert ook relevante input op voor nader onderzoek, met name op het gebied van ondernemerschap en digitalisering.

Deze doelstellingen zijn hieronder schematisch samengevat.



## 1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een voorstel weer hoe het monitoringsproces van A tot Z zou kunnen worden ingevuld.

Vervolgens licht hoofdstuk 3 toe hoe de inhoud van de monitoring zou kunnen worden vormgegeven.

Hoofdstuk 4 geeft een voorstel weer van vragen die aan het mkb zouden kunnen worden voorgelegd.





## 2 Proces monitoring

### 2.1 Inleiding

Op basis van de consultatie van het veld stellen we voor om de monitoring vorm te geven door periodieke bevraging van het mkb dat deelneemt aan de werkplaatsen. Om de lastendruk van het mkb te beperken zou aanvullend kunnen worden gekozen voor een analyse van secundaire gegevens zoals CBS-microdata (zie hoofdstuk 3).

In de volgende paragrafen lichten we het monitoringsproces nader toe (paragraaf 2.2). In het proces gaan we uit van:

- Een 0-meting die refereert aan een meting voorafgaand aan deelname aan de werkplaats (paragraaf 2.3);
- Uitvoering van de activiteit door de werkplaats (paragraaf 2.4);
- Een 1-meting die refereert aan een meting na afronding van de activiteit (paragraaf 2.5).

Vervolgens gaan we in op lering en verantwoording op basis van de twee metingen (paragraaf 2.6) en beschrijven we aandachtspunten rondom eigendom van en toegang tot de data (paragraaf 2.7).

### 2.2 Mogelijke routes in het monitoringsproces

Binnen het monitoringsproces hebben wij drie relevante actoren gedefinieerd:

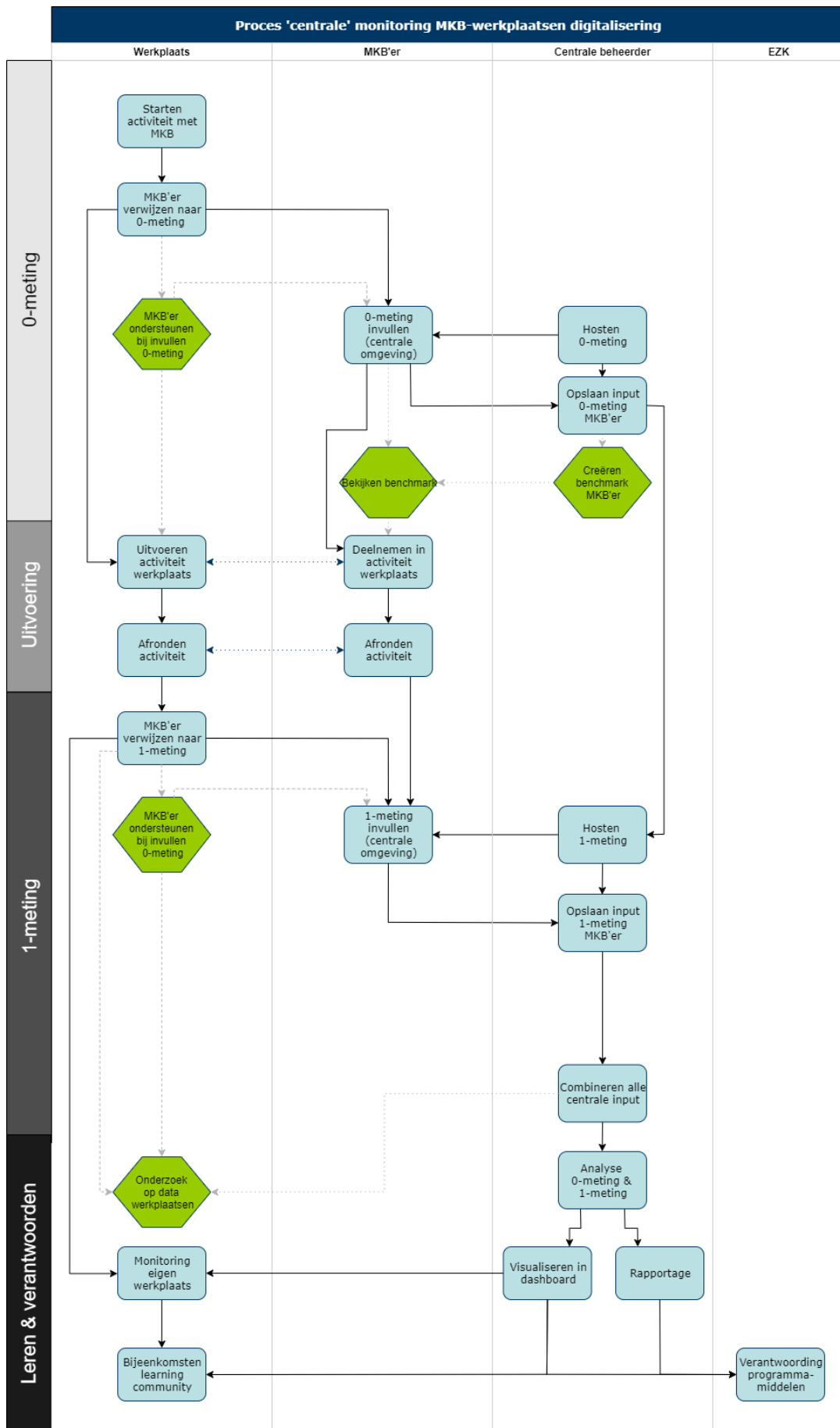
1. De mkb-werkplaats;
2. De mkb'er;
3. Financiers, zoals het ministerie van Economische Zaken en Klimaat

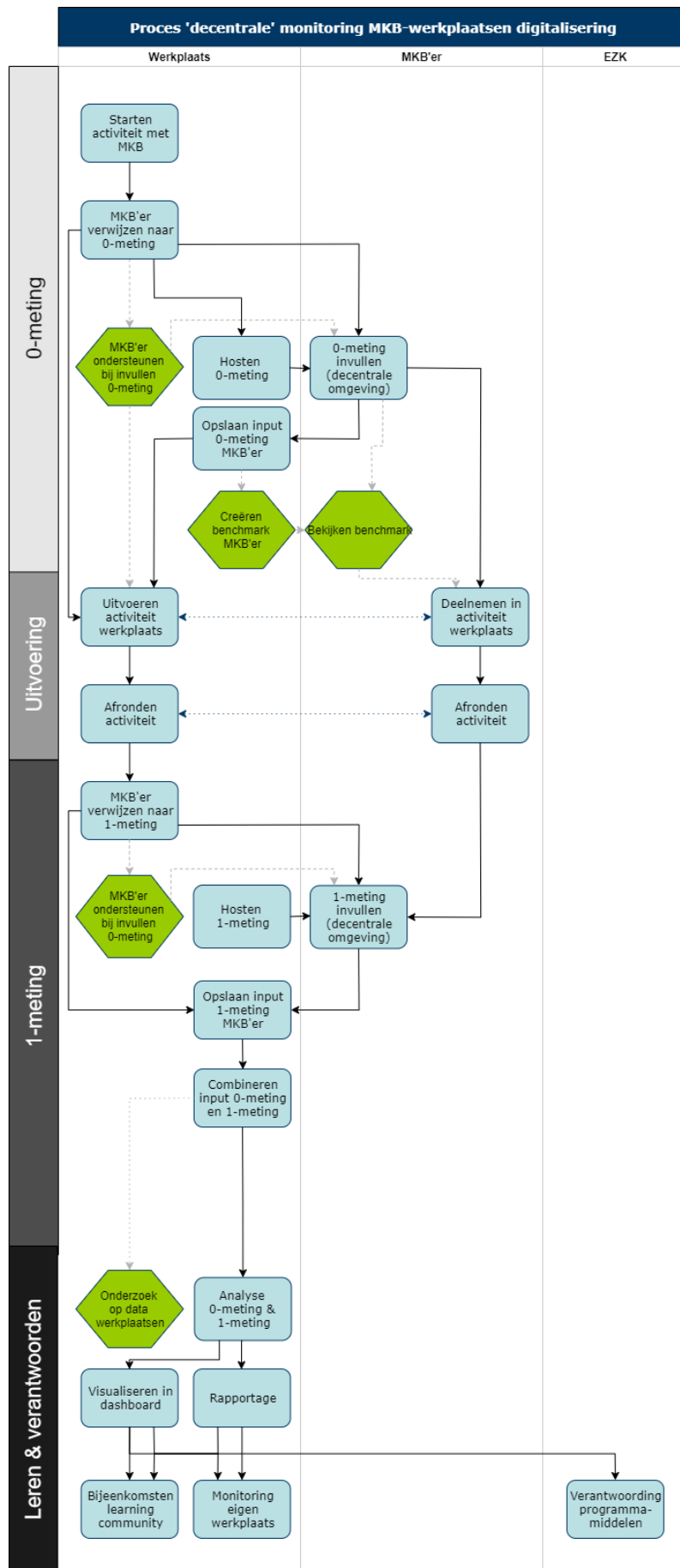
Deze drie actoren zullen alle hun eigen rol krijgen in het monitoringsproces. De daadwerkelijke invulling is afhankelijk van de positie die zij wensen te kiezen in de monitoring. Desondanks is reeds bekend vanuit de subsidiebeschikking dat werkplaatsen hun financiers dienen te informeren over hun impact en werking. Op hoofdlijnen kunnen we twee uiterste routes onderscheiden waarmee invulling kan worden gegeven aan deze informatieplicht:

- A. Een proces waarin de monitoring **centraal** georganiseerd wordt; één van de stakeholders of een derde partij vervult de rol van centrale beheerder die zorgdraagt voor het hosten, verwerken, en analyseren van de 0-meting en 1-meting.
- B. Een proces waarin de monitoring **decentraal** georganiseerd wordt; iedere werkplaats organiseert de monitoring individueel en regelt de (eventuele) hosting, verwerking en analyse van de 0-meting en 1-meting zelf.

Op de volgende pagina's zijn processchema's van mogelijke werkprocessen weergegeven. In **lichtblauwe blokken** worden de activiteiten weergegeven die bij het voorgestelde werkproces horen. De zwarte pijlen geven de flow/volgorde van activiteiten aan. Tot slot zijn er nog 'extra's' mogelijk, activiteiten die niet fundamenteel zijn voor het uitvoeren van de monitoring, maar wel een toegevoegde waarde kunnen hebben voor mkb'ers en de werkplaatsen. Deze optionele onderdelen worden weergegeven in de **groene zeshoekige blokken**. Pijlen op basis van een stippellijn geven optionele flow weer.

Behalve deze uiterste routes zijn mengvormen mogelijk waarin een aantal werkplaatsen gezamenlijk de handschoen oppakt en andere werkplaatsen gegevens afzonderlijk verzamelen.





## 2.2.1 Centraal versus decentraal georganiseerd proces

In de volgende tabel geven we mogelijke voor- en nadelen van de twee uitersten, de centrale en decentrale route, weer.

Tabel 1 Voor- en nadelen en risico's centraal versus decentraal georganiseerd proces.

	Centraal	Decentraal
<b>Voor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficiënte uitvoering voor werkplaatsen</li> <li>- Borging vergelijkbaarheid data</li> <li>- Eenvoudige terugkoppeling werkplaatsoverstijgende resultaten.</li> <li>- Landelijke benchmark mkb-bedrijven mogelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Data en IP blijven in eigen handen</li> <li>- Werkplaatsen kunnen gebruiken van eigen platform</li> <li>- Werkplaatsen bewaken grip op inhoudelijke vraagstelling</li> </ul>
<b>Tegen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebruik eigen platform werkplaatsen niet mogelijk</li> <li>- Complexiteit m.b.t. financiering en organisatie van centrale monitoring</li> <li>- Complexiteit m.b.t. eigenschap van en toegang tot data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inefficiënte uitvoering voor werkplaatsen: hoge individuele lastendruk.</li> </ul>
<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkplaats verliest grip op inhoudelijke vraagstelling</li> <li>- Werkplaats verliest grip op eigendom data(base) en online omgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultaten moeilijker te vergelijken</li> <li>- Nadruk op eigen onderzoek werkplaatsen en niet op impactmeting</li> <li>- Data wordt alleen op vaste momenten gekoppeld</li> </ul>

Zoals blijkt hebben beide routes voor- en nadelen en bijhorende risico's. Een belangrijk aandachtspunt bij de centrale route betreft de organisatie van beheer en onderhoud van een centrale database die kan worden geraadpleegd door geïnteresseerde werkplaatsen (en eventueel hun financier). De centrale route vergt dat één centrale speler het beheer verzorgt van de monitoring. Dit kan efficiëntievoordelen opleveren, mits een voldoende aantal werkplaatsen voor deze optie kiest. Hierbij dient invulling gegeven aan aspecten als: wie is opdrachtgever, wie betaalt (wat), voor welke periode moet de centrale omgeving operationeel blijven, wat gebeurt er met na-aansluiters (werkplaatsen die later operationeel worden), wat gebeurt er na afronding van de opdracht met de data, database en online omgeving? Naast een duidelijk afgebakende opdrachtschrijving is er belang bij goede afspraken rondom het eigenaarschap van de data, database en online omgeving.

De decentrale route kent minder schaalvoordelen, maar vraagt ook minder afstemming aan de voorkant. Daarbij faciliteert deze route werkplaatsen, die om bepaalde redenen liever de mkb'er bevragen in de (online) omgeving van de werkplaats zelf. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer werkplaatsen een juridische verplichting hebben omtrent het gebruik van bepaalde software en/of tooling, of wanneer zij meer flexibiliteit willen behouden in het aanpassen van de online omgeving. Een aandachtspunt bij deze route betreft koppelbaarheid van informatie opgehaald bij de verschillende werkplaatsen. Wanneer de bevraging van het mkb op een eenduidige manier gebeurt, kunnen verzamelde gegevens worden gebruikt om werkplaatsen onderling te vergelijken of om een beeld te schetsen van het resultaat van alle werkplaatsen.

De subsidie aan werkplaatsen en daar bijhorende informatieplicht kent vooralsnog een looptijd van drie jaar. Vanuit beleidsperspectief vervalt daarmee mogelijk de behoefte aan

monitoringsgegevens na deze periode. We raden werkplaatsen aan om voorafgaand aan de monitoring te besluiten of zij de monitoring in centraal of decentraal verband wensen te doen, gegeven dat zij (zelfstandig) zorg dienen te dragen voor de organisatie. Daarbij is het relevant om zowel de eerste periode van drie jaar (looptijd van de subsidie die zij hebben ontvangen) als de periode daarna in beschouwing te nemen.

Een beslissing over de te nemen route valt buiten de scope van deze verkenning.

## 2.3 0-meting

In deze paragraaf schetsen we een mogelijke invulling van de 0-meting.

### 2.3.1 Starten activiteit

Het monitoringsproces zou kunnen beginnen bij het starten van een activiteit binnen de werkplaats. Bijvoorbeeld: de mkb'er komt in contact met de werkplaats, waarna de werkplaats en de mkb'er een specifieke (passende) activiteit initiëren.

### 2.3.2 Verwijzen mkb'er naar 0-meting

Wanneer de werkplaats en de mkb'er bepaald hebben dat ze gaan starten met een specifieke activiteit, wijst de werkplaats de mkb'er op de 0-meting. De inhoud van deze 0-meting komt in hoofdstuk 3 aan de orde. Merk op dat de 0-meting gecombineerd kan worden met een 'scan'. De scan heeft als primaire doelen een goede activiteit te kiezen en de gekozen activiteit goed in te richten voor de mkb'er. De monitoring heeft als primair doel om zicht te krijgen op of en hoe de uitgevoerde activiteiten de mkb'er al dan niet verder hebben geholpen.

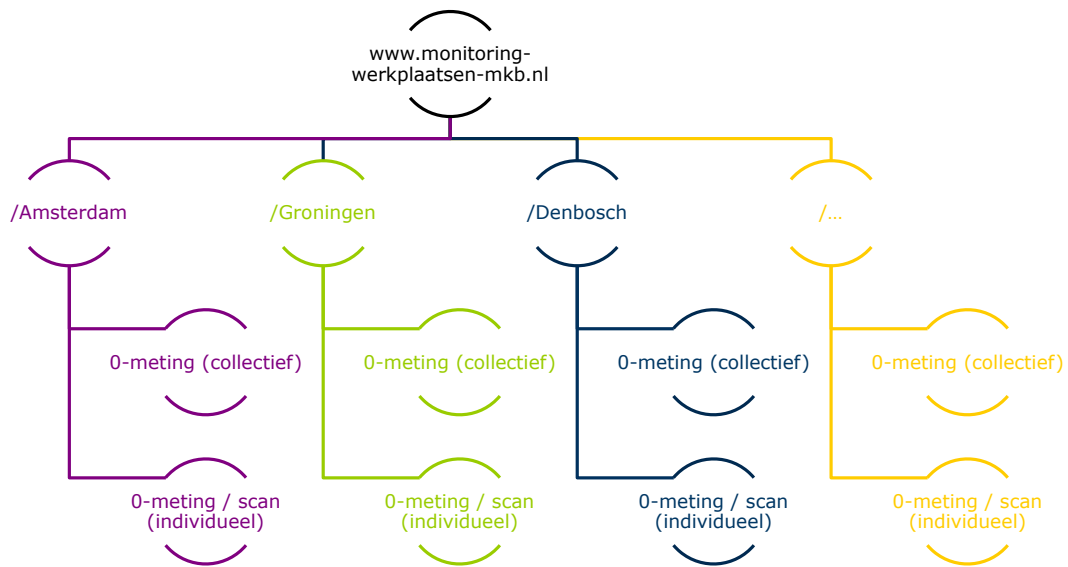
Afhankelijk van de manier waarop het proces wordt ingevuld zien we twee uiterste opties:

- Centraal georganiseerd proces. De werkplaats sluit aan bij de centraal gefaciliteerde 0-meting. In dit geval verwijst de werkplaats de mkb'er door naar de centrale 0-meting.
- Decentraal georganiseerd proces. In dit geval verwijst de werkplaats de mkb'er door naar de door de werkplaats georganiseerde decentrale 0-meting. Dit kan bijvoorbeeld een online omgeving zijn waar de werkplaats/onderwijsinstelling in andere trajecten mee werkt.

### 2.3.3 Uitvoering van de 0-meting

Na het verwijzen van de mkb'er zal de 0-meting daadwerkelijk uitgevoerd worden. Wederom geven we een mogelijke invulling van de twee uiterste opties weer:

- Centraal georganiseerd proces. In het geval van de 'centrale' route zal de centrale beheerder een online omgeving inrichten waar de mkb'er terecht kan. In deze online omgeving zal iedere werkplaats haar eigen individuele deelomgeving krijgen. Zo kan er een overkoepelend domein als "www.monitoring-werkplaatsen-mkb.nl" ingericht worden, waarbij iedere individuele werkplaats een eigen ruimte krijgt binnen dit domein (.nl/Groningen, .nl/MetropoolregioAmsterdam, ...). Schematisch ziet dit er als volgt uit:



**Figuur 2 Schematische weergave online omgeving centrale beheerder ten aanzien van 0-meting**

- Decentraal georganiseerd proces. In dit geval is de invulling van het proces afhankelijk van de aanpak van de werkplaats. Hierbij geldt eveneens dat afstemming over het collectieve deel van de monitoring wenselijk is, opdat resultaten vergelijkbaar zijn met deze van andere werkplaatsen.

Onafhankelijk van de gekozen route is er mogelijkheid dat de werkplaats de mkb'ër ondersteunt bij het invullen van de 0-meting. Uit de gevoerde gesprekken met de werkplaatsen kwam naar voren dat het lastig kan zijn voor mkb'ers om een 0-meting (correct) in te vullen. Door bijvoorbeeld samen met studenten de 0-meting in te vullen, kan de kans op kwalitatief hoogwaardige input voor de 0-meting vergroot worden.

#### 2.3.4 Opslaan input 0-meting mkb'ër

Na het invullen van de 0-meting worden de resultaten (de input van de mkb'ër) opgeslagen. Hierbij geldt als aandachtspunt de koppelbaarheid van de opgehaalde informatie. Bij voorkeur kunnen gegevens van individuele werkplaatsen verderop in het proces eenvoudig bij elkaar worden gevoegd ten behoeve van het meten van werkplaatsoverstijgende resultaten. Daarom adviseren we onderscheid te maken tussen 'collectieve' en 'individuele' variabelen. Collectieve variabelen worden bij voorkeur door elke werkplaats op dezelfde wijze geoperationaliseerd.

De individuele variabelen daarentegen bieden werkplaatsen de mogelijkheid om eigen vragen toe te voegen, bijvoorbeeld vragen ter ondersteuning van wetenschappelijk onderzoek. Deze individuele variabelen kunnen interessant zijn voor de individuele werkplaatsen maar zullen niet aan de basis kunnen staan van een (eventuele) vergelijking/benchmark tussen werkplaatsen op basis van een uniforme gegevensbasis.

We schetsen een mogelijke aanpak voor de opslag van collectieve variabelen, gegeven de twee uiterste opties om het monitoringsproces te organiseren:

- Centraal georganiseerd proces. In de volgende figuur geven we in een database-structuur hoe de koppeling tussen collectieve variabelen zou kunnen worden ingevuld. Het grootste verschil met het decentraal georganiseerd proces – dat we hieronder toelichten – betreft de wijze van koppeling: deze is real-time. Dit biedt de mogelijkheid om real-time informatie terug te koppelen over de uitkomsten van alle werkplaatsen tezamen of in vergelijkend perspectief.



**Figuur 3 Databasestructuur voor 0-meting en 1-meting**

- Decentraal georganiseerd proces. Hier gebeurt de koppeling tussen collectieve variabelen niet real-time, maar periodiek. We bevelen aan om afspraken te maken over het format van de gegevens en de frequentie van terugkoppeling van gegevens. Ook raden we aan om goed vast te leggen wie de aggregatieslag en de geaggregeerde analyses gaat uitvoeren (indien hier überhaupt behoefte aan is bij de financiers en/of de werkplaatsen). Door gegevens geaggregeerd aan te leveren kunnen issues rondom privacy vermeden worden. Hoe hoger de frequentie van terugkoppeling, hoe hoger de lastendruk voor de werkplaatsen enerzijds. Aan de andere kant biedt elke terugkoppeling inzicht in hoe werkplaatsen ervoor staan en hoe zij van elkaar verschillen. Dit biedt de mogelijkheid tot lering en waar nodig bijsturing.

De gegevens verzameld vanuit de individuele variabelen kunnen relevant zijn voor andere werkplaatsen. Het is aan de werkplaatsen zelf om te bepalen in hoeverre zij (geaggregeerde) gegevens wensen te delen met andere partijen. Dit kan bijvoorbeeld als open data, waarbij de dataverstrekker de mogelijkheid heeft om een bronvermelding te vereisen van de hergebruikende organisatie. Een andere optie is om data op aanvraag van derden te delen, waarbij

aanvullende afspraken kunnen worden vastgelegd in bijvoorbeeld geheimhoudingsovereenkomsten. In het kader van de AVG adviseren we de werkplaatsen om de mkb'er voorafgaand aan het invullen van de vragenlijst duidelijk te informeren over waar de data (niet) voor gebruikt wordt.

### 2.3.5 Optioneel: benchmarken mkb'er

Een onderdeel in het monitoringsproces dat niet elementair is, maar volgens de werkplaatsen wel meerwaarde kan bieden, is het benchmarken van de mkb'er op basis van de input die hij/zij invult in de 0-meting. Door het terugkoppelen van een (beknopte) analyse op de input van de mkb'er in relatie tot de input van andere mkb'ers [1] kan de mkb'er leren door inzicht te krijgen in de eigen situatie en [2] heeft de mkb'er dus ook een aanvullende incentive om de 0-meting in te vullen (naast het argument dat het 'moet' of gewenst wordt door de werkplaats zelf). De meerwaarde van deze extra is afhankelijk van het aantal mkb'ers waarmee het bedrijf zichzelf kan vergelijken: hoe groter de set mkb'ers, hoe meer betekenis de vergelijking kan bieden. Daarbij is relevant op te merken dat het voor de eerste groep mkb'ers lastig is om iets direct terug te koppelen, omdat er op dat moment nog geen data beschikbaar is over andere mkb'ers.<sup>2</sup>

Het bieden van deze extra lijkt daarom het meest eenvoudig te organiseren in een centraal georganiseerd proces omdat hier gegevens opgehaald door individuele werkplaatsen real-time worden samengevoegd. Door de gegevens op te slaan in een omgeving waarin de gegevens ook real-time geanalyseerd en gevisualiseerd kunnen worden, is het mogelijk om een mkb'er direct resultaten op maat terug te geven.<sup>3</sup> Hieronder zijn twee voorbeelden gegeven van een dergelijke terugkoppelingsvorm.

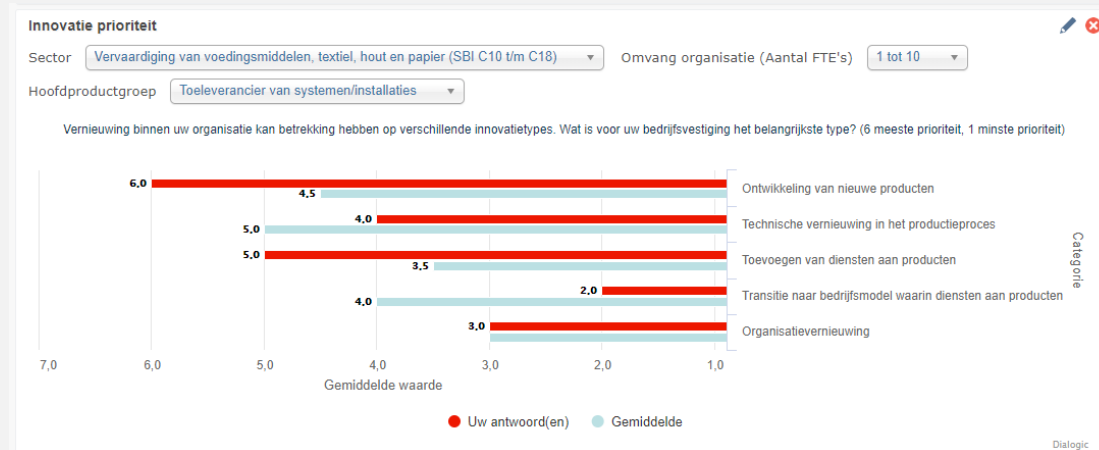
---

<sup>2</sup> Gedurende deze initiële fase zou een mkb'er wel de eigen resultaten terug kunnen krijgen, plus een 'tegoedbon' waarmee op een later moment inzicht kan worden verkregen over hoe andere mkb'ers ervoor staan.

<sup>3</sup> Zo heeft Dialogic bijvoorbeeld haar eigen dataplatform, waarin dataverzameling, -opslag, -analyse, en -visualisatie op maat vormgegeven kan worden: <https://www.dialogic.nl/dienstverlening/data-science-dashboards/dialogic-platform/>



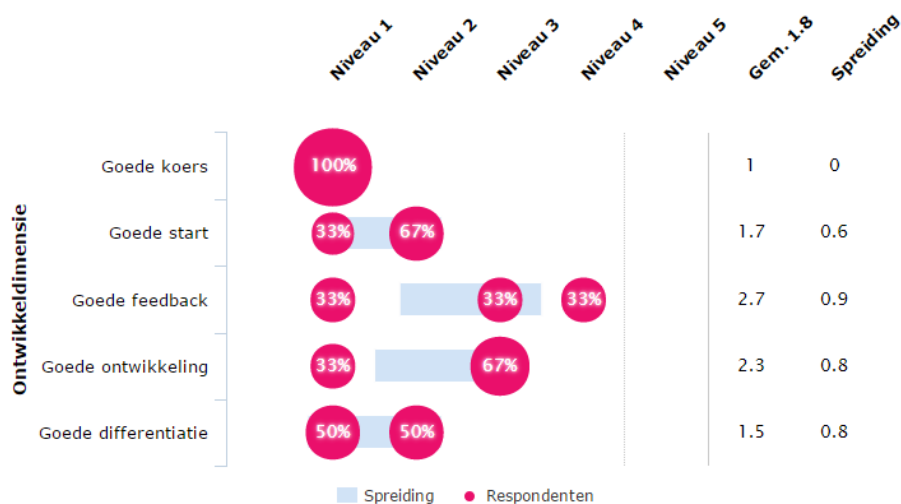
## Voorbeeld terugkoppeling aan bedrijven



## Voorbeeld terugkoppeling aan werkplaats

**Uitslag zelfevaluatie voor school SAZ-2013918 (1 respondenten)**

Met het zelfevaluatiemodel kunnen scholen zichzelf beoordelen binnen de kaders van het School aan Zet Ontwikkelmodel 'Lerende organisatie'. De grootte van de roze cirkels verwijst naar het aantal respondenten waaruit volgt dat de school zich in een bepaald niveau bevindt. De grijze balk geeft de spreiding aan. De uitkomsten van het model zijn alleen geldig indien de zelfevaluatie is uitgevoerd door een voor de school representatieve groep medewerkers. Niveau vier is het te behalen niveau voor erkenning. Meer informatie over het ontwikkelmodel



[Dit overzicht als PDF opslaan](#) [Overzicht afdrukken](#) [Uitgebreide rapportage als PDF downloaden](#)

## 2.4 Uitvoering activiteit werkplaats

Na de 0-meting zal de mkb'er aan de slag gaan binnen de werkplaats. Zoals eerder benoemd, kunnen dit onder meer projecten zijn met één of meerdere studenten, workshops of gerichte trainingen. Na het doorlopen van de activiteit werkt de werkplaats samen met de mkb'er toe naar afronding. Bij/na afronding van de activiteit wordt de fase '1-meting' geïnitieerd.

## 2.5 1-meting

Het proces van de 1-meting kan vrijwel gelijk zijn aan het proces van de 0-meting. Hieronder zal derhalve de nadruk liggen op de verschillen met de 0-meting.

### 2.5.1 Verwijzen mkb'er naar 1-meting

We beschrijven een mogelijke aanpak voor de verwijzing van de mkb'er na de 1-meting, gegeven de twee uiterste opties om het monitoringsproces te organiseren,

- Centraal georganiseerd proces. In het geval van een aanpak met een centrale beheerder, zal de mkb'er naar dezelfde omgeving gestuurd worden als in de 0-meting, maar zal hij/zij in deze omgeving bij de start van de meting aangeven dat hij/zij een activiteit heeft afgerond in plaats van dat deze gestart wordt. Hiermee wordt de mkb'er naar de 1-meting gerouteerd.
- Decentraal georganiseerd proces. In het geval dat de werkplaatsen de 1-meting zelf organiseren, zullen zij de mkb'er verwijzen naar de locatie van de 1-meting.

### 2.5.2 Uitvoering van de 1-meting

De uitvoering van de 1-meting is omwille van de vergelijkbaarheid bij voorkeur zo veel mogelijk gelijk aan de uitvoering van de 0-meting. Het is daarom relevant voor de werkplaats ervoor te zorgen dat steeds dezelfde persoon binnen de mkb-onderneming de meting invult. Ook hier kan de werkplaats de mkb'er ondersteunen bij het invullen; bij voorkeur gebeurt die ondersteuning wederom door dezelfde persoon.

### 2.5.3 Opslaan input 1-meting mkb'er

De input wordt op dezelfde wijze opgeslagen als bij de 0-meting. Indien het om dezelfde vraag gaat als in de 0-meting, wordt nu aan deze input het label '1-meting' meegegeven, opdat achteraf eenvoudig onderscheid te maken is tussen input vanuit de 0-meting en 1-meting.

### 2.5.4 Combineren input 0-meting en 1-meting

We beschrijven de mogelijke aanpak voor het combineren van de input uit de twee metingen, gegeven de twee uiterste opties om het monitoringsproces te organiseren,

- Centraal georganiseerd proces. De input van de 0- en 1-meting wordt real-time gecombineerd, bijvoorbeeld zoals geïllustreerd in Figuur 3. In dat geval worden gegevens van de verschillende werkplaatsen real-time aan elkaar gekoppeld.
- Decentraal georganiseerd proces. De input van de 0-meting en 1-meting wordt door individuele werkplaatsen gecombineerd. Zoals eerder aangegeven gebeurt dit bij voorkeur in een eenduidig format. Deze informatie wordt door de werkplaatsen benut om verantwoording af te leggen naar financiers, zoals vastgelegd in de subsidie-overeenkomst.

## 2.6 Werkplaatsoverkoepelende monitoring: optioneel

In eerste instantie is de monitoring gericht om de impact van werkplaatsen individueel in kaart te brengen. Hiertoe hebben werkplaatsen subsidie ontvangen en de verplichtingen rondom individuele monitoring staan vastgelegd in de beschikking.

Het kan meerwaarde opleveren om werkplaatsoverkoepelende monitoring uit te voeren. Het samenvoegen van gegevens zou relevant kunnen zijn om:

1. Een totaalbeeld te krijgen van het bereik en de impact van de werkplaatsen. Welk type mkb'ers worden door werkplaatsen bereikt, met wat voor vraagstukken komen zij binnen, hoe verloopt de samenwerking en wat levert het de mkb'ers in Nederland op?
2. Leren van elkaar. Mogelijk zit er meerwaarde in het overzichtelijk naast elkaar weer-geven van uitkomsten van de metingen van individuele werkplaatsen. We adviseren om dit niet te zien als benchmark, maar als aanknopingspunt voor werkplaatsen om onderling gericht het gesprek aan te gaan over verschillen in focus, aanpak, bereik, impact. Dit kan input bieden voor de learning community van werkplaatsen.

### 2.6.1 Analyse geaggregeerde gegevens

De analyse kan zich richten op zaken zoals:

- Verschillen tussen 0-meting en 1-meting
- Verschillen uitgesplitst naar werkplaatsen
- Verschillen uitgesplitst naar activiteiten
- Grootste groei
- ...

De invulling van deze stap is afhankelijk van de gekozen route voor om het monitoringsproces te organiseren:

- Centraal georganiseerd proces. In dit geval ligt het in onze optiek het meest voor de hand om de centrale beheerder de analyse van gegevens op zich te laten nemen. Deze kan de analyse automatiseren. In het geval dat werkplaats overeenkomen de inhoud van (een van de) monitors te wijzigen, kan dit consequenties hebben voor de automatische analyse. Mogelijk zijn aanpassingen door de centrale beheerder noodzakelijk. Daarnaast kunnen werkplaatsen zelf onderzoek uitvoeren op de data. Iedere werkplaats krijgt toegang tot de 'collectieve data' en haar eigen 'individuele data', maar krijgt geen toegang tot de individuele data van andere werkplaatsen.
- Decentraal georganiseerd proces. In dit geval ligt het open of en hoe vaak de analyse plaatsvindt, op welke manier deze gebeurt en wie dit zal gaan doen. Hierbij geldt dat er een handmatige koppeling dient plaats te vinden tussen de gegevens van individuele werkplaatsen. Uiteraard kunnen werkplaatsen zelf onderzoek uitvoeren op hun individuele data. Om toegang te krijgen tot collectieve data van andere werkplaatsen zullen aanvullende overeenkomsten benodigd zijn.

### 2.6.2 Terugkoppeling analyse geaggregeerde gegevens

In deze sectie illustreren we mogelijkheden om de analyse van de 0- en 1-metingen terug te koppelen. Het gaat hier om de geaggregeerde gegevens (alle werkplaatsen samen) van collectieve variabelen (door werkplaatsen op dezelfde manier gemeten). Afhankelijk van de gekozen route voor organisatie van de monitoring is de terugkoppeling van de geaggregeerde gegevens gebaseerd op real-time of periodiek aangeleverde informatie. Voor elke mogelijkheid geldt dat de haalbaarheid dient te worden getoetst, waarbij het verkrijgen van de benodigde financiering een randvoorwaarde betreft.

Mogelijke vormen om geaggregeerde terugkoppeling te bieden zijn een dashboard en een rapportage.

#### **Dashboard**

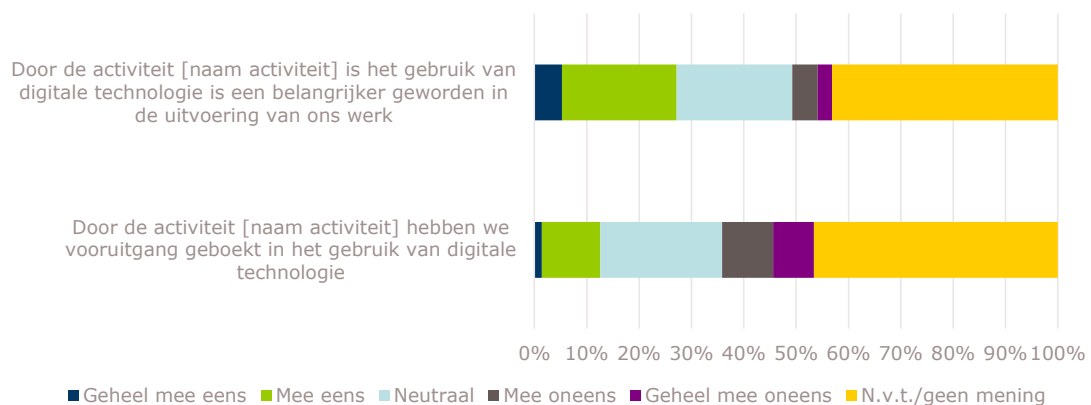
Dit dashboard kan opengesteld worden aan de individuele werkplaatsen en andere stakeholders, zoals EZK. Dit dashboard kan naast kwantitatieve informatie ook aangevuld worden

met kwalitatieve informatie op basis van gesprekken met werkplaatsen, mkb'ers en andere relevante betrokkenen. Het dashboard is door individuele werkplaatsen te gebruiken om de eigen werkplaats te monitoren. Alle opgehaalde 'collectieve variabelen' kunnen zowel op werkplaatsoverstijgend niveau als op individueel werkplaatsniveau gepresenteerd worden.

Het dashboard omvat een overzicht van de resultaten van de monitoring. Per onderwerp kan een overzicht gegeven worden van de antwoorden van mkb-bedrijven. Vervolgens zou er de gelegenheid kunnen zijn voor gebruikers van het dashboard om de figuren naar eigen voorkeur aan te passen. Zo kan er bijvoorbeeld worden ingezoomd op het resultaat van nader te specificeren werkplaats(en) of activiteit(en), of op een bepaalde periode, zodat de jaarlijkse resultaten kunnen worden vergeleken.



### Effect activiteit werkplaats



**Figuur 4 Voorbeeld weergave resultaat in dashboard met bijhorende selectievensters**

De illustratie in de figuur is weliswaar een statische weergave, maar geeft een indruk van de mogelijke vormgeving van een dashboard. Voorbeelden van vergelijkbare dashboards betreffen:

- CA-ICT (2019) Expertisecentrum Digitalisering ICT. [pr-edict.nl](http://pr-edict.nl)
- EZK (2019). Monitor Nederland Digitaal. <https://monitor-nederlanddigitaal.nl/>
- EZK, OCW, en SZ) en Platform Talent voor Technologie. Monitor Techniekpact. <https://www.techniekpactmonitor.nl/>

### Rapportage

Een andere optie betreft het beschrijven van de (belangrijkste) resultaten in een rapport om zo inzicht te bieden in het bereik en de effectiviteit van de MKB-werkplaatsen. Dit rapport kan gebruikt worden om de voortgang van de werkplaatsen toe te lichten. Zo kan onder meer worden voldaan aan de Motie van het lid Amhaouch over een evaluatie van de MKB-

Werkplaatsen. In deze motie wordt verzocht om een jaar na start de werkplaatsen te evalueren om te bezien of extra inzet of extra middelen benodigd zijn.<sup>4</sup>

De rapportage geeft werkplaatsoverstijgende indicatoren weer. Dit is een samenvatting van de belangrijkste bevindingen van het dashboard, aangevuld met gegevens volgend uit een analyse van de verantwoording door individuele werkplaatsen op basis van hetgeen vastgesteld in de beschikking van de subsidie. Bij voorkeur bestaat de verantwoording uit (1) een overzicht van het totaal aantal afgenomen activiteiten onder de vlag van de werkplaats en (2) een overzicht van deelnemende mkb-bedrijven (bedrijfsnaam, vestigingslocatie en KVK-nummer). Op basis van deze gegevens kan namelijk een compleet<sup>5</sup> beeld worden afgegeven van het *kwantitatieve bereik* van het programma Versnelling digitalisering MKB. Hiermee kunnen vragen worden beantwoord als: "Hoeveel mkb-ers worden er bereikt?" en "Worden alle regio's bediend?".

In aanvulling op de hiervoor vermelde analyse kan tevens analyse worden uitgevoerd naar het *kwantitatieve bereik* van het programma. Met behulp van CBS-microdata over bijvoorbeeld de bedrijfsgrootte en bedrijfssector van de set mkb-ers die met een werkplaats aan de slag is gegaan, kan worden gekeken welke typen bedrijven de werkplaatsen bereiken.

Met behulp van een CBS-microdata-analyse kunnen ontwikkelingen in de *productiviteit* van het mkb worden beschreven. Zo zijn er gegevens over omzetontwikkeling, de ontwikkeling van het aantal werknemers, en gegevens van eventuele faillissementen.<sup>6</sup> Hiermee kan een beeld worden gevormd van hoe het deelnemers aan de werkplaatsen is vergaan. Dit kan worden afgezet tegen de ontwikkeling van een (zo goed mogelijk) vergelijkbare set mkb-bedrijven die niet heeft deelgenomen aan activiteiten van een werkplaats. Hiermee kan de impact van het programma verder worden onderbouwd. Er is nadrukkelijk geen sprake van het 'hard' kunnen aantonen van een causale relatie. Ten eerste is er namelijk geen perfect vergelijkbare set bedrijven die als controlegroep kan dienen. Zo is er vermoedelijk een 'zelfselectie'-effect: ondernemers die actief de samenwerking opzoeken op het gebied van digitalisering, zijn per definitie niet vergelijkbaar met ondernemers die dit niet doen. Ten tweede zijn niet alle relevante eigenschappen van ondernemers en ondernemingen in data gerepresenteerd; er kan dus niet voor alle factoren gecontroleerd worden. Uitkomsten van deze impactsanalyse dienen daarom met voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd. Desalniettemin kunnen de resultaten inzicht bieden in de productiviteitsontwikkeling van de deelnemers. De resultaten van de CBS-microdata-analyse dienen altijd op geaggregeerd niveau te worden weergegeven, zodat deze niet herleidbaar zijn tot individuele bedrijven.<sup>7</sup> Het is dus niet mogelijk om via deze route individuele bedrijven en succesverhalen te identificeren.

Het kan daarom eveneens informatief zijn om de impact van de werkplaatsen kwalitatief in beeld te brengen aan de hand van een aantal inspirerende cases. In samenwerking met de werkplaatsen en mkb'ers kan de impact en werkwijze van de werkplaats worden geïllustreerd aan de hand van praktijkvoorbeelden. In eerste instantie zal de werkplaats aan zet zijn: deze kan aansprekende voorbeelden identificeren. Mogelijk biedt de data van de vragenlijsten aan

---

<sup>4</sup> Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (XIII) voor het jaar 2020; Motie; Motie van het lid Amhaouch over een evaluatie van de MKB-Werkplaatsen. [[www.parlementairemonitor.nl](http://www.parlementairemonitor.nl)].

<sup>5</sup> Het kan zijn dat een aantal mkb'ers niet deelneemt aan de 0- en/of 1-meting. Deze mkb-bedrijven worden wel geregistreerd door de werkplaatsen, maar zijn niet terug te vinden op het dashboard.

<sup>6</sup> Gegevens over bedrijfsresultaten (zoals omzetontwikkeling) zijn in de regel een aantal jaar na dato definitief.

<sup>7</sup> Voor een volledig overzicht van de regels en maatregelen omtrent het gebruik van CBS microdata, zie [[www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)].

ondernemers aanknopingspunten voor het in kaart brengen van interessante mkb'ers: welke bedrijven hebben bijvoorbeeld in korte tijd flinke voortgang geboekt?

### 2.6.3 Gezamenlijk leren en reflecteren

De resultaten van de terugkoppeling kunnen als input dienen om de learning community van werkplaatsen te voeden. Zo kunnen de resultaten gebruikt worden om structureel en onderbouwd te identificeren wat goed gaat en wat beter zou kunnen ('best and worst practices'). De werkplaatsen kunnen onderling in gesprek gaan, waarbij de monitoringsresultaten één vorm van input zijn.

We stellen voor om de monitoringsresultaten in te bedden in de bestaande en voorgenomen inspanningen rondom leren van en met de werkplaatsen. Zo organiseert PTvT in 2020 in opdracht van EZK een aantal werkbijeenkomsten waarin betrokkenen van werkplaatsen (in oprichting) kennis uitwisselen rondom bepaalde centrale issues. Uit de gesprekken blijkt een behoefte aan gezamenlijk leren en gezamenlijke reflectie in 2-6 gezamenlijke sessies per jaar, waarbij deze sessies een concreet (en relevant) onderwerp/thema dienen te hebben. In deze sessies kan monitoring eveneens onder de aandacht worden gebracht.

De resultaten van de monitoring kunnen door EZK gebruikt worden om de inzet van programmamiddelen te verantwoorden.

## 2.7 Eigendom van en toegang tot de data

De invulling van het data-eigenaarschap gebeurt bij voorkeur in overleg tussen de werkplaatsen en financiers. Het lijkt het meest logisch om het eigendom van de data bij de werkplaats te beleggen, omdat zij behoefte hebben aan informatie op individueel bedrijfsniveau en de regie houden over gegenereerde data van de bij hen aangesloten mkb'ers. In de subsidiebeschikking van de werkplaatsen staat een informatieplicht vastgelegd die vaststelt welke informatie de werkplaats minimaal aanlevert aan financiers. Wij bevelen aan dat informatie geanonimiseerd en geaggregeerd aan financiers wordt aangeleverd zodat deze geen bedrijfsgevoelige of persoonsinformatie bevat.

Afhankelijk van de te nemen route kunnen werkplaatsen de verwerking van gegevens zelfstandig uitvoeren (decentraal georganiseerde route) of hiertoe één centrale beheerder aanwijzen (centraal georganiseerde route). Het laatste geval vereist dat er goede afspraken worden gemaakt tussen de individuele werkplaatsen en de centrale beheerder. Zo kunnen afspraken rondom geheimhouding en eigendom van de gegevens worden vastgelegd in vertrouwelijkheidsovereenkomsten. Afspraken rondom de verwerking van persoonsgegevens worden vastgelegd in een verwerkingsovereenkomst tussen de centraal beheerder en de verwerkingsverantwoordelijke<sup>8</sup>. De mkb'ers die de vragenlijsten invullen zullen geïnformeerd worden over het gebruik van de resultaten voor het verbeteren van en het leren van de werkplaatsen. Voor eventueel aanvullend (wetenschappelijk) onderzoek zullen zij expliciet om toestemming gevraagd worden.

---

<sup>8</sup> De verwerkingsverantwoordelijke is degene die het doel en de middelen van de verwerking van de persoonsgegevens vaststelt: dit hoeft niet per se de werkplaats te zijn(!).

# 3 Inhoudelijke invulling monitoring

## 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk adviseren we over de inhoudelijke invulling van de monitoring. Naast algemene zaken die we willen weten van de mkb'ers, zijn we primair geïnteresseerd in de vorderingen die ze boeken op het gebied van digitalisering. In 3.2 beschrijven we een conceptueel kader waarmee kan worden gekeken naar digitalisering vanuit de mkb'er.

De aandachtspunten die vanuit monitoringsperspectief bestaan verschillen mogelijk van intakes die in 'ondernemersscans' uitgevraagd worden. In 3.3 beschrijven we hoe de scans en de 0-meting van de monitoring zich tot elkaar zouden kunnen verhouden.

In 3.4 beschrijven we de primaire bronnen die kunnen worden ingezet ten behoeve van de monitoring. In 3.5 beschrijven we hoe we op basis van een 0-meting en 1-meting de veranderingen bij de mkb'er in beeld kunnen worden gebracht. In 3.6 beschrijven we hoe we gebruik kunnen maken van de CBS-microdata ten behoeve van de monitoring. Tot slot behandelen we in 3.7 welke activiteiten van de werkplaats wel en niet gemonitord zouden kunnen worden.

In hoofdstuk 4 geven we een eerste invulling aan de vragen die aan de mkb'er zouden kunnen worden gesteld. Wij adviseren om deze vragenlijst te toetsen onder een afspiegeling van het mkb om zo zicht te krijgen op de praktische uitvoerbaarheid en interpretatie van de vragenlijst.

## 3.2 Conceptueel kader digitalisering

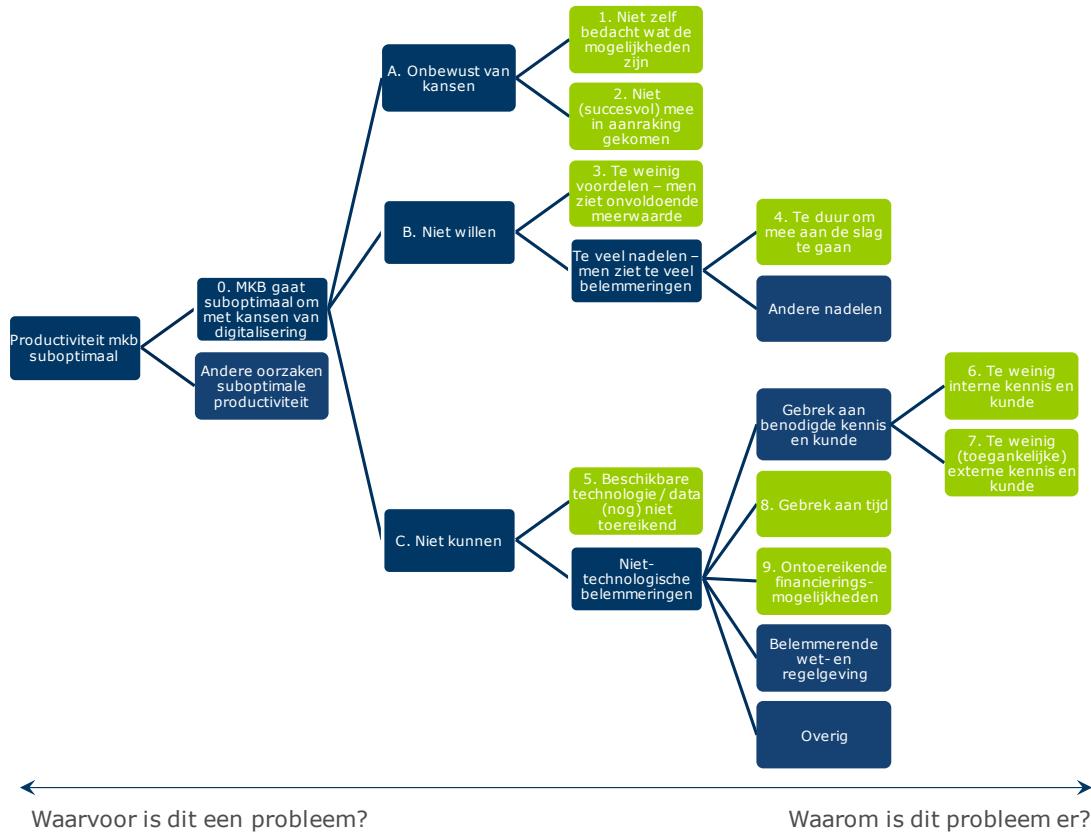
Het uiteindelijke doel van de werkplaatsen is om de productiviteit van het mkb te verhogen. De werkplaatsen beogen dit doel te bereiken door het mkb verder te helpen in het benutten van de kansen die digitalisering biedt. Niet ieder mkb is hiertoe even goed in staat. De mate waarin een mkb'er deze kansen kan benutten, wordt vaak beschreven aan de hand van concepten als 'digital maturity', 'digital competences', of 'digital capabilities'. Het idee van de werkplaatsen is om deze zaken te verbeteren.

Om een interventie zoals de werkplaatsen goed te monitoren is het zinvol om niet (enkel) te redeneren vanuit het verbeteren van dit 'digitaal ondernemen', maar juist ook om te redeneren vanuit de redenen waarom dit optimaal benutten van de kansen (nog) niet lukt. Er zijn immers knelpunten, problemen of uitdagingen die dit succesvol benutten kennelijk in de weg staan. Het idee van de interventie is dat het één of meerdere van deze problemen oplost, waardoor de mkb'er wél succesvol de kansen die digitalisering biedt kan benutten. In het ideale geval monitor je exact op de punten waar de interventie aangrijpt, oftewel "worden de problemen van de mkb'er ook daadwerkelijk opgelost?".

Om een bruikbaar monitoringskader op te stellen kunnen we onszelf de volgende vraag stellen: "waarom benut een mkb'er de kansen die digitalisering biedt niet (volledig)?" In het schema hieronder is op hoofdlijnen uitgewerkt wat de mogelijke redenen zijn waarom een mkb'er de kansen niet benut. Het hoofdprobleem "MKB gaat suboptimaal om met kansen van digitalisering" is hierbij opgesplitst in deelproblemen. Deze deelproblemen zijn weer opgesplitst in deeldeelproblemen, etc. Een belangrijk principe in deze conceptuele exercitie is dat de onderliggende deelproblemen voldoen aan het MECE-principe (Mutually Exclusive & Collectively Exhaustive): ze moeten wederzijds uitsluitend zijn én gezamenlijk volledig uitputtend. Dit garandeert dat alle mogelijke problemen die mkb'ers ervaren, hierbij een plek

hebben in het schema, én dat ieder probleem toegewezen kan worden aan een eenduidige plek in het schema.

De groene blokjes in het schema zijn deelproblemen waarvan wij verwachten dat de werkplaatsen deze (mogelijkerwijs) aanpakken. Het is dus relevant dat deze ook een plek krijgen in de monitoring.



**Figuur 5 Conceptueel kader - Redenen waarom mkb kansen die digitalisering biedt, suboptimaal benut.**

We zouden dit schema uiteraard nog verder kunnen uitbreiden. Zo zouden we aan de linkerkant door kunnen gaan met de vraag "waarvoor is dit een probleem?". Zouden we dit doen, zouden we zaken kunnen benoemen als 'Maatschappelijke opgaven worden niet goed genoeg aangepakt'. In andere woorden: waarom vinden wij die digitalisering en die productiviteitsgroei zo belangrijk en waar doen we het uiteindelijk voor? Aan de rechterkant zouden we dieper en dieper kunnen graven in de oorzaak van de deelproblemen. Zo kan 'Te weinig interne kennis en kunde' bijvoorbeeld veroorzaakt worden doordat de vooropleidingen van het personeel niet toereikend waren en/of dat het personeel gedurende de tijd bij het bedrijf niet goed genoeg is bij- of omgeschoold. In het bovenstaande schema hebben we gekozen voor een combinatie van enerzijds genoeg inhoudelijk relevante categorisering en anderzijds niet te veel complexiteit.

De eerder genoemde concepten zoals 'digital maturity' maken gebruik van de bouwstenen die in het bovenstaande schema worden gepresenteerd. Ieder concept doet dit echter op een eigen manier; bouwstenen worden anders geaggregeerd, geclusterd of bewerkt. Daarnaast zijn er verschillen in het meten van de mate waarin een (deel-)probleem wel of niet aan de orde is. Belangrijk voor het monitoringstraject is dat de vrijheid van onderzoekers en



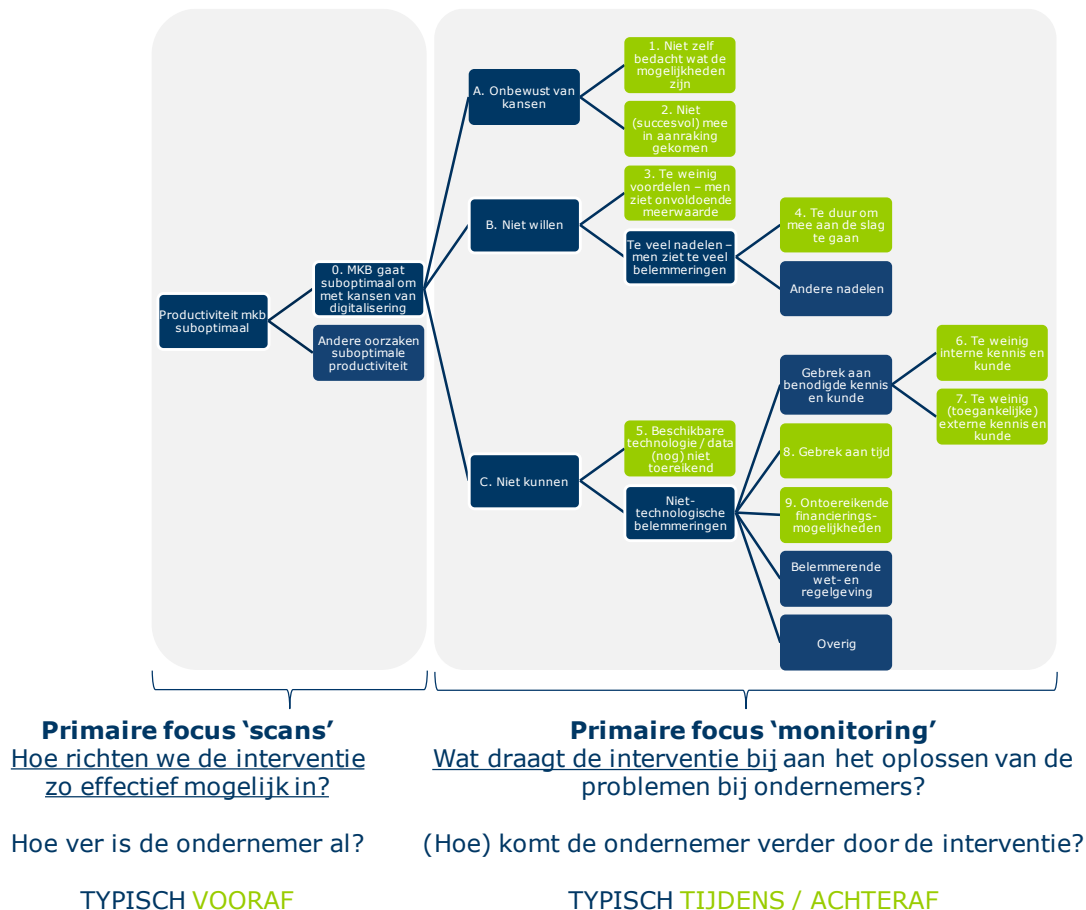
kennisinstellingen om eigen 'digitaliseringsconcepten' te hanteren (vrijwel volledig) blijft bestaan wanneer we de bouwblokken op een laag aggregatieniveau meten.

### 3.3 Monitoring versus mkb-scans

Veel werkplaatsen gebruiken scans om bij de intake een beeld te krijgen van de ondernemer en de aard van de problematiek waar de ondernemer mee zit. Zo dienen 'beginners' andere ondersteuning te krijgen dan mkb'ers die al in grote mate digitaal werken. Belangrijk bij dergelijke scans is dat het primaire doel is om de activiteit zo effectief mogelijk in te richten.

Monitoring (zeker een 0-meting) raakt aan deze scans, maar is nadrukkelijk niet hetzelfde. De monitoring heeft als doel om in beeld te krijgen wat de activiteiten bijdragen voor de ondernemer in kwestie. Een scan en een 0-meting kunnen dus gecombineerd worden, maar in dit document gaat het enkel om de monitoringscomponent. De scans kunnen naar verwachting ook meer diversiteit kennen, omdat deze sterk gekoppeld zijn aan de specifieke (invulling van de) activiteiten van de werkplaats. Wij adviseren om de hier voorgestelde 0-meting, indien gewenst, aan te vullen met een aantal items opdat de 0-meting ook direct als scan dient.

Onderstaande schema vat het bovenstaande visueel samen:



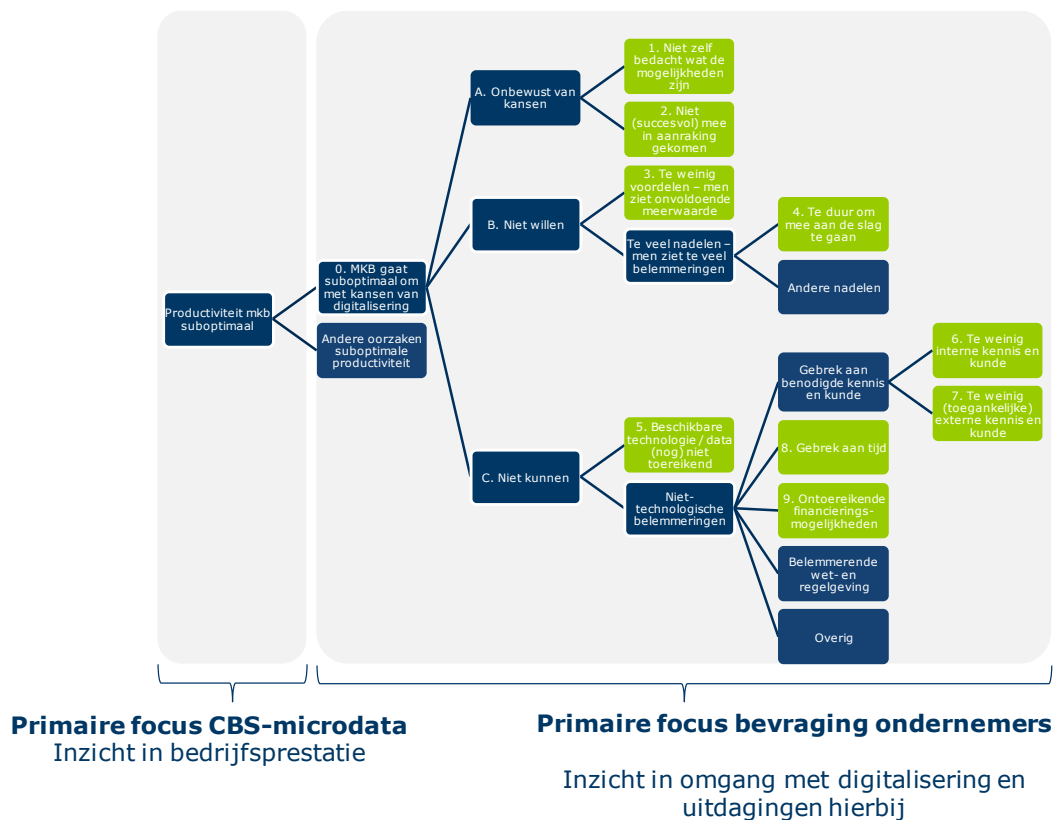
Figuur 6 Verschillen scans en 0-meting

### 3.4 Bronnen voor monitoring

Voor de monitoring van de werkplaats stellen wij twee primaire bronnen voor:

1. Een **bevraging** van de mkb'er bij aanvang van de activiteit met de werkplaats (0-meting) en na afronding van de activiteit met de werkplaats (1-meting). In 3.5 wordt hierop ingegaan.
2. **CBS-microdata**. Het CBS beschikt over diverse informatie op het gebied van onder meer financiën, arbeidsmarkt, opleidingen en innovatie. Door de KVK-nummers van de deelnemende mkb'ers te administreren kan in een later stadium in samenspraak met het CBS de microdata aangewend worden om zaken als omzetontwikkeling en personeelsstromen in kaart te brengen. Op deze manier kunnen we de administratieve lasten voor de mkb'ers beperken én kunnen we ook na afronding van de activiteit monitoren hoe het met deze ondernemers gaat. In 3.6 beschrijven we welke CBS-microdata we kunnen gebruiken voor de monitoring.

In onderstaand schema wordt de focus per bron weergegeven in het gepresenteerde conceptuele kader:



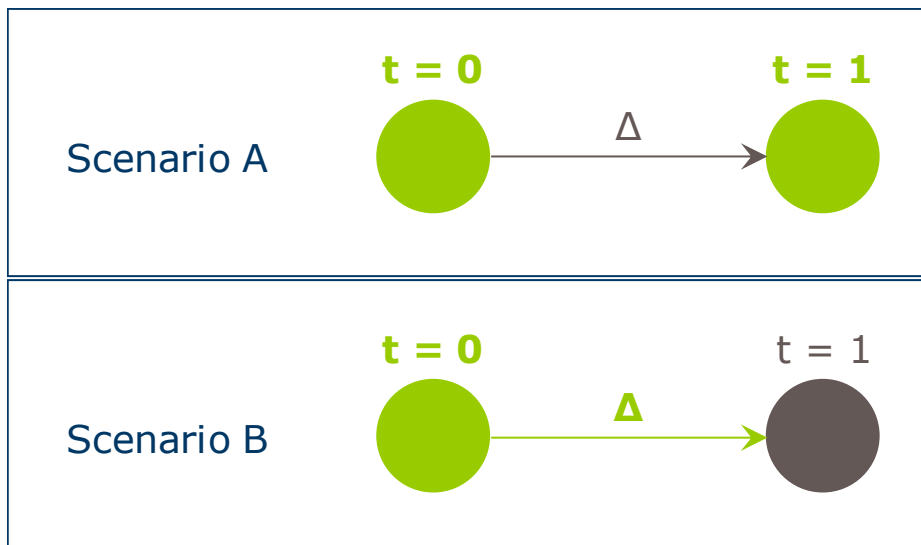
Figuur 7 Focus CBS-microdata en bevraging ondernemers

### 3.5 Bevraging ondernemers: de 0-meting en 1-meting

Wanneer ondernemers aan de slag gaan met de werkplaats hebben zij een bepaalde status quo. Ze hebben een bedrijf met een bepaalde omvang, activiteiten waar ze zich mee bezighouden, een bepaalde mate van digitale 'volwassenheid' etc. Op dit tijdstip ( $t=0$ ) voeren we een 0-meting uit. Vervolgens gaat het mkb aan de slag binnen de werkplaats. Na afronding van dit samenwerkingstraject is (hopelijk) de situatie van de mkb'er verbeterd. Dit gaan we

in kaart brengen door op dit tijdstip ( $t=1$ ) te bezien hoe zaken veranderd zijn ten opzichte van de 0-situatie.

Er zijn grofweg twee opties om dit te doen:



*Figuur 8 Monitoren impact werkplaats: twee scenario's*

In scenario A meten we op eenzelfde wijze op  $t=0$  en  $t=1$ , en leiden we de verandering die de mkb'er heeft doorgemaakt af van het verschil tussen de twee metingen ( $\Delta$ ). In scenario B meten we ook op  $t=0$  hoe de mkb'er er voor staat, maar in dit geval vragen we op  $t=1$  specifiek naar de verandering die de mkb'er heeft doorgemaakt op de verschillende onderdelen van de 0-meting.

Beide routes hebben hun eigen voor- en nadelen, maar wij stellen voor om **scenario B** te hanteren. De voornaamste reden heeft betrekking op de zuiverheid van de antwoorden van de respondent. De items die we uitvragen aan de ondernemer, zijn veelal geen 'harde' zaken zoals het aantal medewerkers of de omvang van de omzet, maar juist eigen inschattingen over zaken als bewustzijn, competenties en mentaliteit binnen het bedrijf. Voor vragen/stellingen over dergelijke onderwerpen is het niet ondenkbaar dat een respondent iedere keer net iets andere antwoorden geeft, zelfs al is er in feite niets veranderd. Daarnaast kan een mkb'er zijn eigen 'absolute' niveau lager gaan inschatten, wanneer hij/zij zich realiseert dat er nog meer te winnen is dan hij/zij oorspronkelijk had verondersteld. We willen deze vormen van 'ruis' in de meting voorkomen. In andere woorden: het risico in scenario A zou zijn dat 'veranderingen' die we waarnemen geen daadwerkelijke veranderingen representeren, maar veranderingen in de wijze waarop een respondent een vraag beantwoordt. Wij verwachten daarentegen dat een respondent vrij goed in staat moet zijn om te rapporteren op welke vlakken er wel/geen verandering heeft opgetreden. Uiteraard is ook dit niet perfect, bijvoorbeeld omdat er ook verandering heeft kunnen plaatsvinden waarvan de mkb'er zich niet bewust is, of omdat een mkb'er sociaal wenselijke antwoorden wil geven die de werkelijkheid niet goed representeren. Self-reporting blijft inherent beperkingen hebben, maar wij verwachten dat scenario B netto de beste inzichten zal opleveren.

Daarbij is een extra overweging dat het niet ondenkbaar is dat een mkb'er in scenario A denkt "Dit heb ik recent toch nog ingevuld? Dit ga ik niet nog een keer invullen.". Dit pleit er voor in de 1-meting primair naar de veranderingen te kijken (scenario B).

Merk op dat er geen 'harde' causaliteit gemeten wordt. Desalniettemin wordt er wel input gegenereerd die waardevol is om inzicht te krijgen in de werking van de werkplaatsen.

Hoofdstuk 4 bevat de 0-meting. Hoofdstuk 5 bevat de 1-meting.

Nota bene: indien in de toekomst blijkt dat de vragenlijst efficiënter/korter gemaakt kan worden, bijvoorbeeld doordat er erg hoge correlaties zijn tussen bepaalde vragen, bestaat die mogelijkheid uiteraard.

### 3.6 Inzet CBS-microdata

We willen ook graag kunnen monitoren wat er met de mkb'ers gebeurt na het werken met de werkplaats. Uiteindelijk zou succesvolle digitalisering ook moeten leiden tot betere bedrijfsprestaties. Bij bedrijfsprestaties valt te denken aan termen als omzet, winst en groei van het aantal werknemers. Sommige van deze factoren zijn moeilijk boven water te krijgen met een self-reporting enquête. Daarnaast willen we de administratieve lasten voor de mkb'ers beperkt houden. Om deze redenen zetten we naast de ondernemersbevraging ook reeds bestaande data in om de werkplaatsen te monitoren.

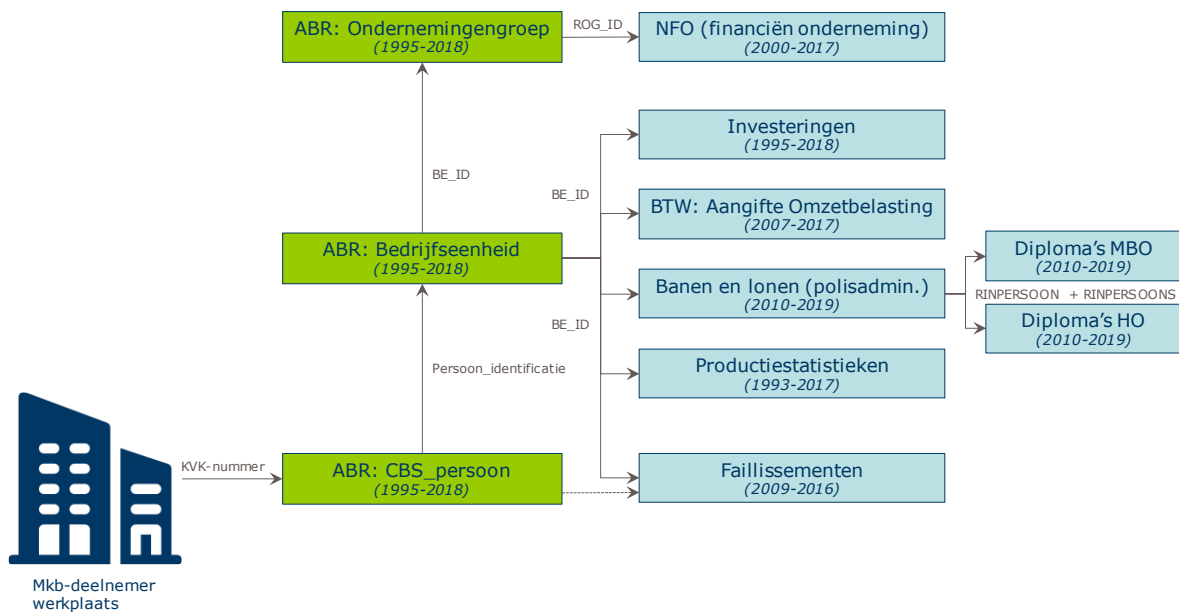
Veel relevante data is beschikbaar bij het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Het CBS beschikt over veel databronnen van bijvoorbeeld de Belastingdienst, de Kamer van Koophandel en Dienst Uitvoering Onderwijs. Deze data is daarbij op microniveau (bedrijfs- en persoonsniveau) beschikbaar. Uiteraard heeft het CBS allerlei processen en procedures ingericht ten behoeve van informatieveiligheid en privacy-borging.<sup>9</sup> Zo moeten analyseresultaten altijd geaggregeerd worden, opdat resultaten nooit herleidbaar zijn tot een individueel bedrijf.

Voordelen van het werken met de microdata zijn dus dat het gedetailleerde informatie over mkb'ers kan bieden, en dat het geen extra administratieve lasten voor de mkb'ers creëert. Een belangrijk nadeel van het werken met de microdata is dat de data niet (volledig) actueel is, en we dus een periode moeten wachten voordat we bepaalde ontwikkelingen inzichtelijk kunnen maken. De mate waarin er sprake van een 'time lag', hangt af van de specifieke databron in kwestie.

Hieronder hebben wij een schematisch overzicht gemaakt van relevante databronnen voor de monitoring van de mkb'ers, waarbij ook zichtbaar is op basis van welke sleutels de datasets gekoppeld kunnen worden. Merk op dat dit geen uitputtende lijst van databronnen is en er andere microdatabestanden toegevoegd zouden kunnen worden.

---

<sup>9</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/maatwerk-en-microdata/microdata-zelf-onderzoek-doen/regels-en-maatregelen>



**Figuur 9 Koppelschema CBS-microdata ten behoeve van monitoring mkb-werkplaatsen digitalisering**

Door de KVK-nummers van de deelnemende mkb'ers op te vragen zijn de deelnemers te koppelen aan het Algemeen Bedrijvenregister (ABR). Het ABR bevat relevante informatie over bedrijfsomvang en de sector waarin het bedrijf actief is. Via het ABR zijn vervolgens ook diverse databestanden te koppelen die inzicht kunnen geven over zaken als omzet, winst, investeringen, faillissementen, export en andere financiële bedrijfscijfers. Daarbij kan ook gebruik gemaakt worden van de informatie van de polisadministratie, waarmee inzicht verworven kan worden in de werknemers van de mkb'ers. Door de diplomabestanden van DUO hieraan te koppelen, kan bijvoorbeeld inzichtelijk gemaakt worden of mkb'ers na deelname aan de werkplaats meer mensen met een bepaalde achtergrond aannemen (bijv. ICT-specialisten, data scientists, ...).<sup>10</sup>

Zoals eerder benoemd kunnen we met de CBS-microdata enkel terugkijken. Sommige indicatoren kunnen al na een jaar bestudeerd worden, andere pas na enkele jaren. Desalniettemin kan het veel gedetailleerde informatie bieden, die voor mkb'ers moeilijk of erg tijdsintensief zijn om te rapporteren via een enquête.

### 3.7 Welke activiteiten monitoren we?

Er is al een flink aantal werkplaatsen, en dit aantal zal naar verwachting toenemen. Hoewel de werkplaatsen veel op elkaar lijken, heeft iedere werkplaats een eigen unieke karakter. Ook de activiteiten en de invulling van deze activiteiten verschillen per werkplaats. Toch willen we alle werkplaatsen op eenduidige manier monitoren. Onderdeel van de monitoring is dus ook dat we aan de mkb'er vragen aan welke activiteit is deelgenomen, opdat we eventuele veranderingen bij de mkb'er ook kunnen relateren aan de activiteit in kwestie.

<sup>10</sup> Voor een deel van de bevolking is informatie over (hoogst) behaalde diploma's integraal, en voor een deel is dit op steekproefbasis (Enquête Beroepsbevolking). Voor personen afgestudeerd in de laatste ~15 jaar is het integraal beschikbaar, dus voor relevante opleidingen op het gebied van digitalisering verwachten we dat er een zeer hoge dekking is.

De activiteiten bij de werkplaatsen kunnen sterk verschillen in termen van looptijd en intensiteit. Het kan verschillen van een workshop van twee uur tot een studentengroepsproject van een half jaar. In termen van wat reëel is om aan een mkb'er te vragen ten behoeve van monitoring, is ons voorstel om enkel een 0-meting en 1-meting uit te voeren bij activiteiten van een 'substantiële' omvang.

Wij stellen voor om een '**Lightversie**' te gebruiken voor het monitoren van de mkb'er bij een kleine activiteit (bijv. korte workshop of training). Deze kleine activiteiten zijn doorgaans bedoeld om de mkb'er te informeren, enthousiasmeren en/of activeren. De grotere trajecten hebben doorgaans betrekking op een echte activiteit/interventie binnen en met de onderneming. De Lightversie wordt na afloop van de kleine activiteit afgenomen, en kent een beperkt aantal vragen.

In hoofdstuk 4 beschrijven we de vragenlijsten gebruikt voor de 0-meting, 1-meting, en de Lightversie.

## 4 Vragenlijsten monitor

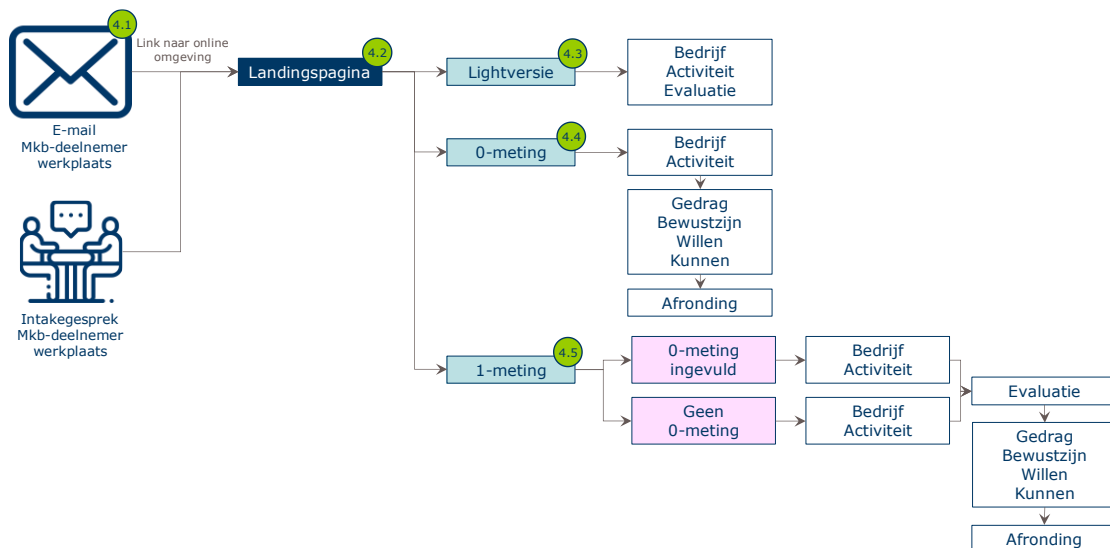
In de paragrafen 4.1 tot 4.5 gaan we in op een mogelijke invulling van de monitor. De vragen betreffen een wensenlijst van de inhoudelijke aandachtspunten van de monitoring op basis van input van werkplaatsen (in wording). Hierbij bestaat een spanning tussen wat wenselijk is om te meten, en wat daadwerkelijk zou kunnen worden gemeten.

De uiteindelijke vragenlijst die werkplaatsen gebruiken om het mkb te bevragen zou kunnen worden gebaseerd op de uitwerking in dit hoofdstuk. We geven daarbij de volgende aandachtspunten mee:

- Te veel vragen kosten de mkb'er (te) veel tijd en dit gaat ten koste van de respons. Bij voorkeur zijn werkplaatsen in het aantal vragen en stellingen dat zij opnemen selectief.
- Mkb'ers hebben niet alle informatie (kvk-nummer, winstontwikkelingen) op de plank liggen en/of kunnen terughoudend zijn in het delen van bedrijfsgevoelige informatie. Bij voorkeur wordt alleen om gevoelige informatie gevraagd wanneer dit noodzakelijk is voor een van de doelstellingen van de monitoring.
- Open toelichting vergt inspanning van de respondent en maakt analyse van antwoorden een tijdrovende klus.
- Het tussentijds wijzigen van de inhoud van de vragenlijst kan gevolgen hebben voor de mogelijkheden om gegevens aan elkaar te koppelen en met elkaar te vergelijken.
- We bevelen aan om vragen te toetsen onder een set mkb-ers om zo zicht te krijgen op de interpretatie van vragen en het gemak waarmee de vragenlijst is in te vullen.

### 4.1 Mogelijke opbouw monitor

Het volgende figuur geeft in stappen weer hoe de mkb'er de monitor zou kunnen invullen.



Figuur 10 Schematische weergave opbouw monitor

We voorzien twee routes waarin de mkb'er bereikt zou kunnen worden om de monitor in te vullen. Enerzijds zou de mkb'er via mail geattendeerd worden op de monitor (paragraaf 4.2). De mail bevat een link naar de online omgeving waarop de vragenlijst geprogrammeerd staat. Wanneer dit de voorkeur van de werkplaats betreft, kan de vragenlijst ook (deels)

tijdens het intakegesprek worden ingevuld door de intaker of mkb'er. Dit laatste heeft als voordeel dat de mkb'er wordt ontlast. Bovendien wordt zo een hoge respons geborgd. Een actieve rol van de intaker kan de kwaliteit van opgehaalde informatie verbeteren. Door bijvoorbeeld door te vragen kan uitgebreide informatie worden achterhaald. Ook kan de intaker waar nodig vragen nader toelichten. Anderzijds kan de intaker ook een negatieve invloed hebben op de kwaliteit van opgehaalde informatie. Er bestaat een risico op sturing of op sociaal wenselijke antwoorden (met name over de kwaliteit van de werkplaats). De werkplaatsen dienen deze onwenselijke effecten zo goed als mogelijk te voorkomen.

Via de link komt de mkb'er (intaker) op een landingspagina (paragraaf 4.3) waar toestemming wordt gevraagd voor het gebruik van de aangeleverde gegevens. Met behulp van een aantal introductievragen kan worden vervolgens gecheckt welke meting relevant is voor de mkb'er. We onderscheiden drie metingen:

- Een **light-meting** (paragraaf 4.4) met een beknopte set vragen voor mkb-ers die een 'light-activiteit' hebben afgenomen bij de werkplaats. Een dergelijke activiteit is kenmerkend van korte duur en richt zich primair op het informeren, inspireren of activeren van mkb'ers. Dit is bijvoorbeeld een workshop of een congres.
- Een **0-meting** (paragraaf 4.5) voor mkb'ers die een (*niet-light*) activiteit gaan afnemen van de werkplaats.
- Een **1-meting** (paragraaf 4.6) voor mkb'ers die een (*niet-light*) activiteit hebben afgenomen van de werkplaats. Hierbij leggen we mkb'ers die de 0-meting niet hebben ingevuld, extra vragen voor om het gemis van de 0-meting zo goed mogelijk te compenseren.

## 4.2 E-mail aan mkb'er

*Hieronder is een voorbeeldmail weergegeven die gebruikt kan worden om de mkb'er uit te nodigen.*

"Beste [naam],

Om de dienstverlening van de werkplaats [naam werkplaats] zo goed mogelijk af stemmen op de behoefte van het regionale mkb stellen wij u een aantal vragen over uw bedrijf. Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten.

Uw antwoorden zijn relevant om te leren hoe het mkb verder geholpen kan worden met digitalisering. Door mee te werken draagt u bij aan:

- Het verbeteren van de dienstverlening van deze en andere werkplaatsen in Nederland
- Het verbeteren van het beleid van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat
- Wetenschappelijk onderzoek naar digitalisering in het mkb (als u hiervoor toestemming geeft aan het eind van de vragenlijst).

### Wat wordt er van mij gevraagd?

In totaal zullen wij u vragen om twee vragenlijsten in te vullen:

- Deze vragenlijst die u invult voordat u samen met de werkplaats aan de slag gaat.
- Een vragenlijst die u krijgt toegestuurd na afronding van de activiteit bij de werkplaats.



## Resultaten zijn niet herleidbaar naar u of uw onderneming

De door u aangeleverde gegevens worden vertrouwelijk behandeld. De resultaten worden enkel gebruikt ten behoeve van (verbetering van) werkzaamheden van de werkplaats. Eventueel gepubliceerde resultaten zijn niet herleidbaar tot uw bedrijf of persoon.

Met vriendelijke groet,

..."

## 4.3 Landingspagina

*Hieronder is een voorbeeld weergegeven van de landingspagina waarop de mkb'er terecht komt wanneer op een link naar de vragenlijst wordt geklikt.*

Welkom bij de vragenlijst over de mkb-werkplaatsen digitalisering.

Door op volgende te drukken stemt u ermee in dat de door u aangeleverde gegevens worden gebruikt voor monitoring van het beleidsprogramma Versnelling Digitalisering MKB van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat

**Volgende**

### 4.3.1 Introductie

*We geven een overzicht van mogelijke introductievragen.*

#### Vraag 1 Vul in wat op u van toepassing is:

*Selecteer een antwoord*

- a) Ik ga aan een activiteit deelnemen bij de werkplaats [naam werkplaats]
- b) Ik heb een activiteit afgenomen bij de werkplaats [naam werkplaats]
- c) Anders, namelijk ...

#### Vraag 2 Om welke activiteit(en) gaat het?

[Als Vraag 1 is ongelijk aan (c)]

[NB: werkplaats creëert zelf een lijst van mogelijke activiteiten, die de basis vormt voor deze vraag]

*Meerdere antwoorden mogelijk*

- a) [naam light-activiteit 1]
- b) [naam light-activiteit 2]
- c) [naam light-activiteit N]
- d) [naam reguliere activiteit 1]
- e) [naam reguliere activiteit 2]
- f) [naam reguliere activiteit N]
  
- g) Anders, namelijk ...
- h) Weet ik niet

#### 4.4 Lightversie (als Vraag 1 is b & Vraag 2 = a, b of c)

We geven een overzicht van mogelijke invulling van de 'light-versie'

**Vraag 3 Bedrijfsnaam**

[Autohandel de Wit BV]

**Vraag 4 KvK-nummer**

[8 cijfers] (optioneel)

**Vraag 5 Hoe bent u in aanraking gekomen met de werkplaats [naam werkplaats]?**

Selecteer een antwoord

- a) Via betrokkenen bij de onderwijsinstelling ([naam betrokken onderwijsinstellingen])
- b) Via betrokkenen bij [naam betrokken intermediar, zoals de bank]
- c) Via [naam betrokken expertbedrijf]
- d) Via betrokkenen bij de gemeente [naam gemeente betrokken ]
- e) Via betrokkenen bij de provincie [naam provincie]Via de website ([adres website])
- f) Via het loket van de werkplaats
- g) Via social media
- h) Op suggestie van een ander bedrijf
  
- i) Anders, namelijk ...

**Vraag 6 Heeft uw bedrijf de afgelopen 12 maanden vernieuwde producten of diensten op de markt gebracht, haar processen vernieuwd of op andere manieren de bedrijfsvoering vernieuwd?**

- a) Ja, nieuwe producten op de markt gebracht
- b) Ja, nieuwe diensten op de markt gebracht
- c) Ja, haar processen vernieuwd
- d) Ja, op andere manieren de bedrijfsvoering vernieuwd
- e) Nee
  
- a) Weet ik niet

**Vraag 7 Stelt u zich een ideale organisatie voor die digitale technologieën en mogelijkheden gebruikt om de organisatie te verbeteren.**

**Op een schaal van 1 tot 10, hoe dicht ligt uw organisatie bij dat ideaal?**

1= ver van ideaal ; 10= dichtbij ideaal

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

**Vraag 8 Welk cijfer geeft u de activiteit [naam activiteit]?**

1= zeer slecht, 10= uitstekend

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

**Vraag 9 Welke vervolgstappen gaat u naar verwachting binnen nu en een jaar zetten naar aanleiding van de activiteit [naam activiteit]?**

Meerdere antwoorden mogelijk, licht uw antwoorden hieronder toe

- a) Ik ga nog een activiteit van de werkplaats afnemen
- b) Ik ga samenwerken met de werkplaats
- c) Ik ga extra aandacht besteden aan digitalisering
- d) Anders, namelijk:
  
- e) Geen van bovenstaande antwoorden
- f) Weet ik niet

[Optioneel: licht uw antwoord toe]

**4.4.1 Tot slot**

**Vraag 10 Heeft u nog opmerkingen die u graag aan de werkplaats zou willen meegeven?**

[Ruimte voor opmerkingen]

*Open vraag*

**Vraag 11 Uw antwoorden zullen worden gebruikt voor het monitoren en evalueren van de werking van de werkplaatsen. Hiermee draagt u bij aan de samenwerking tussen het mkb en het onderwijs.**

**Mogen u antwoorden tevens gebruikt worden ten behoeve van (wetenschappelijk) onderzoek?**

*Selecteer een antwoord*

- a) Ja
- b) Nee

**Vraag 12 Mogen we u jaarlijks bevragen over uw voortgang op het gebied van digitalisering? U kunt u zich hier elk moment voor afmelden.**

*Selecteer een antwoord*

- a) Ja
- b) Nee

## 4.5 0-meting

We geven een overzicht van mogelijke invulling van de '0-meting'.

### 4.5.1 Algemene vragen bedrijf

<b>Vraag 13 Bedrijfsnaam</b>	[Autohandel de Wit BV]
<b>Vraag 14 Vestigingsplaats bedrijf</b>	[Utrecht]
<b>Vraag 15 KvK-nummer</b>	[8 cijfers] (optioneel)
<b>Vraag 16 Website bedrijf</b>	[www.autohandel-de-wit.nl]
<b>Vraag 17 Uw naam</b>	[Jan de Wit]
<b>Vraag 18 Uw functie</b>	[Directeur]

### **Vraag 19 Hoe bent u in aanraking gekomen met de werkplaats [naam werkplaats]?**

Selecteer een antwoord

- a) Via betrokkenen bij de onderwijsinstelling ([naam betrokken onderwijsinstellingen])
- b) Via betrokkenen bij [naam betrokken intermediair, zoals de bank]
- c) Via [naam betrokken expertbedrijf]
- d) Via betrokkenen bij de gemeente [naam gemeente betrokken ]
- e) Via betrokkenen bij de provincie [naam provincie]Via de website ([adres website])
- f) Via het loket van de werkplaats
- g) Via social media
- h) Op suggestie van een ander bedrijf
  
- i) Anders, namelijk ...

### **Vraag 20 Heeft uw bedrijf al eerder samengewerkt met het onderwijs?**

Meerdere antwoorden mogelijk

- a) Ja, wij hebben al eerder samengewerkt met de werkplaats [naam werkplaats]
- b) Ja, wij hebben kennism gemaakt met de werkplaats in een [naam light-activiteit]
- c) Ja, studenten hebben bij ons stagegelopen
- d) Ja, studenten hebben praktijkopdrachten bij ons uitgevoerd
- e) Ja, de onderwijsinstelling voert contractonderzoek voor ons uit
- f) Ja, wij geven gastlessen/trainingen aan studenten of docenten
  
- g) Ja, namelijk, ...
  
- h) Nee, wij hebben niet samengewerkt met het onderwijs

[Optioneel: licht toe om welke onderwijsinstelling(en) het gaat]

[Venster tonen als Vraag 20 is gelijk aan a, b, c, d, e, of f]

**De volgende twee vragen gaan over de omzet van uw bedrijf.**

**Vraag 21** Wat is de omzet in het afgelopen kalenderjaar geweest?

Selecteer het antwoord dat het best overeenkomt met (een schatting van) de omzet

- a) Minder dan 10.000 euro
- b) 10.000 – 25.000 euro
- c) 25.000 - 50.000 euro
- d) 50.000 - 75.000 euro
- e) 75.000 - 100.000 euro
- f) 100.000 – 250.000 euro
- g) 250.000 - 500.000 euro
- h) 500.000 – 1 miljoen euro
- i) 1 miljoen – 5 miljoen euro
- j) 5 miljoen – 10 miljoen euro
- k) 10 miljoen – 20 miljoen euro
- l) 20 miljoen – 30 miljoen euro
- m) 30 miljoen – 50 miljoen euro
- n) 50 miljoen – 100 miljoen euro
- o) Meer dan 100 miljoen euro

**Vraag 22** In het afgelopen kalenderjaar is de omzet van uw bedrijf, vergeleken met het jaar daarvoor ...

Selecteer het antwoord dat het best overeenkomt met (een schatting van) de omzetontwikkeling

- a) afgenomen met meer dan 50%
- b) afgenomen met 10%-50%
- c) afgenomen > 10%
- d) ongeveer gelijk gebleven
- e) toegenomen met > 10%
- f) toegenomen met 10%-50%
- g) toegenomen met meer dan 50%

**Vraag 23** Heeft uw bedrijf de afgelopen 12 maanden vernieuwde producten of diensten op de markt gebracht, haar processen vernieuwd of op andere manieren de bedrijfsvoering vernieuwd?

- a) Ja, nieuwe producten op de markt gebracht
  - b) Ja, nieuwe diensten op de markt gebracht
  - c) Ja, haar processen vernieuwd
  - d) Ja, op andere manieren de bedrijfsvoering vernieuwd
  - e) Nee
- 
- a) Weet ik niet

[Optioneel: licht uw antwoord toe]

#### 4.5.2 Algemene vragen over activiteit

**Vraag 24 Wat was de aanleiding om de werkplaats te betrekken in uw vraagstuk?**

[na jaar 1 omschrijven naar gesloten vraag met voornaamste categorieën + anders nl.]

Open vraag

**Vraag 25 Met welk vraagstuk/welke opgave gaat u met de werkplaats aan de slag?**

Open vraag

**Vraag 26 Hoeveel tijd verwacht u te investeren in de activiteit(en) [naam activiteit]?**

[Als Vraag 2 is ongelijk aan (e) of (f)]

[aantal uur]

bijvoorbeeld in de voorbereiding, de begeleiding van studenten, bijeenkomsten met de studententeams

**Vraag 27 Wat verwacht u dat de activiteit(en) [naam activiteit] opleveren?**

[Als Vraag 2 is ongelijk aan (e) of (f)]

Open vraag

**Vraag 28 In welke mate verwacht u resultaten van de activiteit(en) [naam activiteit] te kunnen integreren in uw organisatie?**

[Als Vraag 2 is ongelijk aan (e) of (f)]

1= totaal niet; 7= in zeer grote mate

1	2	3	4	5	6	7	Weet niet

#### 4.5.3 Gedrag

**Vraag 29 Selecteer een antwoord per stelling**

	1= helemaal oneens; 7= helemaal eens							Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	Weet niet
Wij lopen voorop in het gebruik van digitale technologie								
Ik ben tevreden met onze inzet van digitale technologie								

**Vraag 30 Stelt u zich een ideale organisatie voor die digitale technologieën en mogelijkheden gebruikt om de organisatie te verbeteren.**

**Op een schaal van 1 tot 10; hoe dicht ligt uw organisatie bij dat ideaal?**

1= ver van ideaal ; 10= dichtbij ideaal

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

**Vraag 31 Wat zou uw organisatie moeten doen om dichterbij dit ideaal te komen?**

[Als Vraag 30 is ongelijk aan (10)]

*Meerdere antwoorden mogelijk*

- a) Verbeteren van innovatiestrategie
- b) Ontwikkeling van een talentontwikkelingsmodel (aannemen personeel, trainen of ontwikkelen personeel)
- c) Ontwikkeling en inzet digitale middelen (zoals analytics en cloud)
- d) Financiële middelen toewijzen
- e) Anders, namelijk ...
- f) Weet ik niet

**Vraag 32 Geef aan of uw organisatie in de afgelopen 12 maanden veranderd is.**

*Selecteer een antwoord per stelling*

	In de <u>afgelopen</u> twaalf maanden 1= totaal niet; 7= in zeer grote mate							Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	

Het gebruik van digitale technologie heeft de manier waarop onze organisatie zaken doet veranderd							
De efficiëntie van onze organisatie is verbeterd met behulp van digitale technologie							
We hebben de strategie van ons bedrijf aangepast door de opkomst van digitale technologie							
Er is extra geld geïnvesteerd in het gebruik van digitale technologie							
We hebben een of meerdere medewerker(s) om- of bijgeschoold op het gebied van digitale vaardigheden							
We hebben een of nieuwe medewerker(s) met 'digitale expertise' aangenomen							
[Optioneel: licht uw antwoord toe]							

**Vraag 33. Welke factor ervaart u als grootste knelpunt voor het behalen van succes met digitalisering?**

- a) Strategie en visie
- b) Leiderschap
- c) Cultuur
- d) Organisatiestructuur
- e) Investering en inzet
- f) Digitale kennis en ervaring
- g) Communicatie
- h) Technologie
- i) Markt en concurrentie
- j) Anders namelijk
  
- k) Ik ervaar geen knelpunten

**4.5.4 Bewustzijn**

**Vraag 34 Selecteer een antwoord per stelling**



	In de <u>afgelopen</u> 12 maanden, 1= totaal niet; 7= in zeer grote mate							Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Onze organisatie heeft een duidelijke visie op het gebruik van digitale technologie								
Onze organisatie ziet belangrijke kansen die digitale technologie biedt								
Onze visie op digitale technologie wordt in de hele organisatie gecommuniceerd en gedragen								
Onze organisatie begrijpt de waarde van digitale technologieën								
Onze organisatie blijft constant op de hoogte van bestaande en nieuwe digitale technologie.								
Digitale technologie is van belang voor het bereiken van de doelen van onze organisatie								
[Optioneel: licht uw antwoord toe]								

#### 4.5.5 Willen

##### Vraag 35 Selecteer een antwoord per stelling

	1= helemaal oneens; 7= helemaal eens							Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
De directie is voorstander van het gebruik van digitale technologie								
Onze organisatie heeft duidelijke ambities om ons te ontwikkelen op het gebied van digitale technologie								

Ik verwacht weerstand van (enkele) werknemers bij een volgende stap in het gebruik van digitale technologie

--	--	--	--	--	--	--	--	--

[Optioneel: licht uw antwoord toe]

#### 4.5.6 Kunnen

##### Vraag 36 Selecteer een antwoord per stelling

	1= helemaal oneens; 7= helemaal eens							Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Binnen ons bedrijf is een/ zijn er medewerker(s) die beschik(t)(ken) over de noodzakelijke vaardigheden en kennis van digitale technologie								
We kennen bedrijven of instellingen die ons verder kunnen helpen bij het inzetten van digitale technologie								
Onze organisatie beschikt over voldoende eigen financiële middelen voor het inzetten van digitale technologie								
Onze organisatie heeft toegang tot voldoende externe financieringsmogelijkheden voor het inzetten van digitale technologie								

[Optioneel: licht uw antwoord toe]

#### 4.5.7 Afronding

**Vraag 37 Uw antwoorden zullen worden gebruikt voor het monitoren en evalueren van de werking van de werkplaatsen. Hiermee draagt u bij aan de samenwerking tussen het mkb en het onderwijs.**

**Mogen u antwoorden tevens gebruikt worden ten behoeve van (wetenschappelijk) onderzoek?**

*Selecteer een antwoord*

- a) Ja
- b) Nee



## 4.6 1-meting

We geven een overzicht van mogelijke invulling van de '1-meting'.

### 4.6.1 Algemene vragen

**Vraag 38 Is dit de eerste keer dat u een online vragenlijst van de werkplaats invult?**

Selecteer een antwoord

- a) Ja
- b) Nee

**Vraag 39 Heeft een collega van u bij aanvang een online vragenlijst van de werkplaats ingevuld?**

als Vraag 38 = a

Selecteer een antwoord

- a) Ja
- b) Nee
- c) Weet ik niet

#### Bedrijven die de 0-meting hebben ingevuld

<b>Vraag 40 Bedrijfsnaam</b>	[Autohandel de Wit BV]
<b>Vraag 41 Vestigingsplaats bedrijf</b>	[Utrecht]
<b>Vraag 42 KvK-nummer</b>	[8 cijfers] (optioneel)
<b>Vraag 43 Uw naam</b>	[Jan de Wit]

**Vraag 44 Met welk vraagstuk/welke opgave bent u met de werkplaats aan de slag gegaan?**

Open vraag

#### Personen die de 0-meting niet hebben ingevuld

<b>Vraag 45 Bedrijfsnaam</b>	[Autohandel de Wit BV]
<b>Vraag 46 Vestigingsplaats bedrijf</b>	[Utrecht]
<b>Vraag 47 KvK-nummer</b>	[8 cijfers] (optioneel)
<b>Vraag 48 Website bedrijf</b>	[www.autohandel-de-wit.nl]
<b>Vraag 49 Uw naam</b>	[Jan de Wit]
<b>Vraag 50 Uw functie</b>	[Directeur]

**De volgende twee vragen gaan over de omzet van uw bedrijf.**

**Vraag 51** Wat is de omzet in het afgelopen kalenderjaar geweest?

*Selecteer het antwoord dat het best overeenkomt met (een schatting van) de omzet*

- p) Minder dan 10.000 euro
- q) 10.000 – 25.000 euro
- r) 25.000 - 50.000 euro
- s) 50.000 - 75.000 euro
- t) 75.000 - 100.000 euro
- u) 100.000 – 250.000 euro
- v) 250.000 - 500.000 euro
- w) 500.000 – 1 miljoen euro
- x) 1 miljoen – 5 miljoen euro
- y) 5 miljoen – 10 miljoen euro
- z) 10 miljoen – 20 miljoen euro
- aa) 20 miljoen – 30 miljoen euro
- bb) 30 miljoen – 50 miljoen euro
- cc) 50 miljoen – 100 miljoen euro
- dd) Meer dan 100 miljoen euro

**Vraag 52** In het afgelopen kalenderjaar is de omzet van uw bedrijf, vergeleken met het jaar daarvoor ...

*Selecteer het antwoord dat het best overeenkomt met (een schatting van) de omzetontwikkeling*

- h) afgenomen met meer dan 50%
- i) afgenomen met 10%-50%
- j) afgenomen > 10%
- k) ongeveer gelijk gebleven
- l) toegenomen met > 10%
- m) toegenomen met 10%-50%
- n) toegenomen met meer dan 50%

**Vraag 53** Heeft uw bedrijf de afgelopen 12 maanden vernieuwde producten of diensten op de markt gebracht, haar processen vernieuwd of op andere manieren de bedrijfsvoering vernieuwd?

*Meerdere antwoorden mogelijk*

- f) Ja, nieuwe producten op de markt gebracht
- g) Ja, nieuwe diensten op de markt gebracht
- h) Ja, haar processen vernieuwd
- i) Ja, op andere manieren de bedrijfsvoering vernieuwd
- j) Nee
  
- k) Weet ik niet

[Optioneel: licht uw antwoord toe]

**Vraag 54 Hoe bent u in aanraking gekomen met de werkplaats [naam werkplaats]?**

Selecteer een antwoord

- a) Via betrokkenen bij de onderwijsinstelling ([naam betrokken onderwijsinstellingen])
- b) Via betrokkenen bij [naam betrokken intermediar, zoals de bank]
- c) Via [naam betrokken expertbedrijf]
- d) Via betrokkenen bij de gemeente [naam gemeente betrokken ]
- e) Via betrokkenen bij de provincie [naam provincie]Via de website ([adres website])
- f) Via het loket van de werkplaats
- g) Via social media
- h) Op suggestie van een ander bedrijf
  
- i) Anders, namelijk ...

**Vraag 55 Was dit de eerste keer dat uw bedrijf heeft samengewerkt met het onderwijs?**

Meerdere antwoorden mogelijk

- a) Ja, wij hebben al eerder samengewerkt met de werkplaats [naam werkplaats]
- b) Ja, studenten hebben bij ons stagegelopen
- c) Ja, studenten hebben praktijkopdrachten bij ons uitgevoerd
- d) Ja, de onderwijsinstelling voert contractonderzoek voor ons uit
- e) Ja, wij geven gastlessen/trainingen aan studenten of docentenJa, namelijk,
- f) Nee, wij hebben niet samengewerkt met het onderwijs

**Vraag 56 Wat was de aanleiding om de werkplaats te betrekken in uw vraagstuk?**

[na jaar 1 omschrijven naar gesloten vraag met voornaamste categorieën + anders nl.]

Open vraag

**Vraag 57 Met welk vraagstuk/welke opgave bent u met de werkplaats aan de slag gegaan?**

Open vraag

**4.6.2 Evaluatie proces en effect activiteit werkplaats (alle bedrijven)**

**Vraag 58 Wat heeft de activiteit met de werkplaats u en/of uw bedrijf opgeleverd?**

Selecteer een antwoord per stelling

	1 = helemaal oneens; 7 = helemaal eens							Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Ik heb meer inzicht gekregen in de kansen van digitalisering voor mijn bedrijf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ik ben meer te weten gekomen over de kosten of haalbaarheid voor digitaliseringsmogelijkheden voor mijn bedrijf								
Ik heb toegang gekregen tot data en/of tools die nodig zijn om (verder) te digitaliseren								
Ik heb toegang gekregen tot kennis en vaardigheden om (verder) te digitaliseren								
Ik heb zelf kennis en vaardigheden ontwikkeld om (verder) te digitaliseren								
[Optioneel: licht uw antwoord toe]								

**Vraag 59 Selecteer een antwoord per stelling**

	1= helemaal oneens; 7= helemaal eens							Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
De activiteit voldeed aan mijn verwachtingen								
Ik ben tevreden over het resultaat van de activiteit								
Ik ben tevreden over de samenwerking met de werkplaats								
Ik ben tevreden over mijn eigen bijdrage aan de activiteit								
De resultaten van de activiteit zijn bruikbaar voor mijn bedrijf								
[Optioneel: licht uw antwoord(en) toe]								

**Vraag 60 Hoe heeft u de activiteit [naam activiteit] met de werkplaats ervaren?**

*Open vraag - optioneel*

**Vraag 61 Welk cijfer geeft u de activiteit [naam activiteit]?**



1= zeer slecht, 10= uitstekend										Weet niet
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Vraag 62 Hoe schat u de impact van de activiteit op uw bedrijf in?**

Selecteer een antwoord per stelling

	1= helemaal oneens; 7= helemaal eens							Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Mede dankzij de activiteit [naam activiteit] verwacht ik dat ons bedrijf nieuwe klanten zal werven								
Mede dankzij de activiteit [naam activiteit] verwacht ik dat onze bedrijfsprestaties zullen verbeteren								
Mede dankzij de activiteit [naam activiteit] verwacht ik dat ons bedrijf kan groeien								
Mede dankzij de activiteit [naam activiteit] verwacht ik dat werknemers sneller kunnen werken								

[Optioneel: licht uw antwoord(en) toe]

**Vraag 63 Welke vervolgstappen gaat u naar verwachting binnen nu en een jaar zetten naar aanleiding van de activiteit [naam activiteit]?**

Meerdere antwoorden mogelijk, licht uw antwoorden hieronder toe.

- a) Er worden werknemers bij- of omschoold
- b) Er worden nieuwe medewerker(s) aangetrokken
- c) Intensiever samenwerken met andere partijen op het gebied van digitalisering.
- d) Er worden meer middelen vrijgemaakt voor digitalisering
- e) We gaan meer middelen (extern) verwerven voor digitalisering
- f) Er wordt apparatuur/data/software aangeschaft t.b.v. digitalisering
- g) Er worden nieuwe producten of diensten ontwikkeld
- h) Onze bedrijfsstrategie wordt aangepast
- i) Er wordt extra aandacht besteed aan digitalisering
- j) Een nieuwe onderneming starten (spin out/ startup)
  
- k) Anders, namelijk:
  
- l) Geen van bovenstaande antwoorden
- m) Weet ik niet

[licht uw antwoord(en) toe]

### Vraag 64 Heeft u suggesties ter verbetering van de werkplaats?

Open vraag

#### 4.6.3 Gedrag (alle bedrijven)

### Vraag 65 Selecteer een antwoord per stelling

	1= helemaal oneens; 7= helemaal eens							Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Door de activiteit [naam activiteit] hebben we vooruitgang geboekt in het gebruik van digitale technologie								
Door de activiteit [naam activiteit] is het gebruik van digitale technologie belangrijker geworden in de uitvoering van ons werk								

[Optioneel: licht uw antwoord toe]

### Vraag 66 Stelt u zich een ideale organisatie voor die digitale technologieën en mogelijkheden gebruikt om de organisatie te verbeteren.

Op een schaal van 1 tot 10; hoe dicht ligt uw organisatie bij dat ideaal?

1= ver van ideaal ; 10= dichtbij ideaal										Weet niet
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

### Vraag 67 Wat zou uw organisatie moeten doen om dichterbij dit ideaal te komen?

[Als **Vraag 30** is ongelijk aan (10)]

Meerdere antwoorden mogelijk

- a) Verbeteren van innovatiestrategie
- b) Ontwikkeling van een talentontwikkelingsmodel (aannemen personeel, trainen of ontwikkelen personeel)
- c) Ontwikkeling en inzet digitale middelen (zoals analytics en cloud)

- d) Financiële middelen toewijzen
- e) Anders, namelijk ...
- f) Weet ik niet

**Vraag 68. Welke factor ervaart u als grootste knelpunt voor het behalen van succes met digitalisering?**

- a) Strategie en visie
- b) Leiderschap
- c) Cultuur
- d) Organisatiestructuur
- e) Investering en inzet
- f) Digitale kennis en ervaring
- g) Communicatie
- h) Technologie
- i) Markt en concurrentie
- j) Anders namelijk
- k) Ik ervaar geen knelpunten

**4.6.4 Bewustzijn (alle bedrijven)**

**Vraag 69 Selecteer een antwoord per stelling**

	In de <u>afgelopen</u> 12 maanden, 1= totaal niet; 7= in zeer grote mate							Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Door deelname aan de activiteit [naam activiteit] is onze visie op het gebruik van digitale technologie verbeterd								
Deelname aan de activiteit [naam activiteit] heeft ons nieuwe kans(en) getoond die digitale technologie biedt								
Door deelname aan de activiteit [naam activiteit] is onze visie op digitale technologie breder gecommuniceerd en gedragen in het bedrijf								
Door deelname aan de activiteit [naam activiteit] heeft onze organisatie een beter begrip van de waarde van digitale technologieën								
Door deelname aan de activiteit [naam activiteit] is onze organisatie beter op de hoogte van bestaande en nieuwe digitale technologie								
Door deelname aan de activiteit [naam activiteit] is het belang toegenomen van technologie voor het								

bereiken van doelen van onze organisatie

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

[Optioneel: licht uw antwoord toe]

#### 4.6.5 Willen (alle bedrijven)

##### Vraag 70 Selecteer een antwoord per stelling

	1 = helemaal oneens; 7 = helemaal eens							Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Door deelname aan de activiteit [naam activiteit] staat onze directie positiever tegenover de inzet van digitale technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Door deelname aan de activiteit [naam activiteit] zijn ambities om ons te ontwikkelen op het gebied van digitale technologie duidelijker geworden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Door deelname aan de activiteit [naam activiteit] verwacht ik minder weerstand van (enkele) werknemers bij een volgende stap in het gebruik van digitale technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Optioneel: licht uw antwoord toe]

#### 4.6.6 Kunnen (alle bedrijven)

##### Vraag 71 Selecteer een antwoord per stelling

	1 = helemaal oneens; 7 = helemaal eens							Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Door deelname aan de activiteit [naam activiteit] zijn er binnen ons bedrijf medewerker(s) die beschikken over de noodzakelijke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

vaardigheden en kennis van digitale technologie

Door deelname aan de activiteit [naam activiteit] kennen we personen, bedrijven of instellingen die ons verder kunnen helpen bij het inzetten van digitale technologie

Deelname aan de activiteit [naam activiteit] heeft ons doen besluiten meer eigen financiële middelen in te zetten voor digitale technologie

Deelname aan de activiteit [naam activiteit] heeft ons doen besluiten meer externe middelen te werven voor digitale technologie


[Optioneel: licht uw antwoord toe]

#### 4.6.7 Afronding (alle bedrijven)

**Vraag 72 Uw antwoorden zullen worden gebruikt voor het monitoren en evalueren van de werking van de werkplaatsen. Hiermee draagt u bij aan de samenwerking tussen het mkb en het onderwijs.**

**Mogen u antwoorden tevens gebruikt worden ten behoeve van (wetenschappelijk) onderzoek?**

*Selecteer een antwoord*

- a) Ja
- b) Nee

**Vraag 73 Mogen we u jaarlijks bevragen over uw voortgang op het gebied van digitalisering? (U kunt u zich hier elk moment voor afmelden)**

*Selecteer een antwoord*

- a) Ja
- b) Nee



## Bijlage 1. Betrokkenen

Naam	Organisatie
Remko Helms	Werkplaats Limburg
Martine Hermans	Werkplaats Limburg
Peter Princen	Werkplaats Limburg
Ander de Keijzer	Werkplaats Noordoost Brabant
Karel Jan Alsem	Werkplaats Groningen
Annette Dupree	Werkplaats Groningen
Tibert Verhagen	Werkplaats MRH (regio Amsterdam/Haarlem)
Ingrid Wakkee	Werkplaats MRH (regio Amsterdam/Haarlem)
Mark Rozenboom	Werkplaats Arnhem/Nijmegen
Ben Cornelissen	Werkplaats Arnhem/Nijmegen
Robin Effing	Werkplaats Twente
Mark de Jong	Platform Driven by data
Thomas Boekhoud	PTvT
Kim Spinder	Avanteers
Sarah-Lee Tilly	EZK
Liselotte van Thiel	EZK



**Contact:**

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

